

Erfarenheter för att utveckla ledarskapet

Ett bidrag bestående av verkliga händelser för att omhänderta
ledarskapserfarenheter före, under och efter insats

Redaktörer:
Thomas Grevholm & Mikael Gudmundsson
FMLOPE

Omslagslayout:
FMLOG/LedTek Hst-Media

Tryck:
FMLOG/APSE Tryckenheten
Halmstad
2009

INNEHÅLL

Inledning

ATT OMHÄNDERTA ERFARENHETER	4
METODIK – ATT ANVÄNDA CASE FÖR ATT UTVECKLA LEDARSKAPET ...	9

Case

KULTURKROCK CIVILT/MILITÄRT SAMT SPRÅKFÖRBISTRING	20
LEDARSKAP OCH MÄNNISKOSYN.....	22
HETA STOLEN	24
SKA KVINNOR, MÄN, OFFICERARE OCH SOLDATER BO TILLSAMMANS?	25
BÄST NÄR DET SYNS	26
THIS IS WHAT YOU BEEN TRAINED FOR... ..	27
ÄR CHEFEN EN I GÄNGET?.....	30
RASISTISKT ANGREPP PÅ LOKAL BEFOLKNING	32
SYNEN PÅ MÄN OCH KVINNOR I INSATSOMRÅDET	33
TA SVÅRA AVGÖRANDE BESLUT FÖR LOKAL BEFOLKNING.....	35
BRISTANDE LEDARSKAP	36
FORCE PROTECTION	38
DEN ALBANSKE BAGARENS HEM	40
VILKA KRAV SKA STÄLLAS PÅ SOLDATEN?	41
INFORMATION ÄR MAKT?	42
OPERATION AMANDA I BOSNIEN 1994	43
UPPDRAGSTAKTIK.....	45
ATT TALA MED VARANDRA OM HUR UPPGIFTERNA LÖSTES.....	46
KUMULATIV STRESS UNDER EN LÅGINTENSIV MISSION.....	47
MITT EGET CASE	50
PATRULL BOSNIEN 1995	51
ATT LEDA NÄR DET GÄLLER - TUZLA AIR BASE.....	52

KRISSTÖD OAVSETT NATIONALITET	55
BRUKANDET AV ALKOHOL.....	56
EN GRUPPCHEFS DILEMMA	58
KAMRATEN SOM INTE VÅGADE	60
ÅTERKOMMANDE FEEDBACK PÅ PLATS I INSATSOMRÅDET	62
AKTIVT LEDARSKAP I FÖRHÅLLANDE TILL LOKALANSTÄLLDA	63
DEN RÄDDE.....	65
...MEN JAG VAR HELA TIDEN RÄDD FÖR KATASTROFEN	67
FEL MAN PÅ FEL PLATS?	69
TA TAG I DE VERKLIGA PROBLEMEN	71
KRAVALLER I MITROVICA 2000.....	72
ATT FÅ ARBETET GENOMFÖRT	75
SOLDATS UPPSÄGNING VID ANKOMST TILL MISSIONSOMRÅDET.....	77
DE-ESKALERING VID SÖKOPERATION I KOSOVO.....	81
SITTKISSAREN	84
ARGUMENTERA FÖR LEDNINGENS BESLUT	86
MED SOL KOMMER STENREGN	87
UNDERSTÄLLD PERSONAL HÄMTAS AV POLIS.....	100
TOLKEN SOM BLEV ENSAM	101

Källor, förkortningar mm

REFERENSER	102
ÖVRIGT BEARBETAT MATERIAL.....	102
FÖR DIG SOM VILL LÄSA MER	102
SAMMANSTÄLLNING AV FÖRKORTNINGAR I MATERIALET	103
MALL FÖR CASE – LEDARSKAP VID INTERNATIONELLA INSATSER	104

Att omhänderta erfarenheter

Av Thomas Grevholm och Mikael Gudmundsson

Förord samt bakgrund till projektet

Försvarsmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet (FMLOPE) startade under 2006 en intervjustudie kring ledarskap i Försvarsmakten (FM)¹. I samband med dessa intervjuer ställde vi specifika frågor om internationella erfarenheter inom ledarskapsområdet. En slutsats från dessa intervjuer är bland annat hur mycket erfarenheter inom ledarskapsområdet som finns och hur lite som är känt eller diskuterat om dessa inom organisationen. Flera av dessa personer som vi har mött under ovanstående intervjuer, har intressanta personliga ledarerfarenheter från olika missionsområden. De upplever ofta att erfarenheterna inte blir omhändertagna såsom de förtjänar. Det har också framställts behov av konkreta exempel, inte minst under förberedelserna för insats, som är grundade på praktiska erfarenheter. Flera har också efterlyst dokumenterade erfarenheter från olika insatser och insatsområden. Det finns alltså ett behov av att systematisera insamling och tillgängliggörande. Som ett led och bidrag till att omhänderta erfarenheter inom ledarskapsområdet utvecklades ett projekt – ”Case-projektet” – där du nu har en del av projektets resultat i din hand.

Projektets övergripande syfte har varit att:

- Bidra med ”relevanta” och upplevda ledarskapssituationer att använda vid såväl förberedelser som under insats vid utbildning av förbandets personal.
- Bidra till att kunna träna förmågan att lösa problem, särskilt i komplexa situationer (utanför rutinfältet).
- Prova och utvärdera case/fallbeskrivning som metod.

Flera olika ansatser inom detta område har gjorts och görs fortfarande. Forskningsansatser har som främsta syfte att generera kunskap, inte främst att göra exempel tillgängliga. Det har emellertid gjorts vissa forskningsansatser och studier riktat mot exempel på yrkeskunnande i praktiken som vi finner värdefulla och väl värda att fortsätta med². De flesta ansatser då det gäller att tillgängliggöra erfarenheter får också långa ledtider från att en erfarenhet görs till att den finns tillgänglig som exempel. Det har främst med början på 90-talet, med skiftande resultat och effekt, gjorts flera försök att utveckla ett FM-system för så kallade Lessons Learned.³ Dessa system har som främsta syfte att samla in, systematisera, analysera, sprida och implementera erfarenheter och då för flera nivåer. Detta arbete kräver ett omfattande analysarbete och informationssystem som kan hantera en mycket stor mängd data. Dessa system kan leda till direkt återkoppling mot förberedelserna, men vi kan se en risk att mycket av de faktiska och direkt applicerbara erfarenheterna, med fokus på ledarskap, ”försvinner” i informationssystem. En annan, inte oväsentlig aspekt, är att erfarenheter i många fall är knutna till en viss person eller grupp individer som i de flesta fall upplöses efter insats. Vi finner också att tillgängligheten är avgörande för användarnas möjlighet att faktiskt ta del av erfarenheterna. Det kan också konstateras att det inte alltid är framgångsrikt att kodifiera⁴ alla erfarenheter och där även inbegripa den ”tysta” kunskapen då den oftast är person- och situationsrelaterad på ett sätt som kan vara mycket svårt att dokumentera. Tiden från att en erfarenhet observerats vid insats, till omsättning i våra förberedelser,

¹ Fredén & Ljung (2007)

² T.ex. Svartheden (Red) (2002), Tillberg, Svartheden, Janina Engstedt (Red) (2008) och Blomgren (2007)

³ Ranhagen, FOI Metodrapport (1998) samt Arnestrand (2005)

⁴ Med begreppet kodifiering menar vi här att sammanföra och dokumentera kunskaper, upplevelser, fakta och känslor i ett systematiskt ordnat system.

ses som en viktig faktor då det gäller det egentliga och upplevda faktiska värdet av erfarenheten. I våra intervjuer finner vi att det bland annat är konkreta exempel som bygger på upplevelser som är efterfrågat i organisationen. Vi menar att kärnan i att ta lärdom av erfarenheter är att de dels är efterfrågade, men också finns tillgängliga. Utifrån dessa utgångspunkter ser vi därför ett behov av ett *enkelt* system med *korta ledtider* som ska omhänderta främst internationella erfarenheter och tillgängliggöra dessa som exempel i olika förberedelseaktiviteter. Ett sådant system kan också bidra till hög relevans i våra förberedelser. I och med övergången från det svenska invasionsförsvaret, till det insatta insatsförsvaret, kommer vi att behöva fokusera på en systematik som är anpassad till detta faktum. Det övergripande ansvaret idag för att utveckla metoder för s.k. aktiv inhämtning innehas av Insatsstaben (INSS J7)⁵. Denna övergripande process för erfarenhetshantering, även kallad Lessons Learned (LL), skall genomsyra all insats- och övningsverksamhet inom FM.

Detta kompendium ska ses som ett bidrag till att omhänderta erfarenheter och i detta fall specifikt mot ledarskapsområdet. Insamlingsfasen har pågått i drygt ett år. Personer som, till oss, anmält intresse att delta i projektet har fått tillsänt sig fördjupad information kring projektet samt mallar för att dokumentera sina personliga erfarenheter. Mallen har varit utformad på så sätt att den går att använda oavsett erfarenhetens karaktär och gå att använda lokalt vid förband och skolor även efter att detta specifika projekt är avslutat. Det är bland annat av detta skäl, som vi i slutet av detta underlag har en tom mall för case/fallbeskrivning. Författarna till de inkomna casen har godkänt insänt material för publicering samt angett i vilken mån de önskat förbli anonyma vid publicering. Vi har i det redaktionella arbetet varit måna om att värna om denna anonymitet. Vi har i något enstaka fall gjort språklig korrektur men i huvuddelen av dessa case, har vi låtit författarens egna ord och formuleringar förbli intakt som i det insända originalet. Erfarenheter som bygger på känslor och upplevelser får ett genuint värde och det är ett av våra främsta skäl till valet att inte omarbeta det inkomna materialet. Några av dessa publicerade case är omarbetade från erfarenhetsanalytiker på plats i insatsområde. Dessa case har en något annorlunda struktur jämfört med övriga case, men har av oss redaktörer, bedömts som väl värda att publicera utifrån ledarskapsperspektiv.

Vi vill avslutningsvis rikta ett tack till alla som i någon form bidragit till projektet och ett särskilt stort tack till Er som bidragit med självupplevda erfarenheter – utan dessa medförfattares självupplevda berättelser skulle vi inte kunnat presentera detta kompendium. Vi hoppas att avsnitten att lära av erfarenheter, metodavsnitt samt alla publicerade case ska bidra till att vi i FM i framtiden, på ett än bättre sätt, omhändertar självupplevda erfarenheter och i och med detta utvecklar vårt ledarskap och vår profession.

Halmstad i februari 2009

Thomas Grevholm
Mj, Projektledare FMLOPE

Mikael Gudmundsson
Kn, Projektledare FMLOPE



”Erfarenhet är kunskap – resten är bara information.”
Albert Einstein

⁵ HKV skrivelse dat 2008-03-03 bet 02 300:64472 Aktiv inhämtning som metod

Några aspekter kring begreppen kunskaper och erfarenheter

Vi startar detta resonemang med ett försök att definiera begreppet erfarenheter. Denna ansats ser vi som väsentlig för att sedan utveckla ett resonemang om hur vi omhänder-tar, eller snarare kan lära, av varandras erfarenheter. Till att börja med kan vi konstatera att våra kunskaper och faktiska förmågor går att väva in i begreppet erfarenheter. I svenska akademiens ordlista betyder ordet erfarenhet ”*sammanfattningen av någons upplevelser. Dessa upplevelser definieras som: iakttagelser, av i livet förvärvade kunskaper, livsvisdom, kunnighet och skicklighet*”. I Pedagogiska Grunder (2006) diskuteras också erfarenhet och i denna definieras begreppet erfarenhet som: ”*Erfarenheten omfattas av kunskap, känslor och upplevelser som vi bär med oss från alla sammanhang i livet*”. Det är främst med utgångspunkt från denna betydelse som vi fortsättningsvis väljer att fördjupa resonemangen om begreppen erfarenheter och kunskaper.

En annan, i sammanhanget inte oviktig aspekt, är vår syn på den *uttalade* – *explicita kunskapen* och den, i detta sammanhang, mer svårartikulerade formen av kunskap – den *implicita* - *tysta kunskapen*. Det förtjänas ett djupare resonemang kring dessa två dimensioner av kunskap för att förstå hur erfarenhet kan tas tillvara.

Den uttalade - explicita kunskapen

Med explicit kunskap menas kunskaper som kan omsättas i ord som kan förmedlas till andra individer eller grupper. Denna form av kunskap är lätt att upptäcka och ta till sig. I regel handlar det om teoretisk kunskap eller så kallad påståendekunskap. Den explicita kunskapen kan förklaras som ”*veta – att, att veta vad*” och kan då omfatta fakta-baserad kunskap i form av procedurer, regler eller handlingsmönster⁶. Den kan också omfatta procedurer som anges i regler och normer för en viss verksamhet. Denna form av kunskap har ett direkt värde då den verbaliseras och kommuniceras. Den explicita kunskapen i en organisation får betecknas som kartlagd eller möjlig att kartlägga och förmedla till andra tack vare möjligheten att dokumentera i form av ord eller siffror. Av den anledningen är denna kunskap också lättare att arbeta med, studera eller dela med sig av. I den militära kontexten kan den explicita kunskapen bestå av reglementen, handböcker, instruktioner, doktriner etc.

Den tysta - implicita kunskapen

Till skillnad från den explicita kunskapen omfattar den tysta kunskapen – eller den implicita kunskapen – sådant som man inte vill eller kan formulera i ord. Det är en kunskapsform som kännetecknas av att vara svår att verbalisera och kan upplevas som det ”osagda”. Den kan också ses som den kunskap som individen eller gruppen inte ens vet om att den besitter⁷. Den implicita kunskapen kan i sin tur indelas i två kategorier. Den första är förmågan att känna igen något, se mönster eller att bedöma en situation eller händelse. Den andra kategorin är färdigheter att handla och praktisk kunskap – ”*veta – hur, att kunna hur*”⁸. Denna kunskap får sitt värde först då den förstås genom att ha blivit verbaliserad. Ett sätt att förklara spännvidden i den tysta kunskapen mellan dess olika nivåer kan, som exempel vara, alltifrån kunskapen att på ett smidigt och omdömesfullt sätt köra bil i intensiv stadstrafik i Pristina till att formulera en strategi eller idé för att lösa en ny uppgift inom insatsens övergripande syfte. Försvarsmaktens tillgångar i form av dess implicita kunskaper är, så som även dess namn antyder, ofta mycket svår att överblicka till skillnad från den explicita kunskapen. Denna kunskapsform är genom dess art också svårare att studera eller dela med sig av till andra.

⁶ Ellström (1992)

⁷ Nonaka (1994)

⁸ Ellström (1992)

Exempel på explicit och tyst kunskap i den militära kontexten

Nedanstående exempel är ett sätt att beskriva tidigare resonemang kring explicit- och implicit kunskap omsatt till ett exempel i den militära kontexten.

En patrull under insats i Afghanistan har samtränats och utbildats utifrån de utbildningsanvisningar, handböcker och reglementen som förekommer under förberedelserna för insats. Det finns också tydliga handlingsregler i såväl ROE⁹ som i den operationsorder som gäller. Utöver detta har förbandet stående order på såväl ISAF¹⁰- som förbandsnivå där rutiner och handlingsregler är uttalade och tydliggjorda. Den kunskap som patrullen besitter utifrån dessa kan betecknas utgå från den explicita kunskapen.

Då gruppen genomför en patrullering möter de en grupp upprörda män i ett bostadsområde. Männen har inget synligt vapen men en av dessa har en spade i handen. Det framgår av tidigare orienteringar att det för närvarande är spänt i det område där patrullen befinner sig. Patrullchefen väljer att gruppera patrullen i så kallat igelkottförsvar och går därefter fram till gruppen män tillsammans med en soldat samt tolk. Soldaten har hög eldberedskap men patrullchefen väljer själv att ha sitt eget vapen på ryggen vid mötet med männen. Patrullchefen lyckas lugna ner situationen som beror på att en av familjerna är upprörd för att de har blivit av med några av sina djur på bete. I skydd av patrullen lyckas patrullchefen tillsammans med sin tolk reda ut situationen.

Denna handling väljer patrullchefen, i detta fall, för att denne tidigare upplevt att fotpatrullering kan innebära att oförutsedda och skenbart harmlösa situationer kan utvecklas till ett direkt hot. Patrullchefen anpassar dock sin egen eldberedskap för att skapa förutsättning för kommunikation och ett outtalat förtroende att denne vill hjälpa den upprörda familjen. Denna handling kan härledas till den tysta kunskapen. Patrullchefen väljer en strategi att handla och agera utifrån egna erfarenheter och upplevelser som inte alltid är formaliserat eller dokumenterat. Patrullens formation för att skydda patrullchefen och tolken finns dock beskriven i anvisningar och kan därför härledas till den explicita- uttalade kunskapen. När och hur den ska tillämpas vid insatsen är det dock patrullens samlade erfarenhet som avgör. Det är möjligt att i efterhand analysera händelsen men där och då under insatsen är det i flera hänseenden den implicita kunskapen som avgör handlandet. Situationen går att studera vad gäller ett explicit kunskapsperspektiv men det är svårare att studera händelsen ur ett implicit kunskapsperspektiv utan att själv varit med om händelsen. Det är här som behovet av exempel eller som i detta fall case, enligt vår mening, fyller en viktig funktion.

Då huvudsyftet med denna text är att belysa erfarenhetsöverföring inom ledarskapsområdet i det militära sammanhanget, kommer vi längre fram att återkomma till problematiken kring den implicita kunskapen. Med ovanstående exempel från patrullen i Afghanistan vill vi också påvisa hur vi, genom faktiska situationer/exempel tagna från genomförda och pågående insatser, kan förstå och omsätta erfarenheter som gör oss bättre förberedda för insats. Exempel kan, enligt vår uppfattning, underlätta tillämpningen av erfarenheter oavsett om det är fråga om den uttryckta eller tysta kunskapen.

⁹ Rules of Engagement (ROE) har som huvudsakligt syfte att reglera när och hur våldsanvändning i samband med insats får ske.

¹⁰ ISAF – International Security Assistance Force i Afghanistan är en insats som leds av NATO på uppdrag och med mandat från FN:s säkerhetsråd

Case kan användas som tillskott för i att skapa lärsituationer från varierande, tänkbara händelser som kan uppstå. Dessutom uppnås troligen andra mervärden än enbart lärandet kopplat till de specifika händelserna i casen. Förmågan till kreativitet, flexibilitet och handlingsförmåga vid oväntade situationer kan tränas genom att återkommande utmana invanda föreställningar och handlingsmönster¹¹. Användandet av olika case kan bidra med nya och tidigare obekanta insikter för användaren. Omsatt till en arbetsuppgift som t.ex. gruppen, staben, arbetslaget förbereder sig för att lösa, försöker gruppen vinna så många insikter som det bara går. Ju fler och rikare idéer om vad uppgiften handlar om och utifrån vad som kan hända, desto större repertoar av passande handlingsalternativ kan utvecklas. Gruppen utvecklar genom mängden av gemensamt upplevda situationer, reflektioner och samtal en känsla för det *professionella objektet* – dvs. uppgiften som skall lösas med all sin komplexitet¹².

Ansats att omhänderta ledarskapserfarenheter från internationella insatser

Vilka ledarskapserfarenheter anses som relevanta att omhänderta? Denna fråga har inget entydigt svar utan beror i många fall på vem som besvarar frågan. Som vi diskuterade tidigare är det, i många fall, den ”tysta” – implicita kunskapen som är problematiskt att omhänderta om du själv inte har varit med om situationen. Vissa delar kan dock förstås på ett bättre sätt genom att ta del av och lära av andras självupplevda erfarenheter såsom dessa case. Vi kommer att diskutera några möjliga sätt att hantera denna form av erfarenheter.

Det finns många olika metodval som kan bidra till att omsätta såväl explicita som implicita kunskaper och erfarenheter inom ledarskapsområdet. Vilken metod som kan anses vara bäst lämpad för att omhänderta erfarenheter är helt och fullt beroende på vilket syfte som är uttalat. Valet är av också beroende av tidsperspektivet och i vilken mån vi direkt i insatsområdet behöver ta lärdom av händelser eller om det är erfarenheter som får inverkan på längre sikt i våra förebereelser inför insats. En annan aspekt som är viktig att beakta är i vilken mån det är caset som sådant och dess innehåll som vi vill ta lärdom av eller att utveckla ledarskapet genom den process som uppstår då vi diskuterar dessa case. Detta resonemang finns också vidare utvecklat i kommande metodikavsnitt.

Några sätt att omhänderta erfarenheter kan vara:

- **”Från mun till mun”** – En person som själv varit med om en insats medverkar i förberedelser och/eller genomförande av kommande insats. Personen omsätter/förmedlar då egna självupplevda erfarenheter och kunskaper från tidigare insats/insatser.
- **AAR** – ”After Action Review” - Förbandsenheten som genomför insats och de individer som ingår i denna insats ansvarar själva för att på plats i insatsområdet dokumentera, analysera och diskutera erfarenheter som görs på plats. Det kan göras av en särskilt utsedd person eller integrerat som en tillikauppgift.
- **Case (Fallbeskrivningar¹³)** – I detta fall korta texter/berättelser utformade med en bakgrundbeskrivning och ett händelseförlopp omfattande en situation med koppling till ledarskap. Situationen är självupplevd och kan användas såväl i förberedelserna för insats och som underlag för att omsätta och diskutera erfarenheter under pågående insats.

¹¹ Försvarsmakten, Lindholm (Red) (2006)

¹² Ett begrepp som används av Carlgren & Marton gällande yrkesutveckling inom professionen.

¹³ För att en berättelse ska betecknas som ett case förutsätts ett visst innehåll i detta som beskrivs utförligt i kommande metodikavsnitt. Fallbeskrivningar är ett annat namn som förekommer på en berättelse som också kan beskriva en självupplevd händelse.

Eftersom detta projekt är inriktat mot den tredje kategorin – case/fallbeskrivningar – kommer vi fortsättningsvis diskutera olika metoder för hur dessa kan användas i utbildning och förberedelser för insats.

Metodik – att använda case för att utveckla ledarskapet

Vi vill inleda med en kort introduktion kring att arbeta med case och här också göra ett försök att definiera casemetodiken.

Vi har här valt att använda en definition hämtad från en handbok om att undervisa och att skriva case¹⁴. Enligt denna handboks författare är det inte helt lätt att definiera casemetoden och en sådan definition bör heller inte göras alltför snäv. Författarna ser inte det som möjligt att definiera en enda metod men framhåller nedanstående kärnpunkter¹⁵:

- Det handlar om en verklighetsbaserad situation, vanligen en beskrivning i ett case av någonting som har inträffat. S.k. ”field cases” där materialet är inhämtat genom fältstudier, betraktas av de flesta som överlägsna på grund av sin höga grad av realism. Inhämtningen kan också bestå i en självupplevd berättelse som dokumenterats av den som upplevt händelsen. (Det är här som casen med fördel också utgår från den ”tysta” kunskapen som tidigare diskuterats¹⁶)
- Det handlar om en situation med ett problem som ska lösas, ofta ett beslut som ska fattas.
- Den är aktörorienterad, dvs. det finns ett antal inblandade personer som har olika roller och intressen i händelseförloppet. Ofta ses dessutom skeendet utifrån en huvudaktörs perspektiv.
- Problemet är av den karaktären att det inte finns några rätta eller felaktiga svar. Vägen för att nå fram till svaret, dvs. analysmetoden, är därför viktigare än själva slutresultatet.
- Det är studenternas (soldaternas, sjömännens, officersaspiranternas etc.)¹⁷ egen aktivitet, i förberedelserna inför casediskussionen och i utbytet av åsikter och erfarenheter under denna, som är grunden för lärandet – hela processen bygger på ett kritiskt förhållningssätt.
- Lärarens (utbildarens, handledarens¹⁸) roll är följaktligen inte att överbringa lärdom utan att tjäna som en katalysator i utbytet av erfarenheter och lärdomar.

Vi menar att casemetodiken kan fungera som en metodik att, såväl enskilt som tillsammans i en grupp, kunna:

- förstå och analysera en situation som bygger på en verklig händelse
- bidra till förmågan att skapa en gemensam förståelse inför och under en problemsituation och därigenom utveckla ledarskapet i gruppen
- bidra till förmågan att fatta beslut utifrån en problembeskrivning/situation som inte är given på förhand

I följande avsnitt ger vi förslag på metoder och arbetssätt som kan användas i arbetet med casen i detta kompendium. Du kan själv välja om du redan nu vill gå direkt till casen/erfarenheterna eller först gå igenom det kommande metodavsnittet. Det är inte

¹⁴ Kjellén, Lundberg & Myrman (2004)

¹⁵ Kjellén, Lundberg & Myrman (2004)

¹⁶ Red anm.

¹⁷ Red anm.

¹⁸ Red anm.

nödvändigt att ta del av metodavsnittet för att sätta igång att arbeta med casen – se det snarare som en möjlighet att få idéer och inspiration hur man kan omsätta dessa case i arbetet.

De metoder vi valt att lyfta fram i detta material erbjuder olika arbetssätt/arbetsformer. Vi har valt att beskriva de första fyra metoderna mer utförligt och efterföljande metoder mer översiktligt. Det första exemplet är en metod som främst medger ett fördjupat enskilt analysarbete på individbasis och kan lämpa sig bäst under utbildningssituationer. Det andra exemplet är inte beroende av några särskilda förberedelser och ett exempel på hur dessa case kan användas i ”snabba lägen”. Det tredje exemplet kännetecknas av att arbetet inte genomförs stegvis/sekventiellt utan är en dynamisk metod och medger en friare men samtidigt en kanske mer krävande arbetsform. Det fjärde exemplet kan lämpa sig som metod i det dagliga arbetet i insatsområdet. Efterföljande metodförslag ska främst ses som inspiration till att vidareutveckla egna och för gruppen passande metoder för att arbeta med case.

Fyra exempel på metoder för att arbeta med case/fallbeskrivningar

Första exemplet

Detta första exempel på metod är, i vårt tycke, ett inte ovanligt och relativt traditionellt sätt att arbeta med case. Metoden beskrivs utförligt och mer detaljerat i tidigare refererade handbok och lärobok för casemetodik¹⁹. Metoden bygger på flera av varandra beroende moment:

- a/Handledaren²⁰ väljer själv eller tillsammans med deltagarna ut ett eller flera case. Case-metoden beskrivs och diskuteras med deltagarna
- b/Handledaren och eleverna genomför egna analyser och förberedelser för samtal/diskussioner i seminarieform
- c/Diskussioner i seminarieform enligt en viss struktur som avslutas med generalisering av lärdomar från diskussionerna

Fördjupning av första metodbeskrivningen

Handledaren ska själv ha analyserat caset och analyserat det lika noga som deltagarna inför seminariet. Beroende på tidigare diskussion kring vilket syfte caset ska bearbetas kan handledaren ställa ett antal frågor vid denna analys.

Förslag på frågor kan vara:

1. Varför är detta case valt?
2. Är det casets innehåll eller problemformulering som är kärnan?
3. Vad är målet för deltagarna i arbetet med detta case?
4. I det fall författaren redovisar egna frågor i caset – bör dessa i så fall tas bort? Varför/varför inte?²¹
5. Vilka är de viktiga frågorna/punkterna att lyfta fram ur casematerialet?
6. Vilka resurser/kompetenser/tidigare erfarenheter finns hos deltagarna?
7. Ska/kan video, bilder, ljudupptagningar etc. användas som hjälpmedel?
8. Ska diskussionen dokumenteras och hur ska i så fall detta ske? (WB-Tavla, lappar, dator och projektor etc.) Exempel på uppställning/tabeller etc. finns i referensmaterialet samt i Pedagogiska Grunder 2006, kapitel 17.²²

¹⁹ Egidius (1999b) och Kjellén, Lundberg & Myrman (2004)

²⁰ Vi har här valt att använda begreppet handledare som tillika kan vara lärare, utbildare, instruktör etc.

²¹ Case-författarens egna frågor kan medvetet uppfattas som styrande eller omedvetet bli ledande och påverka synen på situationen. Vi har i detta kompendium valt att bibehålla ”författarens frågeställningar” och ”så här blev det” i respektive case. Vid val av denna specifika metod bör det beaktas och övervägas om författarens frågor ska framgå eller ej vid enskild och gemensam analys av caset.

I detta metodexempel är planering och förberedelser A och O för såväl lärare/handledare som deltagare. Grunden för detta exempel är att handledaren och deltagarna väljer ut ett case som förbereds inför kommande case-seminarie. Handledaren behöver också tidigt diskutera metodik och skapa en förståelse för denna casemetodik. Därefter behöver deltagarna få tid för inläsning och tid för en egen mer grundlig analys. Som stöd i denna analys kan följande frågor tjäna som exempel²³:

1. Skapa en överblick

- Vad handlar caset om?
- Vilka är inblandade och hur är de inblandade?
- Vem/vilka är huvudperson(er) i caset?
- Vilket är det huvudsakliga budskapet?

2. Vilket är problemet

- Vilka problem/utmaningar är inblandade?
- Vilka troliga orsaker kan vara grunden till problemet?
- Vilka konsekvenser kan det få om ingenting görs?
- Vilka etiska, ekonomiska, juridiska, sociala, psykologiska etc. aspekter bör beaktas?

3. Detaljer

- Vilka detaljer i texten kan få eller ha betydelse?
- Ser du något mönster i dessa detaljer?
- Är detaljerna fria från personliga värderingar av personer/händelser?
- Hur påverkas i så fall caset av dessa personliga värderingar?

4. Egen analys

- Hur kan jag bryta ner detta case och förtydliga problemen?
- Alternativprövning med hjälp av egen tabell eller analysmodell?

5. Generalisering och egna lärdomar

- Vilka generella lärdomar gör du utifrån detta case?
- Vilka lärdomar från genomförd analys gör du?

Inför seminariet/casediskussionen försöker handledaren vanligtvis plocka fram 5-6 stora frågor som får känneteckna den vägledning som ska ”styra” casediskussionen. Här är ett stort mått av flexibilitet nödvändigt. I detta sätt att bearbeta case är en vanlig indelning att dela in planeringen för casediskussionen i fyra skeden²⁴:

1. Initiering av diskussionen
2. Analys av problemet
3. Övervägande av alternativa lösningar
4. Sammanfattande generaliseringar

Som inledning på diskussionen är det bra med en öppen fråga. Det kan t.ex. vara:

”- Vad handlar den här situationen om?” eller ”- Vilket är problemet?”

Därefter följs den frågan upp med mer specifika frågor som leder in diskussionen i olika riktningar. Frågorna som då kan ställas kan t.ex. vara²⁵:

- Varför upplever huvudpersonen/-erna att detta är en svårighet/problem?

²² Red anm.

²³ Fritt översatta riktlinjer hämtade ur ett material från The Pew Faculty Fellowship In International Affairs ingående i Kjellén, Lundberg & Myrman (2004)

²⁴ Kjellén, Lundberg & Myrman (2004)

²⁵ Egidius (1999b)

- Vad uppfattar du är fakta och vad är personernas subjektiva uppfattningar?
- Vad är det som har gjort att svårigheterna/problemen har uppstått och blivit just på det sätt som beskrivs?
- Vad vet vi brukar hända om händelser som dessa får ha sin gång?
- Vad bör huvudpersonen (huvudpersonerna) göra?
- Vilka andra åtgärder skulle kunna tänkas – på kort sikt och på lång sikt?
- Varför dessa åtgärder? Vilka för- och nackdelar har de?
- Vilka chanser/risker finns om de gör på ena eller andra sättet?
- Vad finns det för viktiga aspekter: biologiska, psykologiska, sociala, organisatoriska, administrativa, tekniska, etiska, politiska, rättsliga/juridiska?
- Vilka lärdomar tar vi med oss utifrån denna diskussion?
- Vilka nya behov av diskussioner kan vi se behov av för att lösa uppgifter tillsammans efter att ha bearbetat detta case?

Avsluta gärna med specifika frågor som uppmuntrar till beslutsfattning etc. såsom frågor av ”du” karaktär, exempelvis:

- Vilket beslut skulle du ha fattat enskilt eller tillsammans med de inblandade?
- Hur skulle du ha gjort detta annorlunda?
- I det fall du skulle möta denna situation hur skulle du då ha hanterat gruppen och dess uppgift?

I valet av denna metod är det i avslutningen av varje pass mycket viktigt att deltagarna tillsammans sammanfattar och generaliserar lärdomar och erfarenheter kring caset och dess innehåll. Lika viktigt är det, enligt vår mening, att diskutera lärandet i gruppen, processen samt diskussionen som sådan och uppmuntra till samtal om vilka lärdomar som denna gett deltagarna²⁶. Diskussionen i exemplet ovan bör inte överstiga två timmar. Vid längre och mer omfattande case bör diskussionen i så fall delas upp på flera tillfällen, då det i många fall är en energikrävande och intensiv aktivitet/metod.

Andra exemplet

Detta andra exempel på metod att arbeta med case utgår från att arbeta med case/erfarenheter i en befintlig grupp inför eller under insats. Metoden kan också användas i andra utbildningssammanhang såsom t.ex. vid grundläggande ledarskapsutbildning.

1. Gruppen väljer ut ett case ur materialet alternativt en dokumenterad situation/case utifrån gruppens egna erfarenheter.
2. Deltagarna läser in sig på caset/situationen och besvarar enskilt ett antal frågeställningar. Exempel på frågor:
 - Vilket är mitt starkaste intryck från situationen som beskrivs?
 - Vilken/vilka delar i händelsen/situationen vill jag samtala om i gruppen? Varför?
 - På vilka sätt ser jag att denna situation/händelse skulle kunna hanteras?
 - Hur kan vi i vår grupp agera för att hantera en sådan situation/händelse?
3. Gruppen samlas på lämplig plats där samtalet kan föras ostört. Gruppen behöver tillgång till material att föra anteckningar på (blädderblock eller annat).
4. Gruppen samtalar om caset/situationen genom att var och en får delge sina svar på de enskilda frågorna. Övriga i gruppen får ställa frågor för att förtydliga eller förstå svaren – inte för att ifrågasätta dessa.

²⁶ Försvarsmakten, Lindholm (Red) (2006)

5. Gruppen besvarar gemensamt ett antal frågor i syfte att skapa en gemensam förståelse för situationen/caset och hur detta kan påverka gruppens förmåga att lösa uppgifter tillsammans. Exempel på frågor:
 - Vad ser vi som det främsta problemet/utmaningen i detta case/händelse?
 - Vilka handlingsalternativ ser vi som möjliga för att hantera detta problem/utmaning?
 - Vilka krav ställer detta på oss då vi ska lösa framtida uppgifter tillsammans?
6. Avslutningsvis sker gemensam summering och sammanfattning i gruppen. Exempel på frågor:
 - Vad har vi lärt oss genom att diskutera detta case/händelse?
 - Är det någon riktlinje, arbetsform eller annat för gruppens arbete som vi behöver utveckla efter detta samtal? Utveckla här och nu!
 - På vilket sätt har denna diskussion bidragit till vår förmåga att lösa uppgifter tillsammans?

Som alternativ kan gruppen istället välja att arbeta utifrån flera case och då låta var och en välja ut ett case som denne tycker är viktigt att diskutera i gruppen. Frågorna ovan bör då även inriktas mot att diskutera varför den enskilde valde just detta case. I det fall gruppen utgår från en egen självupplevd situation/händelse är det viktigt att detta case speglar själva händelsen som sådan utan personliga värderingar. Dessa personliga värderingar måste dock omhändertas under gruppdiskussionen.

Tredje exemplet

Arbeta med frågorna Var, När, Hur, Vad, Vem och Varför

Dessa frågor, i olika konstellationer, är välbekanta för de flesta av oss. De används ibland som minnesord för chefen, exempelvis vid en ordergivning, vid andra tillfällen för att skapa en strukturerad redovisning o s v. Ett ytterligare användningsområde är att utifrån frågorna skapa ett tankeverktyg för analys- och reflektion. Med stöd av dessa frågor kan en situation utforskas och försöka förstås utifrån de kunskaper och insikter som individer besitter. När väl de egna uppfattningarna är formulerade, muntligt eller skriftligt, går de sedan att gemensamt prata om t ex inom en grupp, stab eller arbetslag. Till skillnad mot att söka svaret på de enskilda frågorna, som är det vanligare, bör man ställa svaren på två frågor mot varandra²⁷. Genom att göra så nås en mer djupgående insikt hur man själv tolkar och förstår en situation utifrån olika utgångspunkter. Utgångspunkterna tas med hjälp av frågeställningarna. Som stöd, om så önskas, i valet av vilka frågor som ska väljas kan exempelvis syftet med *varför* man valt att arbeta med ett visst case vara utgångspunkten. I förklaringstexten till varje fråga nedan berörs olika aspekter som kan vara vägledande för att anknyta till ledarskap och grupper²⁸.

Frågan VARFÖR:

Varför finns gruppen? Samtalet kan bidra till att klarlägga vilken uppfattning som finns i gruppen om vad man är till för.

²⁷ Fem av de sex frågorna (här översatt till Varför, Vad, Hur, Var och Vem) används ursprungligen i detta sammanhang av Kenneth Burke, 1969, *A Grammar of motives*, där han med *pentaden* (aspekterna: *Purpose, Akt, Scene, Agency, Actor*) som ansats vill introducera hur man bättre kan förstå och förklara sammanhang och orsaker i en situation som inbegriper mänskligt handlande. Frågan När har lagts till för denna metod. (Red)

²⁸ Delvis omarbetad (red) från ursprunglig text av Tomas Sewerin som ännu ej är publicerad. Texten ingår i ledarskapsmaterial (Lindholm, M. Red.) framtaget vid FMLOPE.

Frågan VAD:

Vilken är uppgiften? Vad är viktigt mindre viktigt i det vi gör? Samtalet kan bidra till en ökad gemensam förståelse för gruppens uppgift/uppgifter.

Frågan HUR:

Hur arbetar gruppen med uppgiften? Hur väl fungerar arbetet i gruppen? Samtalet kan bidra till att granska/värdera arbetsmetoder och enskilda individers egna arbetsuppgifter. Minst lika viktigt är samtalet om klimatet i gruppen. Det kan omfatta de normer som finns, vilket stöd som gruppen har i och av varandra och hur beslut, prioriteringar etc. hanteras i och av gruppen.

Frågan VEM:

Vilka roller finns i gruppen? Hur ser vi på oss själva som grupp? Samtalet kan bidra till en medvetenhet om vilka förväntningar som finns såväl på varandra inom gruppen som den bild gruppen vill att omgivningen får/har av gruppen.

Frågan NÄR:

När och hur länge ägnar sig gruppen åt något? Samtalet syftar inte på enskilda aktiviteter utan snarare försöker hitta ett mönster i hur gruppen disponerar tiden. Detta kan bidra till att se över tempo, gruppens egen press och aktivt verka för fysisk och mental uthållighet.

Frågan VAR:

Var befinner sig gruppen? Med den rumsliga innebörden kan det i stunden vara av stor betydelse var gruppen befinner sig; På en ny plats där de aldrig varit tidigare, tillsammans med människor de aldrig mött förut, som enda svenska enhet på platsen, bland nödställda människor som vill ha mat och dryck etc.

Ett exempel.

En person har tillsammans med sina kollegor i arbetslaget läst ett case och skall nu föra ett samtal om hur man ser på händelsen. Samtalet sker utifrån det man i arbetslaget kan och vet just nu. Arbetslaget reflekterar över händelsen i caset och kommer fram till följande.

Dess svar på **Var**-frågan i praktikfallet blir t ex ”.....i en avlägset belägen by i Afghanistan där de aldrig tidigare mött personal ur ISAF...” och svaret på en **Vem**-fråga är ”...en mindre svensk delegation av män och kvinnor varav några har varit i landet under längre tid samt en medföljande tolk.”

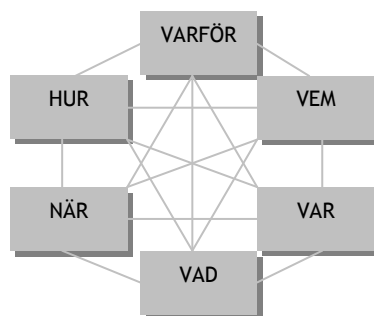
Genom att arbetslaget ställer svaren på dessa frågor (**Var-Vem**) mot varandra kan en mängd olika situationer tänkas uppstå utifrån de kunskaper och den förståelse som finns i arbetslaget:

- *Delegationen kan möta en inställning i byn som uttrycker gästvänlighet, misstänksamhet eller fientlighet och kan påverkas av att vår delegation består av kvinnor och män.*
- *Några i delegationen har varit i landet under en längre tid och har sannolikt erfarenheter av hur ett första möte med lokalbefolkningen kan uppfattas. Tolkens roll och uppträdande under besöket kan få betydelse.*

Arbetslaget samtalare därefter utifrån möjliga konsekvenser av hur **Var** och **Vem** på olika sätt kan påverka varandra i situationen. Det som framkom i två punkter.

I exemplet arbetar arbetslaget med svaret på två frågor, **Var** och **Vem**. Valet på vilka två frågor som ställs mot varandra kan avgöras av gruppen/arbetslaget själv, det kan också bestämmas av den som handleder analysen/reflektionen. Vad är då tanken med att ställa två frågor mot varandra i stället för att nöja sig med svaret på varje fråga? I

exemplet går det att visa på den dynamik som finns i alla situationer och de tolkningar/föreställningar som ligger till grund för våra handlingar. Hade bara frågan **Vem** använts blir en analys/reflektion ganska meningslös. Frågan saknar inramning, sammanhang, situation, syfte etc. Att välja två frågor åt gången är att se som en rekommendation, det står var och en fritt att själva experimentera och finna lämpliga former. Det är däremot betydelsefullt att inte endast, och allt för länge, uppehålla sig vid endast två frågor. Sträva istället efter att göra flera frågekopplingar, d v s att ställa svaret på flera frågor mot varandra.

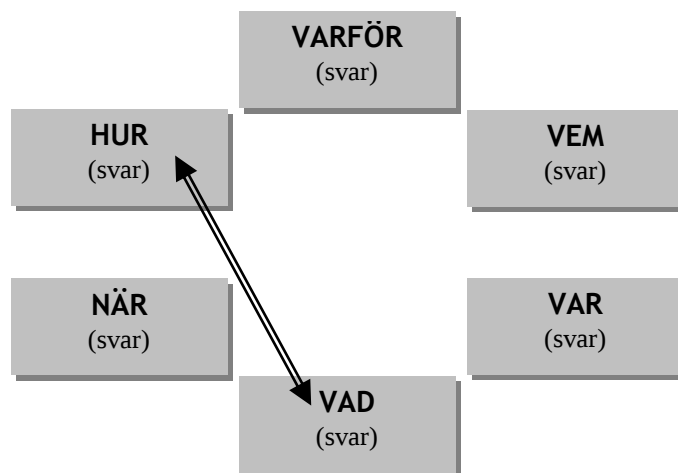


Genom att överlämna till enskild eller till gruppen själv att välja vilka frågor som ska ställa mot varandra, skapas en möjlighet att fokusera på något som just dessa individer finner viktigt. Nya områden och förhållanden kan då upptäckas utifrån den drivkraft och engagemang dessa personer känner. Denna mera fria form kan bidra till att träna och utveckla ett samtalsklimat som uppmuntrar att personer får och kan ta upp egna reflektioner. Det kräver då också att omgivningen lyssnar aktivt med den särskilda innebörden att vilja förstå – inte värdera vad som sägs.

Arbetsordning

Avbilda gärna figuren nedan och använd den för att skriva/dokumentera under varje fråga. Det gör det också enklare att överblicka inför valet av vilka frågekopplingar som intresserar.

1. Presentera caset och anledningen till varför just detta case valts ut.
2. Läs igenom caset en första gång för att skaffa en överblick över innehållet.
3. ”Svara” på samtliga sex frågor så gott det går. Ta en fråga åt gången. I det att varje fråga besvaras kommer, om ni är en grupp, sannolikt flera olika tolkningar/föreställningar att framföras. Att välja vad som skall antecknas är en viktig del av samtalet men det får inte bli huvudsaken.
4. Välj därefter vilken frågekoppling som skall vara den första att börja samtala om. Fundera runt vilka konsekvenser, inverkan, möjligheter, utmaningar eller på andra sätt hur frågekopplingarna påverkar varandra.
5. Avsätt några minuter för enskild reflektion innan samtalet tas upp.
6. När samtalet stannar av och tappar i intensitet så kan det vara lämpligt att avsluta med någon slutsats som bidrar till eget eller gruppens lärande.
7. Gå vidare till nästa frågekoppling.



Fjärde exemplet

Denna metod utgår från det vi kallar "Särskild tillsyn på gruppen"²⁹. Metoden bygger ursprungligen på att arbetet leds av en av gruppens medlemmar. Gruppen skall också vara autentisk. Med det menas här att gruppen finns till för att lösa en befintlig och "skarp" arbetsuppgift och att denna uppgift är någorlunda varaktig. Caset används som en gemensam startpunkt och övergår sedan i att gruppen fokuserar om mot egen "skarpa" uppgift. Caset kan väljas för att väcka tankar om t ex moraliska dilemman, beslutsproblematik, kommunikation etc. Att så att säga "ställa in skärpan" på ett område som upplevs aktuellt för gruppen. På så vis kan caset användas som en form av målbildsträning/mental förberedelse.

Steg 1: Ett Case

Gruppen väljer ut ett lämpligt case som aktualisera ett område eller en specifik fråga/problem.

- Caset läses igenom av var och en
- Varje person nedtecknar de egna erfarenheter (tankar, upplevelser, känslor) som caset ger upphov till och som upplevs viktiga att dela med sig av till gruppen
- Var och en redovisar egna tankar för övriga gruppen

Steg 2: Den skarpa uppgiften (arbete med **A**, **B** och **C**)

A: Vad gruppen ska åstadkomma

Utgångspunkten för den särskilda tillsynen är *den uppgift gruppen har att lösa*. Det kan t ex vara en patrullering som kommer att sträcka sig över flera dagar, en längre övning gruppen ska genomföra eller hur man ska fungera som studiegrupp under en utbildning. Gruppen börjar därför med att utveckla en gemensam uppfattning kring nedanstående två frågor. Avdela tid för varje punkt!

Fråga 1. Vad kräver uppgiften av gruppen?

- Var och en reflekterar under några minuter över vad uppgiften kräver av gruppen.
- Därefter går man varvet runt och låter var och en redovisa sina punkter. Punkterna skrivs upp på blädderblock eller whiteboard så alla kan se. Övriga kan ställa frågor efter varje redovisning för att utveckla sin förståelse för det presenterade.

²⁹ Metoden ingår i ledarskapsmaterial (Lindholm, M. Red.) framtaget vid FMLOPE. Metoden utvecklad av red.

- Gruppen genomför en dialog och enas kring vilka punkter som utgör den gemensamma uppfattningen om vad uppgiften kräver. Dessa sammanställs så alla kan se dem. De individuella punkterna tas nu bort.

Fråga 2. Vad behöver bli gjort eller åstadkommas i gruppen för att ni ska kunna möta kraven?

- Var och en reflekterar under några minuter över vad gruppen måste få gjort eller åstadkomma.
- Därefter går man varvet runt och låter var och en redovisa sina punkter. Punkterna skrivs upp på blädderblock eller whiteboard så alla kan se. Övriga kan ställa frågor efter varje redovisning för att utveckla sin förståelse för det presenterade.
- Gruppen genomför en dialog och enas kring vilka punkter som utgör den gemensamma uppfattningen om vad som ska bli gjort. Dessa sammanställs så alla kan se dem. De individuella punkterna tas nu bort.

B: Vad kan *jag* bidra med och vad behöver *jag* utveckla

Varje individ i gruppen besvarar enskilt följande frågor. (Bestäm tid för detta moment.)

1. Mitt bidrag. Mitt engagemang för uppgiften som gruppen skall lösa är just nu.....
2. Styrkor. När gruppen ska lösa denna uppgift *kan* och *vill* jag bidra med följande.....
3. Personliga utvecklingsmål: Det här vill jag öva på och utveckla för att bättre kunna bidra till gruppens lösande av uppgiften. Och jag önskar följande hjälp av er andra för detta.....

Gruppmedlemmen för in sina svar i en trefältare på exempelvis ett blädderblocksblad.

Mitt bidrag	
Mina styrkor	
Personliga utvecklingsmål	

C: Gruppen samtalar om de individuella reflektionerna

- En i taget tar ordet och berättar om sin egen trefältare, denna hängs upp så att alla kan se den. Resten av gruppen lyssnar och gör anteckningar. Inga frågor ställs, utan den som pratar ska med egna ord och utan påverkan berätta sin historia.
- Sätt en tidsgräns, som både begränsar dem som är alltför talföra och utmanar dem som är fåordiga.
- När berättelsen är klar, bildar de övriga i gruppen ett "reflekterande team". Deras uppgift är att tillsammans tänka högt om vad de har hört – som om den personen som har pratat inte finns i rummet. De talar om vilken betydelse det som personen redovisat har för gruppens förmåga att lösa uppgiften.
- Personen som det nu reflekteras kring deltar inte i samtalet.
- Efter det att tiden för reflektionen har tagit slut ges personen möjlighet att kommentera gruppens samtal.
- Nu är det nästa persons tur att berätta om sin trefältare.

Andra metodförslag och idéer hur arbete med case kan ske

Att omsätta ett case som "manus" för ett övningsmoment

Gruppen/övningsledaren/utbildaren väljer ut ett case som ska omsättas i handling/övning/praktiskt rollspel e.dyl. Caset ligger till grund för en eller flera uppgifter i form av praktiska moment som gruppen har att lösa. Momenten utvärderas och diskuteras och alternativa lösningar kan här diskuteras utifrån hur caset presenteras.

Att göra/utveckla egna case i gruppen

Gruppmedlemmarna uppmanas att skriva ner en situation/händelse med stöd av underlaget (den tomma mallen) som finns i detta material. Detta case diskuteras därefter i gruppen utifrån någon av tidigare beskrivna metoder.

Samtal om ett case

Gruppen väljer ut ett case. Två personer får i uppgift att analysera och diskutera detta case inför övriga i gruppen. Övriga i gruppen är åhörare och antecknar under tiden sina intryck och funderingar kring caset som sådant och den analys som genomförs. I nästa steg diskuterar åhörarna tillsammans sina tankar och funderingar kring caset, analysen från det samtal som har varit. De två som gjorde den inledande analysen är då åhörare och sammanfattar samtalet. Avslutningsvis diskuterar hela gruppen gemensamt lärdomar, erfarenheter från diskussionerna och från detta sätt att föra samtal i gruppen. Denna metod kan gruppen välja för att utveckla förmågan att diskutera alternativa lösningar på en problemformulering. Metoden kan också bidra till att individer tränas att lyssna på varandra genom att inte kunna avbryta eller bli avbruten i pågående samtal.

SWOT-analys i case-arbete

Metoden SWOT-analys kan utveckla förmågan att använda en strukturerad metod och med stöd av denna metod tillsammans analysera en situation/händelse. Antingen kan metoden tillämpas som i detta fall i form av analys av ett case, eller som stöd för att utvärdera efter genomfört uppdrag/insats. En fördjupad och mer ingående beskrivning av metoden SWOT-analys går bl.a. att studera i Pedagogiska Grunder. SWOT-analysen ger oss möjlighet att³⁰:

- se med nya ögon/upptäcka nödvändiga åtgärder och oanvända, dolda möjligheter (och därigenom synliggöra den "tysta" kunskapen)³¹
- identifiera såväl nuvarande förhållanden som möjliga utvecklingstendenser
- se saker i sitt sammanhang; i ett s.k. helikopterperspektiv
- väga in flera intressen
- ständigt förnyas och tillföra nya aspekter

Gruppen startar med att var och en läser igenom ett gemensamt utvalt case. Gruppen listar tillsammans svar på ett antal frågor som bygger på i caset presenterade starka sidor (Strength), svaga sidor (Weakness), möjligheter (Opportunities) och hot/hinder (Threats). Alla i gruppen kan medverka genom att skriva ner sina synpunkter som sedan förs samman på t.ex. ett blädderblock. Exempel på frågor att arbeta med kan lyda:

- Vilka styrkor ser vi i denna händelse/situation?
- Vilka svagheter/begränsningar ser vi i denna händelse/situation?
- Vilka möjligheter ser vi i denna händelse?
- Vilka hot/hinder ser vi i denna händelse?

³⁰ Försvarsmakten, Lindholm (Red) (2006)

³¹ Red anm.

Efter genomförd analys kan gruppen diskutera följande frågor³²:

- Hur kan vi behålla, underhålla och förbättra våra styrkor?
- Hur kan vi minimera våra svagheter?
- Hur kan vi tillvarata våra möjligheter?
- Hur kan vi förebygga och neutralisera hoten?
- Hur vill vi prioritera?

Vilken/vilka metoder är att föredra?

Vi vill inte påstå att någon enskild av ovan beskrivna metoder är att föredra före någon annan. Det finns många andra metoder som säkert kan tillämpas vid arbete med case och de metoder som presenteras i detta material är inte på något sätt heltäckande. Det är enligt vår uppfattning viktigt att, vid val av metod, göra en analys utifrån det egna syftet och målet med verksamheten. Även inarbetade arbetsformer och i det sammanhang/i den miljö som arbetet med dessa case görs inverkar på metodvalet. Vi vill därigenom också uppmuntra till att utveckla egna metoder för att omsätta case till den egna verksamheten och uppgiften. Har du egna erfarenheter av väl fungerande metoder för arbete med case/fallbeskrivningar är du välkommen att bidra med dessa erfarenheter.



Foto: Försvarets bildbyrå

³² Försvarsmakten, Lindholm (Red) (2006)

Kulturkrock civilt/militärt samt språkförbistring

Av Maria Back-Nilsson, EUMM Bosnien-Hercegovina

Bakgrund

EUMM står för European Union Monitoring Mission och var FM enda civila obeservatörsmission. Missionens AOR omfattade hela fd Jugoslavien inkl Albanien och huvudsakliga arbetsuppgifter gällde inhämtning och rapportering om det politiska läget samt i vissa delar av AOR även om säkerhetsläget.

I BiH vid tillfället gällde endast att följa upp det politiska läget och efterföljanden av Daytonavtalet ur ett politisk/demokrati-uppbyggnadsperspektiv med fokus. Missionens personal bestod till hälften av officerare och till hälften av civil personal, främst med statsvetenskaplig eller diplomatisk bakgrund. Missionen styrdes från HQ i Sarajevo där chefen var en ambassadör som i sin tur rapporterade till EU HQ i Bryssel samt till samtliga EU-ambassader i AOR. Rapporteringen skedde från Teamsiter ute i de olika AOR, som i sin tur var underställda varje lands HQ, sk Mission Office (i BiH MO Sarajevo). All rapportering skedde till dessa MO, men även direkt till missionens gemensamma analysavdelning på EUMM HQ.

Händelse

Det finns många intressanta saker att berätta om kulturkrockar och ledarskap i denna komplexa mission. Men rent generellt kan man säga att de främsta kulturkrockarna nog stod främst mellan civilt resp militärt sätt att bedöma olika situationer och de problem som då kunde uppstå. Språkförbistringar och bristande insikt i statskunskap, historia, religion och politik kunde också bidra till konflikter. Jag tar av tids- och utrymmesskäl bara ett konkret exempel som dock är ganska talande.

Min första teamleader när jag kom till missionen var en spansk major som dels hade stora problem med språket (engelska) samt att han inte var på långa vägar tillräckligt insatt i statsbildningen, den kulturella bakgrunden och den politiska uppbyggnaden i BiH. Han förstod heller inte det väldigt komplicerade politiska rävspelet och missade därför ganska ofta intressanta vinklingar i intervjuer med lokala politiker, religiösa ledare samt andra för arbetet intressanta personer i teamets AOR.

Problemen uppstod när rapporterna som gick till MO Sarajevo (lokalt HQ för BiH) inte var tillräckliga att dra några slutsatser från trots att den politiska utvecklingen i teamets AOR var väldigt intressant (kunde läsas och ses bl.a. i öppen press & media). Jag kom som ny, civil monitor (dessutom relativt ung kvinna,) till teamsite och fick dessutom med mig en irländsk kollega från MO Sarajevo för att ”stötta” i en dryg månad då det skulle ske stora politiska förändringar i teamets AOR under denna tid. Den spanske majorens problem med att förstå dessa förändringar och kunna följa intressanta politiska intriger var dock så begränsad att han snart kände sig hotat av att vi kom till siten. Därav började han snart göra detaljerade frågeagendor för intervjuerna, agendor han följde minutiöst och förväntade sig i princip ja- eller nej-svar på frånan den vi intervjuade. När intervjun sedan nästan alltid tog en helt annan vändning och mer angelägna ämnen än vad som stod på hans agenda kom upp klarade han inte att gå ifrån agendan och följa det nyuppkomna, betydligt intressantare spåret. Min uppgift som ”nykomling” var att vara med på mötena, ta anteckningar och sedan skriva den dagliga rapporten. Jag fick även ställa någon kompletterande fråga i slutet av intervjun och då tog jag som vana att försöka ”följa det där nyuppkomna spåret”. Snart visade det dock sig att det nästan dagligen var utvecklingar och fördjupningar av de där ”nyuppkomna spåren” som MO Sarajevo ville ha, och detta fick naturligtvis snart till följd att majoren började

kritisera rapporteringen från intervjuerna och klagade över att han kände sig ”överkörd” av MO Sarajevo.

Författarens frågor

Hade detta kunnat undvikas på något sätt genom att man skriver mer utförliga kravspecifikationer på befattningarna i missionen?

Ja, kanske... Men likväl ser vi ofta i multinationella och komplexa missioner att man (oavsett avsändande land, Sverige även inkluderat i denna kategori om än kanske mer sällan än vissa andra länder) sänder ut personal med otillräcklig kompetens dels i engelska språket, dels i bakgrundskunskapen för en sådan typ av befattning. Detta då det emellanåt är viktigare att fylla en befattning ur ”politisk korrekthetssynpunkt” än se att personen fyller någon funktion.

Så här blev det

MO Sarajevo insåg att situationen var ohållbar och när en finsk monitor med tidigare erfarenhet från området kom tillbaka till missionen så hade man fått en ”ursäkt” för att placera honom som teamleader på vår site istället för den spanske majoren. Något så ovanligt som en ”degradering” av en teamleader hände alltså eftersom det annars var vanligt att den som varit teamleader förflyttats till en annan teamsite eller (oftast) ersatt någon på MO. Situationen att en ny teamleader tillsattes och ”den gamle” ändå var kvar var något mer eller mindre unikt och sålunda en jättestigeförlust för den spanske majoren personligen men likväl för den spanska kontingenten då det var en signal utåt att personen var inkompetent och att något hänt.

Då den 17 mars 2004 hände kort efter detta och EUMM HQ beslutade att tillfälligt öppna en stängd site i Kosovo (till följd av demonstrationerna och upploppen där), förflyttades den spanske majoren dit omgående. Detta passade både honom personligen (han hade tidigare tjänstgjort i Kosovo och kände till den konflikten bättre än den i BiH, samt att det handlade mer om säkerhetsrapportering därifrån än politik vid denna tidpunkt), samt att det passade vårt team mycket bättre att han inte var kvar då han inte tillförde någonting överhuvudtaget till arbetet (för att inte tala om humörmässigt).

Ledarskap och människosyn

Av Percy Hansson, DB12

Bakgrund

2001, juni till december, tjänstgjorde jag som stabsofficer i SFOR HQ Bosnien-Herzegovina. Platsen var Butmir i Sarajevo. Jag var chef för en sektionen Plans & Assessment inom CJ9.

Mina kolleger och underställda var från Bulgarien, Finland, UK, Turkiet, Polen, Italien, Spanien. Samtliga inom nivåerna kn till öv. Vår uppgift var att utifrån vad som hände i B-H omsätta detta till förslag i operationsordern och redovisa för operativa chefen. (Som för övrigt var General David Petreus, numera US chef för Irak).

Min närmsta chef var en turkisk överste i karriären. Han hatade bulgarer och uttryckte det tydligt.

Händelse

Vid tiden för "SFOR SMR" (Six month review) var det mycket viktigt att förstå bl.a. media i B-H som utnyttjade slaviska språk. Jag hade två bulgarer, Ristov Ristov och Nikolay Nikolay. Jag lät dessa, en mj och en överste sammanställa och färdigställa vår del av SMR.

Chefen läste utkastet för SMR vid ett tillfälle då jag inte var där. Han rusade ut och frågade bulgarerna "Hur i h-e har de kunnat få ihop något så dåligt, det var ju enbart skit". Jag fick beskedet av mina bulgarer vad som hade hänt. En sekund senare var jag mycket arg—fattade beslut att gå in i min överstes "glasbur" och med mycket hög röst fråga vad han menar med:

- 1/ att uppträda ohyfsat mot min personal
- 2/. att SMR inte uppfyller kraven
- 3/ sist frågar jag om han eller jag skall vara kvar

Jag talar tydligt om att hans usla ledarskap enbart ger avdelningen dåligt rykte. Med mullrande stämman talar jag om att jag inte accepterar hans människosyn gentemot bulgarerna. Jag talar om att hans usla engelska tvingar honom att använda mig och min tyska kollega i allt. Dessutom talar jag om att han får inte fram någon SMR utan att vi/jag uppmuntrar våra bulgariska vänner att göra sitt bästa. (Hemligheten var bl.a. att Ristov, Niko och jag hade direktkontakt med polischefen i Sarajevo, Ristov och Niko kunde kommunicera på modersmål med honom—vi fick massor av god information)

Översten rusar upp och stänger den dörr som var öppen, han spanar ut över kontorslandskapet för att se hur många som uppfattat att den svenske övlt skällt ut den turkiske översten efter noter. Sedan säger han—"Percy jag accepterar vad du säger—jag är medveten om mitt sätt—jag är så stressad" Sedan fortsätter han "Säg vad du vill till mig, men gör det inte så andra hör det"—Mitt svar—"Bra chefen, här är min hand".

SMR blev färdigställd med "MVG" från General Petreus. Mina bulgariska vänner skriver än idag brev till mig och tackar för att jag ställde mig på deras sida.

Författarens frågor

Jag var vid den tidpunkten lite i "karriären" (vågar jag säga så? Karriären är för övrigt bakom mig nu) Jag hade fått lära mig av de "rutinerade" hur viktigt det var att anpassa sig till dessa internationella oskrivna regelverk om hur chef och underställd skall uppträda. Jag hade under lång tid tigit avseende min chefs fruktansvärda, dominerande, enväldshärskande dåliga ledarskap. Jag erkänner att jag var lite rädd för att "sticka ut

hakan”. Jag hade blivit lärd att chefen kunde sända hem vem han ville på enbart godtycklighet. Men nu var gränsen nådd.

- Skulle jag markerat tidigare?
- Vem hade skyddat mig då?
- Hade Generalen lagt energi på att behålla en nyanländ svensk övlt? (Vid denna incident visste jag att Generalen var helt på min sida, men det visste jag inte tidigare)
- Hade jag fått förståelse hemma i HKV?

Så här blev det

Det blev hur bra som helst. Min chef, turkiske översten blev som ett ”lamm” och delegerade så gott som allt till mig och min tyska kollega vid andra sektionen. Bulgarerna ökade tempot och blev de riktigt stolta. Turkiska kolleger med lägre rang började kontakta mig för att få goda råd.



Foto: Försvarets bildbyrå

Heta Stolen

Av anonym författare, MA
(personerna nedan heter något annat i verkligheten)

Bakgrund

Jag tillhörde transport/rep/packgrp på skyttekompaniet Swecon som tillhörde MA. Kompaniet innehöll 2 stycken skytteplutoner och en underhållsplut, som innehöll signal, kockar, ledning, pi, transport/pack/rep-grp. Kvartermästaren var plutchef. Nästan hela kompaniet var rekryterat ifrån samma förband Lite annat folk fanns på underhållsplut. Alla officerare var ifrån samma förband. Vi bodde i ett hörn på en makedonisk armé-förläggning inne i Skopje. FN hyrde dessa baracker.

Min grp, där jag var stf C innehöll 5 personer. Chefen var en Fänrik, som aldrig varit ute förut. Jag hade 2 missioner i ryggen på rep. "Fredrik" hade gjort 2 på transport, "Johan" hade 1 mission på rep och "Björn", en äldre man som började med missioner i Mellanöstern på 70-talet och hade mellan 8-10 missioner och arbete utomlands med bl.a Skanska i ryggen. Vår chef var yngst av oss och lägst i rang av officerarna. Våra uppgifter bestod av att köra vatten till de 4 OP: n som vi hade mellan gränsen Makedonien och Serbien/Kosovo. Gjorde lättare rep på kompaniets fordon, en av oss stod i beredskap av att kunna köra kompanichefens stri-vagn, som var en Sisu-180. Köra folk till andra camper och hämta folk på flygplatsen och material på svenska huvudcampen.

Händelse

Efter att Kina krånglade med sitt veto i FN-rådet, så blev det beslutat helt plötsligt att missionen skulle läggas ner. Så på några veckor, så packades OP:n, campen och annan materiel ihop för antagligen ges till Makedonska armén, tillbaka till FN eller skickas hem till Sverige. Vi skulle få åka hem tidigare osv. Så det bestämdes att på några dagar så skulle gruppetyg sättas och lämnas in till vår plutchef. Vi satt i vår grupp och diskuterade hur vi skulle lösa detta på bästa och mest rättvisa sätt. Vår chef tyckte att "heta stolen" var den mest rättvisa och bästa modellen. Han var vad vid den varianten från hans officersutbildning. Så, så blev det. En av oss gick ut, vi andra skrev upp lite punkter som var både positiva och negativa. Lite som man kanske skulle tänka på framöver mm.

Så här blev det

Vi hade haft lite irritations händelser under missionen, där vi hade vissa rutiner och andra händelser som vi tyckte vår Chef skulle ta upp med kompaniledningen. Men vi hade märkte att han sällan tog upp dessa saker med dem. Vi tror att han inte vågade detta. För vi tror att det var p.g.a att han var yngst, lägst i både ålder och i rang ibland officerarna. Jag erbjöd mig att ta upp vissa saker med dem, för jag kände att jag inte hade något att förlora. Jag gjorde min värnplikt vid ett annat förband (P4). Dessa händelser av olika slag började redan på utbildningen i Sverige och blev nästan värre under missionen. Grpchefen var han som fick höra mest negativa saker, efter alla småhändelser under missionen. Han tog väldigt illa vid sig under detta möte, trots att det var han som ville ha det så. Stämningen i gruppen efter detta var inte bra, speciellt från chefen. Mötena efter detta var väldigt kyliga. När vi kommit hem till Sverige, så var det knappt hejdå på Almnäs. Och som bonus så bor jag och min chef i samma stad. Men det är knappt att han hejar på stan. Nu har jag inte sett honom på ett antal år. Tyvärr vet jag inte vad han gör i dagsläget.

Ska kvinnor, män, officerare och soldater bo tillsammans?

Av Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinzen. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen. Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s/MONUC verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

Före det att vi anlände till Kindu och vår Camp så var det många både stora och små frågor som skulle lösas eller tas någon form av ställning till. En fråga var: Hur skulle vi bo? Hur skulle vi dela in oss? Containerarna rymde ca fem till sex personer vardera. Vi var ca 15 officerare, ca 15 kvinnor och övrig personal utgjordes samtliga av erfarna yrkesmän/kvinnor, medelålder var 33 år. Mina idéer var blandade. Skulle officerarna ha egna boenden två/två, tre/tre eller..?, kvinnorna egna boenden och sedan övrig personal? Det blev så att uppdelningen i stort blev officerare, kvinnor och sedan fördelades övrig personal. resultatet var att det blev ca fem/fem i varje container.

Jag kände efter en tid att detta inte var den bästa uppdelningen. Men att ändra på inrättade strukturer var inte där som energin sedan skulle användas till. Men jag skulle vilja haft det så att officerarna skulle delats upp och delat bostäder med övriga personalen. Ingen indelning i ålder utan en så mixad indelning som möjligt. Tjejerna skall ha egen bostad men den som vill ska/kan dela bostad med ett gäng som de trivs med.

Författarens frågor

Skulle jag bestämt så här?

Fanns det någon att fråga om tidigare erfarenhet?

Intuitivt kände jag att det var så jag ville ha det, alltså en total mix, men jag föll för ett tryck från några officerare som ville dela rum. Jag trodde på en effekt där äldre skulle hålla ”reda” på yngre och att det skulle skapas en lugn, trygg atmosfär.

Så här blev det

Mitt intryck var och är att det fungerade bra, i stort. Men det fanns ”gäng” som dels inte höll den ordningen som krävs för god hygien, dels så blev det en del alltför sena kvällar med störande ljud, hög musik, lite stoj och stim. Det gällde flera grupper/containerar. Jag vill ändå påtala att det handlade aldrig om större överdrifter (med mina mått mätt).

Men tanken finns hos mig - Nästa gång vill jag ”mixa gruppen” för att erhålla rollerna ”äldre bor med yngre”, ”chefer bor med personal” - jag tror på den lösningen under dessa speciella omständigheter som rådde för oss som levde isolerat i Kindu. Vi var inte heller chefer/officerare och ”trupp”. Samtliga var vuxna yrkesmän/kvinnor.

Bäst när det syns

Av anonym författare, FS

Bakgrund

Detta case beskriver min bild av en allmän inställning/attityd hos förbundet. Denna attityd blir tydlig knappt halvvägs in i missionen.

Händelse

Inställningen innebär att det gäller att göra bra ifrån sig när man syns. Mycket fokus ligger på det synliga; uniformens bärande, presentationer för andra enheter (Power Points), svar på rapporter etc. Tyngdpunkten upplevs ligga mer på vad som syns (för andra svenskar) av det man gör, än på om det man gör har reell betydelse för vårt uppdrag i landet. Uppenbart är att många verkar ha noterat denna fokus på att synas. Några tycker det är bra, och andra inte.

Författarens frågor

Hur kunde det bli så?

Och är det nödvändigtvis fel att det blev så?

Information, media och uppfattningar har faktiskt mycket stor betydelse i vårt arbete.

Men får synliggörandet bli ett självändamål?

Om vi å andra sidan bara ”gör” och inte ”syns”, så blir även det lite snedvridet.

Hur balanserar man detta på ett bra sätt?

This is what you been trained for...

Av anonym författare, FS

(Christians namn är ett annat i verkligheten)

Bakgrund

Våren och sommaren rådde det ett spänt lugn i Kabul med regelbundet återkommande incidenter. I Kabul fanns det svenska NSE ´t, med de tunga logistik funktionerna så som Teknisk C, Sambands C, Logistikofficer, Transport officer här fanns och den svenska NIC ´en.

Händelse

Allting började på en söndag. Jag kollad ISAF secret datorn som vanlig efter kl 1900 på kvällen för att se om alla bokningar för morgondagens flight till MeS var klara.

-Japp, Alla från NIC ´en kom med första flighten till MeS.

-Det blir en tidig morgon, vi måste åka runt kl 06. Skönt trafiken är alltid lugnast. Valet var enkelt för hur transporten skulle läggas upp, 1 landrover 64624, jag fordonschef och Christian som driver. Varför valde jag Christian som driver? Christian och jag är egentligen olika men också väldigt lika vi kompletterande varandra, trivdes att jobba ihop men framförallt vill man ha någon man lita på i den miljön som vi var i. Vi gjorde allt klart på kvällen med fordon och utrustning för att kunna åka tidigt på morgonen.

Strax efter kl 05 steg jag upp för att vara klarvaken till vi skulle rulla. Jag hade som vana att alltid gå in på ISAF secret och kolla ”logg sheeten” om något hade hänt under natten.

Denna natt hade varit en ovanligt stökig natt bl.a. hade man skjutit ett antal raket mot ISAF HQ, men som tur var hade ingen skadats. Inget ovanligt men man tänkte till lite Det stämmer rätt väl med att var 3:e vecka händer något, tänkte jag när jag gick till FINOPS för att skriva movetrack. Jag informerade alla inför transporten om nattens händelse och om dagens transport ut till flygplatsen. När vi passerar gaten dunkade vi magasinerna i våra vapen skrattade lite gjorde en sista check och anmälde till FINOPS.

- Zero this is November three mobile at Heading for...

- November...Zero

Vi skrattade åt finnen och konstaterade att han var trött.

Vi rullade ut på route violet och startade den halvt galna resan till flygplatsen. Med tanke på att Kabul är en miljonstad och tillfartsvägarna till stan håller en status så svenska skogsvägar verkar som motorvägar var det ett under att trafiken flöt på. En av de bästa saker med att åka med Christian var att man aldrig behövde bry sig om körningen. Han körde perfekt, hög hastighet, låg alltid mot mitten av vägen för att undvika roadsidebombs samt att han var rädd om bilen. Jag kunde koncentrera mig på att spana längs vägen och sköta radio och GPS ´en. Vi delade vägen med åsnor, dromedarer, motorcyklar, gulvita taxibilar och pakistanska Jingletrucks i ett kaos där trafikregler snarare är rekommendationer än lag.

Väl på flygplatsen flöt allt som det skulle och flighten gick på utsatt tid, så när planet var i luften vände vi kosan hemåt mot campen.

Vi rullade ut i korsningen White/Violet vi snackade om allt möjligt som vanligt.

-TITTA en Gul Scania! Skriker Christian, vid det här laget hade jag vant mig vid Christians glädje yttringar utan att mantla vapnen i tron att det är ett överfall.

- Nu fattas det bara att de spela Super trooper med ABBA på radion sa Christian. Vi skrattade och tyckte att allt var kanon samtidigt som han ökade hasigheten. Vi passerade hålet i vägkanten efter en roadsidebomb som drabbade kanadensarna några måna-

der tidigare. Tanken nuddade nog att en dag kunde det var min tur att sitta i nästa bil. Jag rycker till av att signalen från mobilen som ljuder.

- Swedish Movcon!

- Tjeenare gamla gube! Det var min finske kollega Jere som på sitt vanliga skämtsamma sätt försökte prata svenska. Det gällde dagens Movcon möte på ISAF HQ.

- Vi tar det när jag är tillbaka på Campen, jag är snart där. Svarade jag och avslutade samtalet.

Jag känner bara en enorm tryckvåg, bilrutorna krossas, det känns som om bilen ska välta, jag hör skrik samtidigt som det tjuter i öronen och det gör ont.

- Shit, Shit, Shit, vad hände!

Jag vänder mig om och ser att rutorna har rämnat och ett dammoln bakom bilen. Nu går hjärnan på högtryck, att man bara hinner tänka så mycket så kort tid.

Vad hade hänt? Punktering? Knappast! Mina? Knappast. Hade någon skjutit mot oss?

Det enda jag visste var att någon hade gjort något mot oss och det med flit!

Det här vill jag inte vara med om är min första tanke samtidigt som det tjuter och värker i öronen och synfältet smalnar av! Men då får jag upp en mening ifrån Top Gun: *This is what you been trained for*, samtidigt kommer nästa mening upp. Det är Kajan från Hipp Hipp som säger rädda, larma, släck. Skärp dig - agera, det här är vad du är tränad för säger jag till mig själv. Äntligen kan jag vidga mitt tunnelseende. Jag kan bara ha varit borta någon sekund, skönt. Samtidigt som jag vänder mig emot Christian för att se att han är ok, möter jag Christians blick: Vi lever, men säger inget utan båda nickar att vi är ok.

- Kör Christian kör!

- Zero, Zero, this is November 3 we been hit atJag vänder mig emot GPS'en.

- Shit, shit vi har igen GPS i bilen jag har inga koordinat att ge och ingen bra karta!

Nu börja jag svamla i radion genom att blanda svenska och engelska, men får iväg ett meddelande som kvitteras av finländarna. Ett problem mindre!

- Kör, kör. Säger jag till Christian när jag märker att farten sänks.

- Bilen är död!

- Håll bilen rullande så långt det går!

- Shit

Måtte vi komma så långt bort som möjligt i fall smäll två kommer, evakuering av fordon, vad är kartorna med UPKerna, hur får jag loss radion? Syns det till några tänkbara hot eller platser för eldöverfall? Tankarna är många nu. Vi säger inte mycket till varandra, var och en vet vad som förväntas av oss. Stämningen oss emellan är lugn vi skriker inte utan tala lugnt hela tiden.

- Nu går det inte att hålla bilen rullande längre! Säger Christian

Innan bilen stannat sliter vi på oss hjälmarna och mantla våra vapen.

- Titta skriker Christian, Finnar! I motsatt korriktning sitter FIN Five fast i trafikstockningen.

- Spring över och kolla om de kan hjälpa oss!

- Jag ringer in till campen!

- Shit, dörren sitter fast! Jag sparka till dörren och den far upp.

Smällen hade tryckt in dörren så den var skev. Längs hela sidan på bilen finns det splitter.

Jag tar nu mobilen och ringer in till DO på svenska campen och meddela att vad som hänt och att vi är ok.

Nu infinner sig ett nästan kusligt lugn runt om oss för att i nästa sekund börja livet som vanligt längs vägen. Jag får en irriterad blick från en äldre afghansk herre som går fram till bilen och stänger min dörr till bilen irriterat för att den är i vägen. Runt omkring oss flyter livet på som vanligt och ingen gör notis av våran bil eller vad vi har råkat ut för. Efter några intensiva minuter blev vi bogserade tillbaka till campen med hjälp av finnarna. Dagen blev väldigt intensiv men efter avlastningssamtal, läkarbesök samt att vi körde samma sträcka på em var jag helt slut. Adrenalinet var slut.

Mina reflektioner efter denna händelse var att det var en stor händelse för mig men en liten incident för ISAF och försvarsmakten. Jag vill idag inte ha denna händelse ogjord, men jag vill heller inte göra om den och jag önskar inte ens min värste fiende att råka utföra det jag och Christian råkade utföra.

Reaktioner från vänner, kollegor, nära och kära spände allt från avundsjuka till glädje att vi klarat oss.



Foto: Försvarets bildbyrå

Är chefen en i gänget?

Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinzen. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s/MONUC verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

I inledningen av missionen så var en uppgift att lära känna de övriga nationerna runt om oss. Det var senegalesiska vaktstyrkan, sydafrikanska bataljonen, högkvarteret, sydafrikanska räddningstjänsten, Uruguay, Kina m.fl. En av de första kvällarna blev förbandets flygplatsräddningstjänst inbjudna till sina sydafrikanska kolleger. Grillen tändes, köttet och korven grillades, öl smakades, stämningen var skön, vi kopplade alla av ordentligt. Afrikas kväll var mörk och stjärnklar. ”Grabbarna” hade ”armbrytning” och ”rövkrok” som tävlingsgrenar. Jag deltog i tävlingarna och killarna tyckte det var toppen att deras chef var med och visade vilket bra samarbete vi hade. En av de stora starka killarna lät mig ”vinna” armbrytningen för att verkligen visa sydafrikanerna att chefen kunde bryta arm. Sydafrikanerna gillade att jag var där och jag behandlades med full respekt som den ”colonel” jag var i deras ögon. Alla kastades i poolen/tunnan under skratt och stoj. Mina brandmän frågade artigt om de fick ta mig och kasta mig i bassängen/tunnan inför sydafrikanerna—ok från mig och så blev det. Litet senare gick jag hem för att torka.

Dagen efter kom en person i kontingenten in till mig och frågade varför jag uppträdde ”berusad” inför förbandet. Han gillade inte det berättade han, det var dåligt ledarskap blev jag omtalad i enrum. Denna person var av en helt annan uppfattning då det gäller chefs val att delta eller inte delta vid denna typ av aktiviteter och ansåg det olämpligt för mig att delta som jag gjorde..

Författarens frågor

Gjorde jag fel - skulle jag hållt på rangen, skulle jag tackat nej till umgänge? Hade jag fått en bättre effekt genom att vara ”över” dessa glada människor och för att erhålla någon slags ökad tilltro till en som kanske inte förstod vikten av vad jag åstadkom i detta sällskap?

Så här blev det

Umgänget med övriga nationer utvecklades och blev till ett mycket bra samarbete. Samtliga förbandschefer med personal blev våra gäster, ofta. Vi hade utbyte på samt-

liga plan med omgivningen. Jag upplevde inte, inte heller förstod jag, att umgås med svenska brandmän och sydafrikanska NCO.s skulle ha något negativt innehåll.



Foto: Försvarets bildbyrå

Rasistiskt angrepp på lokal befolkning

Av anonym författare, Fredskåren SIDA (1976)

Bakgrund

Byggarbetsplats i Botswana, leverans av byggmaterial från SYDAFRIKA
Min uppgift som arbetsledare var att leda arbete på byggarbetsplatsen

Händelse

Vid avlastning av byggmaterial från lastbilen, så gick det för sakta och den sydafrikanske chauffören började kalla arbetare för ”nigger, kaffer och andra olämpliga ord” varvid arbetarna stoppade avlastningen av byggmaterial och vägrade att fortsätta arbete. Jag blev kallad av arbetarna, eftersom bråk hade uppstått mellan arbetare och chauffören

Författarens frågor

Den sydafrikanske chauffören var van från Sydafrika att säga vad han vill, men tänkte inte på att han var i ett annat land (Botswana)! P.g.a situationen i Sydafrika vid denna tid, kunde man förvänta sig att detta kunde hända!

Så här blev det

Medling uppstod mellan chauffören och arbetarna efter att jag ingrepp och pratade med chauffören och talade om att om han inte bad om ursäkt, tog samtliga i hand och försäkrade att detta inte skulle upprepas, så skulle arbetet återupptas. Detta vägrade chauffören att göra och timmarna gick och situationen började bli ömtålig.

Efter att ha pratat med arbetarna så krävde de att han själv skulle göra avlastningen medan dom satt och tittade på. Till slut så pratade jag med chauffören och arbetarna tillsammans där jag krävde ursäkt från chauffören och att han själv skulle hjälpa till och lasta av, annars ficka han åka tillbaka med lasten till Sydafrika. Efter bara några minuter gick chauffören med på att be om ursäkt och arbetet med avlastningen kunde påbörjas med hjälp av arbetare, chauffören och jag själv. Detta var de bästa för alla parter. Som avslutning på detta fick jag lift med chauffören till Sydafrika eftersom jag skulle på semester samma vecka.

Synen på män och kvinnor i insatsområdet

Av Erfarenhetsanalytiker, FS

Title:

På förläggningarna ska de lokalanställda männen respektera västerländska kvinnor och normer.

Observation:

Det händer ofta att lokalanställda män inom de internationella förläggningarna stirrar på kvinnorna i ISAF, avbryter arbetet för att följa med blicken, gör gester och ropar efter dem. Ett av de värre exemplen gäller en dansk kvinnlig soldat, klädd i kortbyxor, som fick en örfil av en lokalanställd tillsammans med kommentaren "You are a bad woman".

Detta beteende uppfattas som mycket provocerande och kränkande. Det gör givetvis de västerländska kvinnorna mycket arga.

Discussion:

I Afghanistan råder en helt annorlunda syn på kvinnor än i väst. De afghanska männen har knappast någon tillgång till kvinnor alls innan de gifter sig. De kan inte ens umgås med kvinnor på ett vänskapligt sätt. Vissa begränsade yrkeskontakter kan förekomma. För dem är kvinnliga soldater på samma villkor som manliga något mycket exotiskt, skrämmande och i vissa fall provocerande. ISAF har en policy som innebär att dess personal inte får försöka lära de lokala människorna hur de ska bete sig. Däremot så är det tillåtet att visa hur vi själva gör.

På den svenska förläggningen gäller vissa inskränkningar. T.ex. så är solbad inte tillåtet när andra lokalanställda än den dagliga fast anställda hjälpredan är på plats. Det är inte heller tillåtet att solbada på tak under några omständigheter.

Vi vet inte hur de afghanska männen uppfattar de manliga soldaterna i ISAF som ser jämlikheten som självklar. Kanske framstår västerländska män för dem som mesiga eller som i total avsaknad av heder. Det är dock ett faktum att de kvinnliga soldaterna har fått hävda sig själva mot de afghanska männen. De manliga soldaterna har nöjt sig med att stå en bit bort och titta på. De soldaterna verkar se det som en rolig händelse och som något kvinnorna får tåla. De verkar inte förstå hur kränkande behandlingen är. Kanske innebär den passiviteten att de afghanska männen uppfattar sitt beteende som acceptabelt.

Lesson learned:

Gränsen mellan våra regler respektive deras gäller bör dras vid kasernvakten. Utanför ska vi respektera deras synsätt och anpassa klädseln därefter. Inne på vårt eget område ska vi ha rätt att leva efter våra egna normer. Detta är en missionsfråga och en gemensam policy för hela ISAF bör gälla.

Främst handlar det här om rättigheten till respekt inom den egna förläggningen. I det långa loppet kanske vi kan bidra till en något förbättrad situation för de afghanska kvinnorna genom att visa att man faktiskt kan leva annorlunda utan att det blir sämre. Detta strider inte mot ISAF policy eftersom det enbart handlar om att visa hur vi själva gör.

Recommendation:

När det händer, ingrip direkt och tala med personen om det.

Vid anställningar, ge de lokala medarbetarna information om västerländska normer och tala om att det är dessa som gäller inom förläggningen.

De manliga soldater som blir vittnen till sådana händelser ska aktivt gå in på kvinnornas sida.

Comments:

Vi har inte testat vad som skulle hända om de manliga soldaterna började ingripa vid sina kvinnliga kollegors sida och tydligt klara ut för de lokalanställda att deras beteende är oacceptabelt. Det borde testas.



Foto: Försvarets bildbyrå

Ta svåra avgörande beslut för lokal befolkning

Av anonym författare, Libanon

Bakgrund

Övervakande rensning av hus, gator och avlopp i flyktingläger södra Libanon efter Israel-Libanon kriget sommaren 1982

Händelse

Efter kriget så var många flyktingars hus helt eller delvis förstörda. Min uppgift var att övervaka rensningen, men många flyktingar ville inte att deras hus skulle jämnas med marken. Så de uppstod ofta diskussioner mellan lokal entreprenör och lokal befolkning om vilka hus som skulle rivas! Jag fick ta på mig den avgörande rollen att avgöra vilka hus som skulle rivas i samtal med lokal entreprenör (uppgift att rensa så mycket som möjligt innan vintern kom) och lokal befolkning (som hade trauma från kriget där deras hus var enda fasta punkten som återstod). Många gånger uppstod de bråk mellan lokal entreprenör och lokal befolkning, så jag fick som neutral den svåra uppgiften att medla.

Författarens frågor

Känsliga övervägande med lokal befolkning i ”sönder bombad miljö”, där lokal befolkning vill reparera sina trasiga hem som p.g.a. av rasrisk måste rivas.

Min uppgift var att observera, inte att ingripa i lokala ärende som husrivning, men de var de enda jag kunde hjälpa till med att vara avdömare vad som skulle rivas eller vara kvar.

Så här blev det

”I svåra fall” där lokal entreprenör och lokal befolkning inte kunde komma överens fick jag döma av. En av mina lokala medarbetare blev kidnappad och hans familj begärde att jag skulle ta kontakt med kidnapparna. Ännu ett svårt beslut som en följd av krissituation i området. Utan att tänka på faran begav jag mig till kidnapparnas ”så kallade kontor”.

Jag tog kontakt med personerna och frågade om min medarbetare fanns här. Efter jag lämnat deras ”så kallade kontor” hörde jag via andra medarbetare att han hade blivit släppt.

Bristande ledarskap

Av anonym författare, BA

Bakgrund

Bataljonens uppgift var att se till att fredsavtalet följdes. Att inga vapen eller soldater skulle finnas innanför zone of separation. Skydda de som ville ta sig tillbaks till sina bostäder. Bataljonen var uppdelad på 6 kompanier. Ett HQ med stab tross, Ingenjör, Batstab mm. 3 mekaniserade skyttekompanier varav 2 var samgrupperade på samma camp.

Händelse

Det fanns under vår mission flera händelser som jag anser är bristande ledarskap.

Bataljonchefen gjorde flera avsteg från sina egna order BATo. Han hävde tillfälligtvis alkoholreglerna på den bar inne på campen när han själv var berusad. Han hindrade militärpolis från att upprätta Bataljonchefens egna order BATo gällande de camper där skyttekompanierna var förlagda, genom att militärpolis inte fick patrullera dessa camper utan tillstånd. Detta resulterade i större slagsmål, misshandel, avskiljande av tjänst, fylleri, stölder, koppleri mm. Disciplinstraffen var inte densamma för soldater och officerare. Bataljonchefen ville inte stöta sig med sina kompanichefer trots att dessa bröt mot regler och lagar. Kan bero på att de ska återgå till sina jobb efter mission där de är kollegor?

Jag tror många som åkte ner gjorde det som en rolig grej. Man tog inte sina uppgifter på allvar eller var mentalt förbered på vad som kan hända i missionsområdet. Som när en Norsk Major inkom på Camp HQ och berättade att det skett en olycka med en svensk PBV och att det fanns svenskar i fordonet som kanske var döda. Hos VB där alla beslut skall fattas blev det handlingsförlamning. Enligt den norska majoren var olycksplatsen ca 2 km från campen. I stället för att beordra medivac så började man undersöka om man saknade några från campen.

Det slutade med att MP beordrade ut två MP grupper för att undersöka saken och inleda räddningsinsats. När MP bekräftat olyckan beordrades MEDIVAC. Ledningsstrukturen var att en av kompanicheferna blev insatschef. Nu var insatschefen så kompetent att han förstod att han inte hade bäst kunskap om räddningstjänst varpå chefen för campens brandstyrka (brandsoldat i det civila och van med liknande insatser) ansvarade för räddningsinsatsen. MP ansvarade för avspärningar, trafikdirigering och initiala utredande verksamhet. Insatsen borde ha gått igång tidigare och ledningsförhållandena borde ha varit fastställda tidigare. Det blev ett stando då ledningsstrukturen inte var klar (innan insatschefen lämnade över ansvaret).

Jag anser att många officerare behandlade sina soldater som värnpliktiga och inte som professionella soldater som fick vara delaktiga i beslutsprocessen. Det var mycket "comandostyrning" och lite eget ansvar inom givna ramar (uppdragstaktik). Min uppfattning var också att många befäl hade större lojalitet mot sina soldater än för uppdraget i missionsområdet eller mot BATo. Man höll sina soldater om ryggen trots att de bröt mot regler och lagar. För att det kanske skulle svärta ner befälen?

Författarens frågor

Varför kunde bataljonchefen inte ändra i BATo om det visade sig att hans order inte följdes och han inte hade någon avsikt att se till att den följdes. Vem ser till att Bataljonchefen följer utsatta regler? Varför hade inte flertalet officerare förståelse för upp-

draget och följde givna order/regler? Varför behandlas soldaterna som värnpliktiga? Varför har man svårt att använda sig av uppdragstaktik? Varför låter man inte soldaterna få vara med i vissa beslutsfattande?

Så här blev det

- Inget gjordes då MP fick händerna bakbundna. Sedmera utreddes en hel del oegentligheter som skeddes under missionen.
- Många fick en tankeställare när egen personals liv är i fara, det var inte bara en campingsemester. Angående MEDIVAC så togs det upp till diskussion där alla inte var överens, en kompromiss gjordes att ansvarig är kompanichef som insatschef men MP, EOD, Brandstyrka leder arbetet.
- Vissa officerare fick klagomål av sina soldater och tog till sig av kritiken och ändrade sitt ledarskap, andra inte.
- Inget hände. Befälen är bra på att jobba insatsmässigt men är dåliga på att hantera mjukvarubiten med sina soldater. Feedback, debriefing, medbestämmande. Det går att vara kollegor med sina soldater och låta dem vara med i beslutsprocessen och vid tillfälle gå in och comandostyra då tid inte medges för samråd. Uppdragstaktik för att ge soldaterna större ansvar inom givna ramar.

Force protection

Av Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinnsen. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

Efter förbandsgrupperingen och efter att förbandet till stor del byggt upp campen med egna resurser så infann sig ett tvivel avseende vår säkerhet (Force protection). Några förbandsmedlemmar tog initiativet att samla förbandet för någon slags genomgång och dokumentation på krav för ökad säkerhet vad avser möjligheterna för fientliga handlingar utifrån. Chefer undanhölls denna diskussion.

Mitt ansvar kopplat till tilldelade resurser var så bra de kunde vara i denna situationen. Jag hade en god bild av vad vi kunde utsättas för/inte sannolikt utsättas för. Förbandet hade, som jag förstod, fått all den tillgängliga informationen. Men nu uppstod krafter som ifrågasatte planeringen avseende förbandets skydd. En lista på åtgärder presenterades via förbandets förtroendemän. Vissa av dessa åtgärder vidtogs andra inte i enlighet med förbandschefens beslut. Container för vapen och ammunition ställdes upp på strategisk plats, övningar genomfördes, dokumentation skedde, ansvariga utsågs, rollspel identifierades. Dock byggdes inga fortifikatoriska skydd som exempel. Förbandspersonalen var till största delen trygga med vidtagna åtgärder.

Författarens frågor

Kunde jag förebyggt genom att prioriterat dessa åtgärder före en funktionell camp och en påbörjad flygplatsverksamhet?

Jag kände mig säker avseende hotbilden, dels genom information före, under och efter grupperingen. Jag hade direktkontakt med RCD-ledningen, Sydafrikanska förbandet med skyddsuppgiften, senegalesiska vaktstyrkan och ”Guvernören” i Kindu—Brast jag i min information till förbandet?

Skulle jag insett varför förbandet samlades och tagit den diskussionen redan vid det tillfället?

Så här blev det

Vår fysiska skyddsnivå stannade vid denna nivå. Alltså "Barberwire", utrustningen förberedd i container, övningar, god kontakt med gerillan/skyddsförbanden/ vaktstyrkan, vissa restriktioner och information. Skyddet grundades mest på att vi skulle vara populära i Kindu och vi skaffade detta skydd genom projekt som kom befolkningen till del. Vi blev mycket populära. Vid en senare (för FK02) evakuering på grund av farlig situation visade det sig att svenska campen förblev orörd. Vi hade ett skydd som vi kanske inte riktigt kände till.



Foto: Försvarets bildbyrå

Den albanske bagarens hem

Av Fredrik Gertsson och Martin Olsson, KS 09

Bakgrund

En månad efter stridigheter och upplöpp i Kosovo den 17-18 mars 2004 är läget mycket spänt. Rädslan hos den serbiska befolkningen för nya attacker är mycket påtaglig. Skyttekompaniet QL/SWEBAT löser uppgiften försvara den av serber bebodda byn GRACANICA. Över tiden är en pluton grupperad i byn, med bl.a. VCP-, patrullerings- och bevakningsuppgifter. Vägen igenom byn är avstängd för all trafik mellan 20.00-08.00. Byns ende alban, bagaren, har avlidit i en naturlig död.

Händelse

Mitt i natten kontaktas VCP:n i ena änden av byn av en albansk familj, 4 st personer som vill besöka bagarens hem, de påstår att de är släkt med den avlidne och verkar trovärdiga. Besöket är ett led i sorgeprocessen som har börjat för de anhöriga.

1. Plutonsledningen beslutar att eskortera familjen till bagarens bostad. Medmänsklighet.
2. Omedelbart efter beslutet är taget anmäler en gruppchef att detta är helt oacceptabelt och att han inte ställer upp på detta p.g.a. riskerna.

Författarens frågor

- Ska familjen få besöka bostaden? Varför/varför inte?
- Hur hanterar du gruppchefen?

Så här blev det

Plutonchefen beslutar att familjen får besöka bostaden. Gruppchefens åsikter noteras på ett lugnt och ödmjukt sätt och plutonchef och gruppchef kommer överens om att de ej är överens utan att bli osams. Viktigt med ett öppet, prestigelöst klimat inom plutonen.

Vilka krav ska ställas på soldaten?

Av Henric Öholm, KS

Bakgrund

Lt Öholm skall tjänstgöra som plutonchef för en skyttepluton i Kosovo. Missionen föregås av en rekryteringsvecka av soldater och gruppchefer, plutonen består av ca en 1/3 av soldater som har gjort sin värnplikt på Livgardet. Gruppchefen på FC har Lt Öholm haft som gruppchef på sin pluton då han var insatsplutonchef något år tidigare. En av Sisuförarna på FC, Soldat H, visar sig vid inryck, vara överviktig och inget spänstfenomen direkt.

Missionsutbildningen genomförs och fordonsföraren, (Soldat H) på FC klarar fyskraven att springa 1 km i stridsutrustning med en minsta möjliga marginal. Tillräckligt bra tänker Lt Öholm, Soldat H är ju sisuförare han kommer mest att sitta i vagnen eller stå vid den tunga kulsprutan. Tilläggas skall att föraren har bred fordonskompetens då han kan köra lastbil med släp och diverse arbetsfordon, så han kommer nog att fungera.

Händelse

Väl nere i Kosovo börjar grupperas plutonen på Camp Victoria och börjar patrullera. Plutonens AoR består av några småbyar och terrängen däremellan. Grupperna patrullerar mest med fordon och således även med Sisu vagnarna. Inga problem för Förare H.

Efter en månad i missionen roterar kompaniet, plutonen grupperas på ett troophouse mitt i byn Gracanica, således behöver inte grupperna framrycka i fordon till patrullområdet. Dock så genomförs fordonspatruller men nu har det blivit 50% fordonspatruller och 50% rena fotpatruller.

Ytterligare en månad senare roterar kompaniet igen, plutonen placeras nu i ett troophouse i Pristina. Nu patrullerar plutonen bara till fots då fordonen ”mest är i vägen” inne i staden. Pristina som stad har i vissa delar mycket branta backar. Och det kan vara något påfrestande att genomföra fotpatruller i den mycket förorenade luften.

Efter ca tre veckors tjänst i Pristina kommer gruppchefen på FC och säger nu fungerar det inte med soldat H längre. Han orkar inte med på patrullerna, efter en patrull sover han ett helt dygn till nästa patrull. Jag har försökt få med honom och fysa och det gick i början men sen har han alltid haft undanflykter. De övriga i gruppen vill inte ha med honom på patrull då han inte orkar. Lt Öholm pratar med sin Stf plutch och börjar fundera på hur man ska lösa problemet.

Författarens fråga

Vad ska man göra för att lösa problemet med soldat H?

Information är makt?

Av anonym författare, FS

Bakgrund

”Long Range Patrol” (patrull som varar flera dagar) med ett MOT (Military Observation Team), två bilar och åtta personer. Jag ingår inte organisatoriskt i teamet, utan är med som tillfällig förstärkning. Min chef finns på annan plats. Som personlig sambandsutrustning har jag en mobiltelefon som av olika anledningar är avslagen större delen av tiden. Av sekretesskäl får man inte säga vad som helst under mobiltelefonsamtal.

Händelse

Jag slår på telefonen för att ringa ett samtal. Pratar med min chef. Han säger till mig att ”...det finns viktig information till dig här, massa papper. Men jag kan inte säga vad det är. Du får se när du kommer tillbaka.” Naturligtvis kunde jag inte fråga honom vad det var, men jag började genast fundera på vad det var för viktig information som väntade på mig. Några dagar senare, när patrullen var klar kunde jag läsa igenom mina papper. Det gällde saker som skulle göras om flera veckor...

Författarens frågor

Hur ska man hantera information i detta läge? Är det bättre att delge informationen när man kan delge allt? Är det alltid bra att delge så mycket information som möjligt, eller är det bättre att vänta med vissa saker till rätt tillfälle? Kan det vara att utnyttja information som maktmedel, även i ett läge där man faktiskt delger så mycket som man kan/tillåts delge?

Så här blev det

Jag kände till denna egenskap hos min kollega, situationen ovan hade upprepats vid olika tillfällen. Utifrån detta antog jag att det inte var någon viktig information för mig i den situationen jag var i, men ändå fanns där tanken på att det fanns något i det som jag borde veta.

Operation AMANDA i Bosnien 1994

Av Per Lindahl, BA 03

Bakgrund

I vårt norra kompaniområde i norra delen av bataljonens ansvarsområde fanns det sedan BA 02 ett OPT som benämndes S 01. Detta OPT var beläget på en åshöjd i anslutning till en väg och ett vattentorn omedelbart söder om en liten stad (GRADACAC). OPT platsen var väldigt bra då man från platsen hade bra överblick över staden och frontlinjen som omslöt staden på i princip tre sidor. Avståndet till de närmsta Bosnien-Serbiska stridställningarna var uppskattningsvis över 1500 -2000 m bort tvärs över en dalgång väster om OPT platsen på åsen. BA 02 hade inte kunnat nyttja OPT-platsen fullt ut då de ständigt blev beskjutna från de serbiska ställningarna. Även vårt kompani hade blivit utsatta för beskjutning vid detta OPT tidigare under missionen och därför var det sedan ett par dagar obemannat och inte använt av säkerhetsskäl. Vår bataljonchef hade nu bestämt att vi skulle genomföra en operation på Amanda dagen 26/10 1994 (operation AMANDA) med syfte att ”återta” detta OPT för att markera att FN trupp kan man inte tvinga bort genom beskjutning. Vi ville verkligen kunna nyttja detta OPT inom vårt kompani och jag förstår att Bosnien-Serberna inte ville ha FN-trupp som observerade och rapporterade när de terrorbesköt civilbefolkningen i Gradacac och dess omgivning. Från kompaniet deltog min mekskyttepluton (PBV 302 pluton med vitmålade vagnar och FN markeringar) samt kompanichefens ledningsvagn och sjuktpfordon. Från bataljonen: en dansk strvpluton med Leopard 1 och en dansk TACP (Tactical Air Control Party) i en m/ 113.

En artlokradar fanns också grupperad inom kompaniets område som understöd under operationen.

Händelse

Plutonens uppgift var att med en vagn besätta OPT S 01 (de övriga vagnarna på andra OPT i närområdet), upprätta en stor FN flagga så att det inte var några oklarheter att det var FN-trupp på plats och påbörja lösandet av OPT uppgiften. Vi skulle kunna lösa uppgiften under minst ett dygn.

Den danska strvplutonen stod grupperad i ett väntläge ca 2 km bakom OPT S 01 och de hade under natten varit framme i terrängen och förberett eldställningar.

Stridsplanen gick ut på att om vi blev beskjutna skulle strvplutonen avlösa oss på OPT och vara beredda att besvara elden utifrån gällande ROE. TACP enheten skulle också kunna leda in stridsflyg om behov fanns för detta.

Författarens frågor

Hur skulle plutonen lösa denna uppgift? Jag som plutonchef visste att den vagn som stod på S 01 skulle med största sannolikhet bli beskjuten (det var ju en del i planen). Skulle hela gruppen vara i vagnen med risk att flera blev skadade om vagnen blev träffad - samtidigt behövdes tillräckligt många för att ha uthållighet i minst ett dygn? Dock inte för många så att det skulle bli obekvämt med tanke på övernattning och stridsvärde (vi räknade med att inte kunna lämna vagnen på ett dygn).

Så här blev det

Mitt beslut blev att EA vagnen med mig som vagnchef, ordinarie skytt och förare, gruppchefen + två soldater ur gruppen samt vår plutonsjukvårdare bemannade OPT S 01. Tillräckligt många för uthållighet men inte för många (skaderisk + kunna övernatta i vagnen någorlunda bekvämt). Vi grupperade vid OPT-platsen dock med en mer ”fältmässig” gruppering än vad som var standard vid FN uppgifter, med endast vagnens

torn (och den stora FN flaggan) synlig mot de Serbiska linjerna och grupperade så att urdragning skulle kunna ske omedelbart. Efter ca 45 minuter på OPT blev vi mycket riktigt beskjutna av en serbisk stridsvagn och den danska strvplutonen avlöste oss och en eldstrid utbröt, men det är en annan historia.



Foto: Försvarets bildbyrå

Uppdragstaktik

Av Fredrik Gertsson, KS 09

Bakgrund

4 dagar efter stridigheter och upplöpp i Kosovo den 17-18 mars 2004 är läget mycket spänt. Rädslan hos den serbiska befolkningen för nya attacker är mycket påtaglig. Skyttekompaniet QL/SWEBAT löser uppgiften försvara den av serber bebodda byn GRACANICA. Över tiden är en pluton grupperad i byn, med bl.a. VCP-, patrullerings- och bevakningsuppgifter. Vägen igenom byn är avstängd för all trafik mellan 20.00-08.00.

Avlösning mellan plutonerna sker 08.00, dvs strax innan 08.00 finns två st skplutoner på plats i byn.

Händelse

1. Ca 0730 stannar 2 st bussar med ca 80-100 personer, albaner vid en VCP i ena änden av byn. Efter kontroll visar det sig att de är gruvarbetare och skall till en gruva som är belägen strax utanför och på andra sidan GRACANICA, dvs de behöver framrycka igenom hela byn, bl.a. förbi klosterkyrkan.
2. Gruvarbetarna får beskedet att de ej släpps igenom byn kl 08.00. Syftet med detta är risken med en stor mängd albaner (80-100 pers) på en och samma plats.
3. Efterhand gör gruvarbetarna avsittning, några ledare/chefer börjar bli irriterade och plutonchefen för den svenska plutonen har nu anlänt till platsen och börjar samtala med dessa chefer. Efterhand som samtal/förhandling sker blir nu bilkönen bakom bussarna lång och bussar och folkmassa hindrar nu trafiken från att kunna bli påsläppt, irritationen blir mer hätsk, både hos gruvarbetare, bilister i kön och serber i byn börjar undra varför det är en folkmassa (albaner) i utkanten av byn. Klockan är ännu ej 08.00.
4. Kompanichefen är nu på väg från camp VICTORIA, beräknas anlända inom 15 min. Stämningen blir mer och mer hätsk.

Författarens frågor

- Ska busstransporter tillåtas igenom byn? Varför/varför inte?
- Vilka alternativ har du som plutonchef? Hur, när släpps bussar igenom?
- Ska du vänta på kompanichefen? Ja/nej, varför?

Så här blev det

Plutonchefen beslutar om att eskortera bussarna innan trafiken släpps på i syfte att ha bättre kontroll på bussarna. Den ena skplutonen eskorterar bussarna, den andra skplutonen samt en irländsk skyttegrupp vid klostret grupperas synligt längs vägen, show of force. Ett syfte att släppa igenom bussarna är att försöka nå en normalbild så snart som möjligt. Kompanichefen får rapporter om detta. Förhållandet mellan kompanichefen och plutonchefer präglas av uppdragstaktik vilket medför att plutonchefen ”vågar” handla i vad han tror är kompanichefens vilja.

Att tala med varandra om hur uppgifterna löstes

Av Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinserna. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

Speciellt i inledningen av missionen var arbetsbördan mycket tung. Staben innehöll några mycket rutinerade officerare med flera missioner bakom sig. Mina två närmsta medarbetare var helt självgående och även de fyllda av sina respektive arbetsuppgifter. Personalchef och min stabschef hade naturligtvis mycket mer kunskaper än jag vad avsåg administrativ ledning.

Mot slutet av missionen började vi tala om hur vi löste våra uppgifter, hur vi samverkade. Först då förstod jag att jag hade varit väldigt ”självupptagen”. Vi kom fram till att vi mycket tidigare skulle talat om hur vi skulle leda och dela på ledningen av verksamheten.

Författarens frågor

Kunde jag ha förebyggt genom att tidigt bestämt att just vi tre skulle sitta ner och gå igenom våra rutiner?

Jag kände mig säker avseende deras roller och var helt fylld av min egen förbandsledning. Skulle jag låtit delegera mera ansvar, kontakter, uppgifter till mina duktiga medarbetare?

Skulle jag ha insett att även dessa rutinerade officerare behövde min styrning/ledning och framför allt stöd?

Så här blev det

Missionen blev genomförd på ett bra sätt. Inte en enda skada eller illa skött incident. Men vi var överens om att vårt stabsarbete kunde ha varit effektivare med mera kontakt mellan oss som chefer. Men vi betraktade varandra som ”självgående”.

Kumulativ stress under en lågintensiv mission

Av anonym författare, KS

Bakgrund

Den svenska styrkans ansvarsområde kan som helhet betecknas som mycket lugnt. Jag har ingen insikt i hur specialenheterna (EW, SCOT, LMT etc.) upplevde sina respektive ansvarsområden men skyttekompaniet B-coy upplevde *i stort* missionen som lugn. Vid något enstaka tillfälle blossade oroligheter upp mellan de etniska grupperna men dessa bröt aldrig ut i några kravaller vad jag kommer ihåg idag. Det dagliga arbetet gick för alla skytteplutonerna ut på att upprätthålla ”*safe and secure environment*” samt inhämta underrättelser som skulle leda till sökoperationer. En annan stor uppgift var också att kartlägga det humanitära behovet så att kontingentsprästen kunde samordna humanitära insatser med hjälp av räddningsplutonen och civila hjälporganisationer.

Händelse

Mitt exempel på hur ledarskap *kan* fungera i Utlandsstyrkan är inte begränsad till endast en händelse. Jag var gruppchef på en av skytteplutonerna. Jag fick ganska tidigt problem med min plutonchef. Personkemin fungerade inte riktigt mellan oss. Jag upplevde plutonchefen som oengagerad i plutonens verksamhet. Han följde väldigt sällan med grupperna ut på patrull (min grupp följde han aldrig med ut), han var ständigt fysiskt frånvarande, han planerade mest aktiviteter som inte var kopplade till tjänsten och kallade oftast mig till sitt befälsrum i syfte att delge antingen en order eller ge mig en utskällning (ibland var det senare också berättigat). Det var sällan eller aldrig som jag kallades till hans befälsrum för att han var intresserad av hur gruppen mårde eller motsvarande. Den ovan beskrivna uppfattningen är högst subjektiv och andra kan ha en annan bild av vad vår plutonchef ägnade sin tid åt men det är på detta sätt jag upplevde honom.

Det fanns åtminstone tre händelser som etsat sig kvar i minnet där jag starkt ifrågasatte chefens prioriteringar.

1. Första månaden såg jag bara till min plutonchef vid ett fåtal tillfällen. Jag undrade ofta vad det var han gjorde som tog sådan tid. Kanske var det en stor sökoperation vi skulle delta i? Spänningen var stor när jag blev uppkallad till chefens befälsrum för att, som jag trodde, få en order om att förbereda gruppen för ordergivning. Ganska snart insåg jag att visst skulle det hållas en ordergivning, men inte om en stor operation utan om bestigningen av Mount Peskovi (på gränsen till Makedonien) som plutonen skulle genomföra inom kort! Rekognosering av berget samt planering inför bestigningen hade alltså tagit en styv månad av arbetstid. I det läget var min enda tanke; ”PROFFS!”
2. Händelse nummer två utspelar sig någon gång i mitten av missionen. Jag hade som vanligt inte sett mycket av min plutonchef och nu var det dags för utdelning av NATO’s Non-Article 5 medalj. Vi skulle givetvis marschera in på uppställningsplatsen och ställa upp, nyputsade och rena med basker på. Min chef blev helt plötsligt oerhört engagerad i plutonen och dess verksamhet. Vi kommanderades att bedriva kvällstjänst kvällen innan medaljutdelningen. Exercis stod på schemat, inget konstigt med det. Min stora fundering var; ”hur kommer det sig att vad vi gör och hur vi uppträder helt plötsligt blir så viktigt bara för att högre chef ser oss? Var finns den omsorgen om detaljerna annars?”
3. Händelse nummer tre utspelade sig ett par månader innan hemrotation. Min plutonchef fann ett stort nöje i att spela poker med andra fantaster på campen. Därför var han med och planerade samt organiserade och genomförde en stor

pokerturning som hölls i reparationsgruppens lokaler. Kanske inget ont i detta, det lämnar jag åt läsaren att avgöra. Men när plutonchefen ger order till en soldat i plutonen att stanna inne från en, av soldatens egen gruppchef beordrad patrull eftersom han var med i sluttampen på turneringen så undrade jag vad jag därefter skulle betrakta som huvudsak och bisak i missionen.

Vad var det jag egentligen uppfattade som dåligt ledarskap? Jag uppfattade att plutonchefen nonchalerade min grupp och plutonen i övrigt samt att det tydligt framgick att när chefen kunde visa upp sig och sin pluton från en bra sida så engagerade han sig. I det dagliga arbetet som var svårare för högre chef att skapa sig en bild av så var plutonchefen följaktligen inte lika engagerad. Utom på en punkt. Det fördes statistik över hur många fotpatruller, fordonspatruller, mobile checkpoints vi genomförde samt antal timmar vi var ute. Dessa kunde kompanichefen sedan visa upp för brigaden och tala om för alla hur duktiga svenskarna var. Plutonchefen tjtade på alla gruppcheferna så fort han såg oss och påtalade vikten av att fylla i statistiken. Utan hög statistik så skulle ju han framstå som mindre effektiv och mindre duglig inför betygssamtalen med kompanichefen. Jag uppfattade således att min närmsta chef var en *karriärist*! Sådana är sällan uppskattade i Försvarsmakten, så inte heller av mig.

Författarens frågor

- Hur skall man som chef förhålla sig till föregångsmannaskapet?
- Vilken effekt får det om chefen inte bryr sig om att kontrollera underställdas genomförda, pågående och kommande verksamhet?
- Hade situationen kunnat undvikas med öppna samtal mellan parterna?
- Kan detta bli till ett stort problem med långtgående effekter? Vilka kan i så fall effekterna bli?

Så här blev det

För att ge en balans åt bilden så kan jag tillägga att jag efter ett tag tröttnade och lade mig till med olater i form av att skicka min ställföreträdare på ordergivningar, tolka plutonchefens order på ett sätt som jag anade att han inte avsett och så vidare. Inte speciellt moget eller lojalt, det medger jag. I efterhand så inser jag att det var *ett* sätt att hantera en situation som jag upplevde som jobbig över tiden.

Jag kom bra överens med vår ställföreträdande plutonchef och sökte mig av den anledningen till honom i allt större utsträckning ju mer av missionen vi avverkade. Ofta fick jag information om kommande verksamhet genom honom och inte genom plutonchefen. Min morfar gick bort under missionen och då var plutonchefen hemma på leave. Hans ställföreträdare var då mycket mån om hur jag mådde och detta gjorde att jag fick ytterligare förtroende för honom. Jag kände att han brydde sig och det var viktigt.

Jag och min plutonchef löste aldrig våra inbördes problem under missionen. Det agg jag hyste mot honom var så stort i slutet av missionen att jag bröt kontakten direkt efter hemkomst utan någon avsikt att återuppta den igen. Med tanke på att han aldrig hörde av sig till mig efteråt så utgår jag ifrån att han inte heller kände någon lust till fortsatt kontakt. På återträffen sade vi inte speciellt mycket till varandra. De problem som jag upplevde mellan mig och min plutonchef under missionen följde med mig när jag direkt efter hemkomst började jobba under min gamla plutonchef från värnplikten. Jag blev irriterad på minsta lilla sak som gick mig emot och blåste upp dessa till orimliga proportioner. Jag skäms idag över att jag ibland blev riktigt otrevlig och omogen när jag inte fick min vilja igenom.

Psykologen som jag talade med under hemkomstsamtalet tyckte att den ilska som jag kände mot min plutonchef och Försvarsmakten kunde utvecklas till ett starkt hat om jag

inte fick prata ut om det och föreslog således att jag skulle gå i terapi. Jag avböjde, det är ju bara sjuka personer som går hos en "hjärnskrynklande". Efter att jag insett hur jag betedde mig mot min chef hemma så tog jag kontakt med psykologen igen (via Försvarsmakten) och gick i terapi under sex månader. Psykologen konstaterade att alla små negativa händelser som var kopplade till det som jag uppfattade som dåligt ledarskap hade resulterat i kumulativ stress.

Givetvis hade en "enkel" lösning varit att jag och min plutonchef talat ut om våra problem redan i missionsområdet och vi gjorde vid ett tillfälle ett försök. De slutade med att vi blev överens om att vi inte var överens. En annan lösning hade varit att gå till kompanichefen med problemet, vilket förutsätter att kompanichefen är en lyhörd person som är duktig på att medla och van att lösa den här typen av problem. Ytterligare en lösning är att omplacera en av parterna och i detta fall torde det ha blivit jag. I sistnämnda fallet löser man tyvärr inte problemet, man snarare undviker det.



Foto: Försvarets bildbyrå

Mitt eget case

Detta är en inbjudan/uppmaning till Dig att skriva ditt eget case utifrån dina erfarenheter – i slutet av kompendiet finns det en tom mall som du fritt får använda för dina erfarenheter. Vill du dela med dig av dina erfarenheter och på så sätt bidra till att omhänderta dessa för framtida insatser och förberedelser vet vi att detta är mycket uppskattat. Sprid gärna ditt case till dem som du tror/tycker kan ha nytta av dina erfarenheter och vill du sprida det till fler kan vi hjälpa till genom att du mailar ditt case till:

info-fmlope@mil.se

Rubrik

Av (författare)

Bakgrund

Här beskrivs kortfattat läget/situationen i insatsområdet. Något beskrivs hur enheten är/var organiserad samt vilken/vilka uppgifter den ska lösa. Beskriv så pass detaljerat att händelsen nedan går att förstå utifrån sammanhanget i bakgrundsbeskrivningen.

Händelse

Här beskrivs den specifika händelsen/situationen. Fokusera på att beskriva faktorer som du anser kan härledas till ledarskap. Detta kan t.ex. vara i form av ett eller flera dilemman som uppstått för individ eller enhet.

Författarens frågor

Här kan specifika frågor ställas utifrån beskrivningen ovan. T.ex. Varför uppstod situationen vid gruppen? Hade situationen vid plutonen kunnat förebyggas innan tiden i missionsområdet? På vilka sätt tycker du att plutonchefen kunde ha löst uppgiften? Etc. etc.

Så här blev det

Här har du möjlighet att beskriva hur händelsen/situationen löstes och hur det uppfattades från de inblandade. I den mån situationen/händelsen inte löstes kan författaren här ge sin egen syn på hur situationen kunde hanterats genom sitt eget förslag på lösning.

Patrull Bosnien 1995

Av Per Lindahl, BA 03

Bakgrund

En av uppgifterna under ett roterande veckoschema på kompaniet var att genomföra patrull i vårt kompaniområde. Syftet med dessa patruller (som ofta genomfördes i kombination med ngn annan uppgift) var förutom att visa närvaro i området och samverka med parter och organisationer att fastställa var exakt i terrängen (och även på kartan) frontlinjen var belägen. Bristande kartunderlag samt att striderna i området kunde förändra den aktuella situationen gjorde denna uppgift något osäker. Vi hade bara rörelsefrihet (dock viss begränsad) från två av parterna (som var allierade mot den tredje parten). Från den Bosnien-serbiska sidan blev vi vanligtvis bemötta med eldgivning.

Händelse

Vid en patrull i den norra delen av vårt kompaniområde som genomfördes med hela plutonen (3 x PBV 302) skulle vi framrycka längs en liten ås ut mot en by som låg nära den bedömda frontlinjen. Byn (som var tömd på civilbefolkningen) hade enligt uppgift plundrats och vi skulle förutom kontrollera frontlinjen också kolla upp informationen om plundringen och om folk hade börjat återvända till byn. När vi på kolonn närmar oss byn blir vi stoppade av soldater ur ett Bosnien-Kroatiskt förband som viftande och skrikande gör oss uppmärksamma på att vi bör inte köra längre då vagnarna lär dra på sig eld från de serbiska ställningarna. Vi var ca 4-500 meter från byn.

Författarens frågor

Hur ska jag som plutonchef agera? Ska vi fortsätta trots varningarna från soldaterna, jag vill gärna ha vagnarna med då dessa är vårt enda skydd mot eldgivning + att vi kan få med oss bra eldkraft och möjlighet att använda rökkastare vid en ev. urdragning. Ska vi avbryta patrullen och återgå till kompaniet? Ska vi fortsätta till fots utan skydd av vagnarna?

Så här blev det

Jag kallade till mig stf och gruppcheferna och i skydd bakom min vagn förklarade jag situationen. Efter att förklarat våra alternativ skickade jag tillbaka gruppcheferna till respektive grupp för att de skulle kunna informera sina grupper och de skulle sedan komma tillbaka med gruppernas synpunkter. När gruppcheferna kom tillbaka med i stort sett samma svar: alla ville fortsätta utan vagnar för att kunna lösa uppgiften kunde jag fatta beslut. Jag själv ville som sagt inte lämna vagnarna, med tanke på skyddet, och övervägde att avbryta uppgiften. Då jag nu fick plutonens uppfattning så ändrade jag mig. Jag organiserade plutonen så att de framryckte gruppvis till fots med kontinuerligt radiosamband till respektive vagn. I händelse av beskjutning eller liknande skulle vagnarna så snabbt som möjligt framrycka fram till plutonen och hämta upp oss. Kvar vid vagnarna lämnades plutonsjukvårdaren och i respektive grupp medföljde sjvmännen. Besättningen beordrades att sitta kvar i vagnarna under hela tiden för att snabbt kunna framrycka samt vid behov kunna ge eldunderstöd. Plutonen lyckades lösa uppgiften utan några incidenter.

Att leda när det gäller - Tuzla air Base

Av anonym författare, BA

Bakgrund

Jag tjänstgjorde vid BA på 9:e kompaniet stationerade i Sebrenik norr om Tuzla som stf gruppC på en skyttegrupp. Det var min första och troligen sista utlandstjänstgöring. 9:e kompaniet innehöll många "veteraner" på soldat och gruppchefsnivå både från tidigare missioner i Bosnien och Kroatien men även Libanon, Makedonien och Saudiarbien. I Officerskåren var det övervägande s.k. Pinkys alltså första missionen för många. Vår plutC var Kn och reservofficer. Stf PlutC var stamanställd Lt ingen av dem hade erfarenhet från utlandstjänstgöring tidigare. Gruppcheferna hade alla deltagit på flera missioner tidigare och de styrde det mesta. Vilket jag tycker att de ska göra.

Sammanfattningsvis trivdes jag bra under tiden i Bosnien och tyckte att vi fick tillfälle att verkligen göra något vettigt i stället för att bara sitta och titta på. Vid tiden för denna händelse rasade fortfarande inbördeskriget för fullt i norra Bosnien. Bataljonen var med om ett stort antal beskjutningar och när jag tänker tillbaka på det så är det ett under att ingen någonsin blev skadad eller dödad.

Under sommaren förvärrades läget och serberna siktade in sig på de två enklaverna Srebrenica och Zepa. De Holländska FN-soldaterna hade inte en chans att skydda civilbefolkningen i enklaverna och fick till slut ett ultimatum av Vladic och serberna. Ultimatumet innebar att de skulle dra sig tillbaka heller vara beredda på att försvara sig. Det var mycket frustrerande att sitta i Tuzla och se på CNN vad som hände bara några mil ifrån oss utan att få göra något åt det. Vi hade verkligen kunnat stoppa folkmordet, men fick inte. Jag kunde absolut inte förstå varför när det hände, men så här lång tid efter med lite distans så inser jag att anledningen var att FN ville ha en rak gräns mellan Bosnien och Serbien. Frågan var så viktig att man offrade ett antal tusen civilpersoner som blev jagade och avrättade i bergen mellan Srebrenica och Tuzla. Man kan ju undra om det var värt priset?

Händelse

Efter enklavernas fall så välde flyktingar i över Bataljonens område jag vet inte det exakta antalet men jag tror att det var så många som 22.000 st. De kom till fots eller via bussar.

I brist på annat beslutades det att de skulle inhysas på Tuzla air Base.

Dagen efter enklaverna föll var vår pluton i ett nedlagt grustag och genomförde div. skytteövningar både med lätta och tunga vapen. På vägen därifrån blev vi uppropande över radion och beordrade till en f.d buss terminal dit flyktingarna anlände. Vi gjorde helt om och styrde mot terminalen. Terminalen var skymd från vägen, vår kapten grupperade två av vagnarna vid infarten och den tredje fortsatt in mot terminalen för en snabb rek och rapport till bataljonsledningen. Synen som mötte oss är svår att beskriva, människor överallt, gråt, svett, blod, stank. Fler människor, fler bussar kommer hela tiden. Människor väller ut från skogen det påminner nästan om ett hav med vågor. Det är riktigt kaos, mitt i detta Pakistanska FN-soldater som tappar fattningen, skottlossning. Vem skjuter? På vad? På oss?

Vår kapten "fryser". Jag försöker få kontakt med honom, han hör inte tittar bara rakt fram. Hör Sergeanten på andra sida vagnen: Se för helvete till att få upp Ksp'n!! Stridsklara!

Jag repeterar ordern till ”min” grg omgång. Gör mantelrörelse, kontrollerar så att en kula finns i loppet, kontrollerar magasinet, kollar fickor samtidigt som jag gapar på de andra att göra lika.

Fler flyktingar, barn som blöder, mammor som skriker. Inga pappor? Var är männen? Bussmotorer som vrålar. Inga pojkar? Vad är det frågan om? Dom skriker efter vatten, de klättrar upp på vagnen! Det här går inte längre, vi måste göra något! Inte bara stå här, skriker på kaptenen igen, slår honom på hjälmen, ingen reaktion. Han sätter sig ner!

Mer skottlossning, Nilsson och Beckman undrar vad som händer. Vem fan är det som skjuter! Det är pakistanierna ropar någon. Hur ska det här sluta? Måste få kontakt med Sergeanten, jag öppnar dörren bak på PBV'n. Mer skottlossning! I närheten den här gången. Jag ligger på marken, folk över allt. Upp igen, måste få samband med Sergeanten. Klättrar upp på ksp omgångens sida, äntligen Sergeanten. Vi pratar ihop oss, ska vi kontakta Löjtnanten? Han är ju en riktig katastrof, han klarar aldrig detta. Beslutar oss ändå för att göra det över radion. Under tiden måste vi få bort folk från vagnen, vi urlastar. Lyckas med slag och sparkar få undan dem hyfsat.

Löjtnantens vagn kommer rullande mot terminalen, ställer sig bredvid vår, han går ur och går fram till mig som står närmast, jag rapporterar.

Undrar hur han ska hantera detta? Löjtnanten tar befälet! Han samlar gruppcheferna,

- Första grupp upprättar samlingsplats för skadade borta i terminalen!
- Andra grupp grupperar runt vagnarna!

Löjtnanten tar själv med sig ett stridspar för att få kontakt med Pakistanierna och få dem att sluta skjuta. De försvinner i vimlet av människor. Gruppcheferna börjar jobba, ser till att gruppsjukvårdare och plutonsjukvårdare kommer på plats. Prioritering av skadade. Det börjar rulla på. Löjtnanten tillbaka, styr det övergripande. Lämnar det praktiska till gruppC och stf gruppC. Det flyter, tredje vagnen kommer. Ständig kontakt med Bataljonen, vi stannar hela natten. Delar av sjukvårdstroppen ansluter från Victor Lima. Hela tiden nya bussar, fler människor som kommer stapplande ur skogen.

Dygnet efter kaoset vid bussterminalen slet vi som djur för att få till förläggning till alla dessa människor. Det märkliga är att när det hela börjar gå tillbaka till mer ”normala” förhållanden så återgår Löjtnanten till sitt vanliga jag. Den klockrena chef som vi hade mitt i kaoset är som bortblåst? Latmasken är tillbaka, dock med en helt annan respekt från plutonsmedlemmarna.

Jag tror att det är viktigt att officerare och gruppchefer lever ”tillsammans” med resten av plutonen, kompaniet etc. Ofta när det kärvade till sig så slöt sig chefgrupperna och ville ha så lite som möjligt att göra med resten av plutonen. Jag tror det är helt avgörande om man ska lyckas som ledare i krissituationer att man leder genom att visa sig och vara ett föredöme för gruppen av människor som du ska leda. Detta är självklart jobbigt, tar mycket energi från cheferna och är dessutom tidsödande. Men vill lyckas så är jag övertygad om att det här måste till.

Författarens frågor

Den stora frågan rörande händelserna i Srebrenica och Zepa är egentligen varför man inte utnyttjade sina relativt stora resurser för att hindra folkmordet. Jag kan köpa att det var viktigt att få till en rak gräns. Men Nordbat tillsammans med Britter och Kanadensare hade kunnat rädda alla dessa som nu hittas i massgravar i Bosnien. Detta hade självklart kunnat kosta, troligtvis i egna liv.

Mandatet vid en internationell insats är otroligt viktigt, vad får man göra? Vilka befogenheter har man? Men det är en sak vad mandatet från FN godkänner och en helt annan vad den egna regeringen säger.

Jag anser att BatC för denna BA var inte lika stark person och ledare som Öv. Henriks-son som ledde BA01. Troligtvis spelade det in, men jag tycker det är mycket tydligt att man valde att offra en hel del människoliv för att få till ett slut på kriget. Den svenska regeringen var livrädd för att någon svensk skulle få sätta livet till under sin utlandstjänstgöring i Bosnien. Något som troligtvis inte har ändrats än i dag. Ändå är man mer eller mindre tvungen till att stötta med svenska trupper för att få någon som helst tyngd i FN skrapan.

Om man hårdrar det så handlar/handlade det om en enkel fråga:

Tycker du att alla människor har lika värde?

Ett självklart svar för många, 90% av alla svenskar svarar säkert JA, absolut. Men, om man tänker sig in i situation som jag beskrivit ovan. Hur många svenska unga killars liv är det värt att offra för att rädda en by med bosniska muslimer? 1? 5?20? Det är beslut som chefer/ledare i utlandstjänst kan komma att ställas inför. Jag tror inte att det finns någon chef i det civila ställs inför sådan press som cheferna vid en militär enhet när det väl hettar till. Jag själv har varit chef och ledare både som en enkel stf gruppC i Bosnien samt i det civila där jag varit ansvarig för relativt stora verksamheter och fått förmånen att delta i ett antal ledarskapsutbildningar. Självklart pressas ledare/chefer i det civila också men inte alls på samma sätt, den erfarenheten har jag haft stor nytta av. Den har bland annat givit mig en viss distans till mitt civila yrke vilket har inneburit att jag kan hantera stress på ett bra sätt.

En brist som jag upplevde under tiden i Bosnien var att officerarna var mycket ovana att agera i sina "riktiga" befattningar. Hemma i Sverige agerar de mer som lärare än som plutonchefer, kompanichefer etc. Det lyste igenom vid ett antal tillfällen. Därför att det viktigt att man öva detta på hemmaplan och nere i missionsområdet.

Anledningen till att vår kapten "frös" och blev helt handlingsförlamad tror jag berodde på fler saker. Han var inte alls beredd på vad som han skulle möta, han skulle bara göra en rek.

Det hade varit ganska lugnt i vårt område en längre period innan, man invaggas i säkerhet och glider med i lunken. Vi var alla trötta efter en lång och mycket varm dag med skjutövningar.

Man kan träna upp ledarskapet i pressade situationer men det är omöjligt att verkligen veta hur just du reagerar innan det verkligen händer, på riktigt, skarpt, i ett annat land. När granater briserar, kulorna viner runt vagnen, etc, etc. Realistiska övningar hemma i Sverige all heder åt dem, men du vet alltid att det är just en övning, ingen kommer att bli skadad eller dödad.

Det är inte säkert att en person reagerar på samma sätt varje gång han eller hon pressas hårt. Dagsformen spelar in, vår kapten klarade av andra situationer men inte den här.

Krisstöd oavsett nationalitet

Av Erfarenhetsanalytiker, FS

Title:

Om en krissituation drabbar soldater av en annan nation, delta och bidra med det Du kan.

Observation:

I början av tjänstgöringsperioden inträffade ett självmordsattentat där fyra tyska soldater dödades och många sårades. Deras landsmän tog händelsen mycket hårt. Också soldaterna från de andra nationerna var berörda men inte i samma höga utsträckning.

Genom att soldater från de andra nationerna fanns närvarande kunde de på olika sätt stötta sina tyska kamrater vilket en del av dem, bland annat pastorn och två läkare, också gjorde. Detta bidrog positivt till krishanteringen.

Discussion:

Det positiva resultatet kommer främst av en god vilja och medmänsklighet. Utbildning eller yrkeskunnande som behövs i en sådan situation har också en stor betydelse vilket de två läkarna visade.

Soldaterna var under transport mellan förläggningen och flygplatsen, på väg hem efter avslutad tjänstgöring. De hade bott i samma förläggningsområde som också den svenska kontingenten är förlagd i och många av deras kamrater fanns kvar där. Totalt finns kanske ett femtontal nationaliteter representerade på samma förläggning.

Lesson learned:

Stöd från soldater av andra nationaliteter är viktig i en krissituation. Det vore fel att isolera sig inom den egna kontingenten och anse att ”det där drabbade någon annan”. Nationalitet har betydelse såtillvida att vi blir berörda i olika grad, men vi får inte blunda när något sådant händer någon annan inom missionen. Vi är först och främst soldater i samma fredsfrämjande styrka.

På detta vis förbättras krishanteringen då de drabbade känner att de har stöd av de andra nationernas soldater.

Recommendation:

Om en händelse liknande den som beskrivs här inträffar när Du är i närheten, fundera över vad Du har för kunnande och erfarenhet som skulle kunna vara till nytta för de drabbade. Göm Dig inte i Din egen kontingent.

Brukandet av alkohol

Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinzen. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

Efter en enorm informationskampanj avseende policy för brukandet av alkohol så var jag mycket trygg vad avsåg hur dessa samtliga vuxna människor i mitt förband skulle uppträda i detta avseende. Vi hade gemensamt, på ett vuxet sätt, kommit överens om hur denna del skulle skötas. Dokumentationen fanns. Jag blev något besviken när jag insåg att det fanns en klick som inte skötte detta på det överenskomna sättet.

Jag valde att fortsätta informera. Jag införde vissa mindre restriktioner, vi ändrade måssens öppettider, tider för frånvaro från campen, platser för servering och sådana ”normala” åtgärder som även normalt brukar ge vuxna människor signalen att det är dags att tänka ”till”.

Jag vill verkligen poängtera att det inte var överdrifter som vi kan se i vissa ”skvallerspalter” men det var för mycket bruk av alkohol sett i ett beredskapstänkande och att vi jobbade alla med flygplatsverksamhet. Dessutom var det mycket individbundet. Jag valde en mjuk väg, jag valde samtal med dessa människor, jag valde att låta deras närmaste chefer försöka hantera frågan. Jag såg mycket till verksamheten, samtliga av förbandets personal var ”nyckelpersonal”. Så gott som alla var specialister inom sitt yrke. Det var svårt att ersätta någon och jag såg inte heller anledning att avskeda någon för på den nivån befann sig inte problemet enligt min bedömning.

I slutet av missionen så skall erkännas att jag hade minst två svåra fall. Men även här bedömde jag att med hänsyn till säkerheten så skulle samtliga fullfölja missionen.

Författarens frågor

Skulle jag infört en ”Noll-konsumtionsnivå?” eller någon slags restriktionsnivå? Skulle jag vid första kontakten med problemet sänt hem vederbörande?

Skulle jag ställt högre krav på mina DUC att hantera problematiken?

Kunde jag varit med och påverkat vid uttagningen? Fanns det möjligen något i deras CV som talade för missbruk?

Så här blev det

Förbandet fullföljde verksamheten utan några risktagningar vad avser säkerheten. Med få undantag så uppträdde alla vuxet i detta avseende. Jag tyckte själv att det ”festandet” som blev, inte var något annat än vad ett gäng ute i isolering ev. behövde. Jag blev som chef medveten om att det fanns de som tog avstånd och som själva krävde ”hårdare tag” mot de som inte följde regelverket eller det överenskomna. Men verkligheten är ju sådan att få av oss är helt ”vita” och jag insåg att den mjuka, vuxna förlåtande linjen blev bra. Med facit påstår jag att samtliga var värda att få komma hem stolta utan denna typ av anmärkningar.

Jag provade med kraft rätten att få drogtesta. Men under den tiden missionen varade så erhöll jag inget tydligt mandat från Försvarmakten som skulle ge mig möjligheten att nyttja det verktyget.

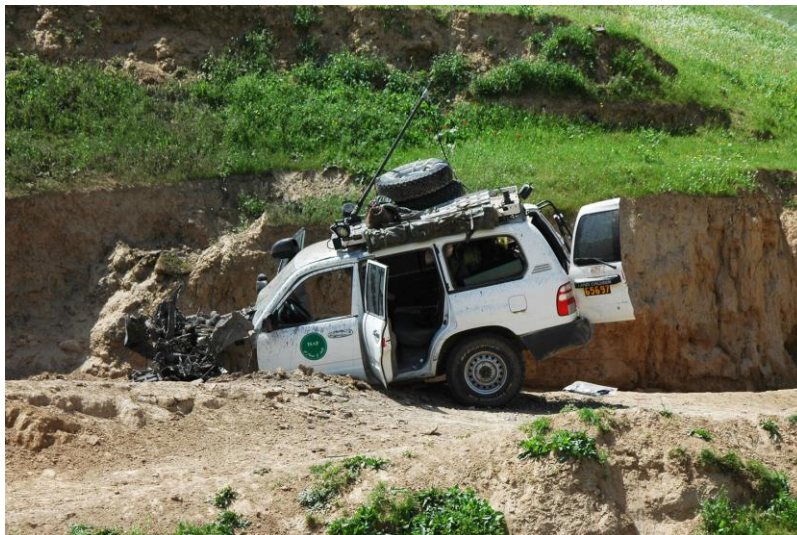


Foto: Försvarets bildbyrå

En gruppchefs dilemma

Av Anders Beckman, L108 och BA04

Bakgrund

43 år gammal/ung gjorde jag min första mission i Libanon sommaren 1991. Jag fick fyra år senare, sommaren 1995, förmånen att göra ytterligare en mission, denna gång i Bosnien. Vid bägge tillfällena hade jag uppdraget som pionjärgruppchef, i Libanon med fanjunkares grad och i Bosnien med sergeants grad. Uppdraget till trots var de båda missionerna vitt skilda i många avseenden. I Libanon tillhörde min grupp (totalt 5 man) sjukhuskompaniets vakt- och pionjärpluton i en underhållsbataljon och i Bosnien ingick min grupp (totalt 8 man) i Stab- och ingenjörskompaniets pionjärpluton i en pansar- skyttebataljon. Den första missionen i Libanon präglades mest av fest. Här var det mässkvällar nästan varje kväll med höjdpunkter på fredagar på sjukhuskompaniets mäss "Yellow Fever" och på lördagar på transportkompaniets mäss "Truckers Inn". Öl etc. fanns i obegränsad mängd. Dessutom fanns ett otal restauranger och butiker på "yallan", utanför campen. I Bosnien var detta utbud mycket begränsat

Händelse

Jag ämnar inte beskriva en enskild händelse utan mer beskriva hur jag upplevt tiden som gruppchef. I och med att mina båda missioner har haft en blandning av både civilt och militärt arbete har min funktion som gruppchef varit extra utsatt. Dessutom har min ålder "ställt till det" och som lök på laxen träffade jag min nuvarande hustru i Libanon. Vi var också tillsammans i Bosnien.

I Libanon hade pionjärgruppen stor frihet, så länge allt fungerade på sjukhuscampen. Det var endast i militära övningar som det uppstod en del dispyter. Det fanns hela tiden en distans mellan mig och gruppmedlemmarna, samt övriga i plutonen. Jag bidrog också med en del som jag borde ha skött på ett bättre sätt. Att sjukhuskompaniet innehöll många äldre, samt att flertalet var kvinnor, gjorde dock att det blev en bra stämning och jag accepterades i min roll. Min fanjunkargrad bidrog också till att höja min status. I mina kontakter med lokalbefolkningen var min ålder till god hjälp och även för att "driva igenom" materielbeställningar på HQ.

I Bosnien var vi mer integrerade med den övriga plutonen (totalt 2 pionjärgrupper och 2 minröjningsgrupper). Här hamnade jag, och den andra pionjärgruppchefen, snabbt utanför, förutom när det gällde kontakten med lokalanställda. De pratade hellre med någon äldre. Vi fick inte heller det stöd som behövdes för att kunna agera som gruppchefer och/eller arbetsledare. Flera gruppmedlemmar hade mycket bättre kunskaper inom vissa områden och dessutom var en del väldigt drivande. Arbetsuppgifterna var omfattande med bl.a. skyddsrumbyggnation. Plutonledningen valde här att styra det mesta och lämnade mycket ansvar direkt till olika gruppmedlemmar. Som gruppchef blev jag "bara" en i gruppen. Detta gällde även för gruppchefen i den andra pionjärgruppen.

Författarens frågor

Varför blev det som det blev? Hade detta kunnat förutses och därmed förberetts på något sätt?

I Libanon var det inga stora problem och tror jag att kompaniledningen var medveten om situationen och därmed också beredd att ingripa ifall det hade sparat ur.

I Bosnien var situationen en annan. Här blev det fel redan från början och det fortsatte under hela missionen. Självklart hade jag min del i att det blev som det blev. Jag tror att om vi alla hade gått igenom mer av vilka roller vi ville, önskade och skulle ha, så hade en hel del av situationen blivit bättre. Kanske hade en omorganisation med fokus på "rätt man på rätt plats" varit en väg att gå.

I och med att pionjärgruppsfunktionen både har ett civilt och militärt innehåll så måste man ta hänsyn till det och klarlägga ansvarsområden etc. så mycket som möjligt innan uppdragen.

Så här blev det

Sjukhuskompaniet från Libanon har haft ett antal återträffar, den senaste i Skillingaryd hösten 2007. Det är en bra stämning och nästa återträff blir om 5 år.

När det gäller pionjärplutonen från Bosnien så har det varit ett par återträffar, men jag har inte varit med. Tyvärr känner jag ingen bra gemenskap med plutonen.



Foto: Soldat ur förbandet KS09

Kamraten som inte vågade

Av anonym författare, BA

(Markus och Joakims namn är andra namn i verkligheten)

Bakgrund

Efter att ha varit nere i Bosnien i cirka 2 ½ månad känner sig Delta Tango's 2:a grp, GD, ganska så säkra på sin uppgift. Trots detta så känner inte gruppen varandra så jättebra, man har inte någon djupare kännedom om kamraternas värderingar och liknande. Stor del av detta ligger i att utbildningen var forcerad, endast 3 veckor, och någon tid gavs aldrig att teambuilda grupperna. Det råder en ganska tuff attityd, det är ju trots allt ett mekskyttekompani och det råder ju krig i landet. De flesta är ganska unga och omogna/oerfarna, tanken på att det kan vara farligt är något som bidrar till att attityden är som den är. En av de omogna i gruppen är en soldat (här kallad Markus), 21 år gammal, han är precis som de andra gruppmedlemmarna förväntansfull inför möjligheten för ett "eldlop".

GD har spenderat många dygn på olika OP, såväl fasta som tillfälliga och har rapporterat om otaliga spridda skottsälvor, ett antal grk och artillerigranater som slagit ner borta i fjärran. När nu hösten börjar lida mot sitt slut och vintern står för dörren drar det ihop sig för parternas offensiv. Det är så i Bosnien, dels på grund av ammunitionsbrist men även klimatet gör att man helst slåss på hösten, innan det blivit för kallt samt på våren innan det blivit för varmt.

Händelse

GD bemannar OP Tango 18 när det sätter igång, offensiven börjar genom att man skjuter mot FN's OP för att få dem att utrymma, man vill ju inte ha en massa vittnen som kan rapportera det som sker. På Tango 18 sker samma sak, på kvällen slår en grk granat ner nära OP. Alla blir naturligtvis ganska uppspelta och vi höjer vår beredskap, kontrollerar vår utrustning och vapen mm. Vår stf Plutonchef ger order om att vi ska skjuta grglys över konfrontationslinjen. Parterna saknar lysammunition och om vi lyser upp frontavsnittet, så kommer förhoppningsvis inga fortsätta offensiva rörelser då deras skydd i form av mörker försvunnit. Alla blir upprymda och vill fotografera denna händelse, Stf Pc beslutar dock att inte genomföra ordern till allas besvikelse. Det blir en del spridda strider mellan parterna under natten, däremot så är det inget som riktas mot Tango 18. De flesta har lite svårt att somna dels pga. att det skjuts en del samt anspänningen som börjar byggas upp. Tidigt på morgonen startar det på allvar, det slår ner en granat nära Tango 18, kastrullerna i köket som hänger på väggen trillar ner, i förvirringen som uppstår springer folk in i köket istället för vår SISU. Efter några sekunder har alla dock lyckats ta sig till vagnen för skydd. Nu är det eldgivning över hela frontavsnittet, med alla vapen parterna har, allt ifrån AK47 till T-55 och tungt artilleri. Tung kulspruteeld utgår från BIH posteringar ett par hundra meter i sida från oss samt eld från en Grk ställning 150 m bakom oss. Det som oroar oss mest är den där Grk ställningen, tänk om serberna försöker skjuta ut den när vi ligger så nära.

Nu är det "Markus" tur att tillsammans med stf gruppchef bemanna tornet på OP. "Markus" är väldigt spänd när han och "Joakim" springer från vagnen till tornet. Väl på plats är det en storslagen syn som de möts av, hela dalen nedanför OP mot Majevica bergen kokar av eldgivning, mindre skogsbränder och rörelse. "Markus" har aldrig tidigare känt sig så levande som nu, alla sinnen är på helspänn och han upplever nästan att "han är utanför sin egen kropp". "Markus" och "Joakim" bestämmer att en observerar ut över striderna och den andre sitter på golvet nedanför så att man kan hjälpa kamraten som observerar om denne skulle bli träffad. "Markus" erbjuder sig att observera

medan "Joakim" verkar vara nöjd med att sitta på golvet. Ett par finkalibriga skott visslar förbi och helt plötsligt börjar luften vibrera ordentligt, "Markus" och "Joakim" vet att en granat är på väg mot OP. "Joakim" ligger på golvet och skriker; "- vi kommer att dö, mamma hjälp mig." "Markus" håller hans hand och lugnar honom i skydd bakom sandsäckarna när granaten landar och detonerar ca 50 m hitom OP. Striderna längs konfrontationslinjen fortsätter hela kommande dygnet med ett antal "nära träffar". GD avlöses dagen efter. När GD kommit in på Campen är det bestämt att de ska stanna i vagnen och genomföra debriefen där, för att största delen av grp befann sig där större delen av tiden under situationen.

Stf Komp C tittar in i vagnen, glad över att alla kommit tillbaka helskinnade och erbjuder ordersalen som plats för debriefing vilket gruppen tackar ja till. När gruppen tagit plats runt bordet i ordersalen känner "Markus" att stämningen man hade i vagnen är helt annorlunda än den stämning som är i ordersalen. Folk tittar liksom ner i bordet och verkar besvärade och lite generade över situationen.

Varken "Markus" eller någon annan i gruppen har någon utbildning i debriefing och de har heller ingen som kan handleda dem. De gör helt enkelt så att de går varvet runt och låter alla komma till tals och uttrycka hur de uppfattat situationen, hur de kände osv. När det blir "Joakims" tur säger han att han inte varit rädd under beskjutningen.

Författarens frågor och egna reflektioner

Det är många soldater som varit utsatta för beskjutning på uppdrag i Utlandsstyrkan, och det kommer att bli vanligare i framtiden, speciellt sedan NBG kommer att användas för att lösa Slå och Ta uppgifter. FM har inte råd med att soldater kommer hem och mår dåligt pga bristande eller ingen utbildning i debriefing/avlastningssamtal. En missionsutbildning på tre veckor innan man åker ner till en krigszon medger inte att tid läggs på "mjuka" frågor.

När "Markus" ställs inför det faktum att hans Stf Gruppchef inte berättar om hur rädd han varit kan det bero på flera saker.

- "Joakim" kanske skäms inför kamraterna för att han varit livrädd.
- Han kanske tror att gruppen ska tappa förtroende för honom som ledare.
- Han kanske har förträngt att han faktiskt var livrädd.

I detta läge kanske "Markus" måste konfrontera "Joakim", eller åtminstone försöka ställa en fråga för att leda in honom mot det faktum att han ju faktiskt trodde att han skulle dö.

"Markus" kanske borde betona hur rädd han var när det hände för att hjälpa "Joakim" att berätta.

"Markus" vågade inte konfrontera "Joakim" inför gruppen av rädsla för att "göra bort" honom, däremot ställde han frågan om han verkligen inte varit rädd, men fick samma svar. "Markus" gick till "Joakim" rum några dagar senare och frågade varför han inte berättat att han varit rädd men fick återigen samma svar. Eftersom "Joakim" var så tydlig i sitt svar så började "Markus" ifrågasätta om han verkligen hade uppfattat situationen själv på rätt sätt. Idag är "Markus" övertygad om att det han uppfattade på Tango 18 var det som hände.

Återkommande feedback på plats i insatsområdet

Av Erfarenhetsanalytiker, FS

Title:

Med fortlöpande återkoppling ges bättre förutsättningar för att snabbt korrigera felaktigheter.

Observation:

Under tjänstgöringen i ISAF har två omdömen delats ut, efter halva tiden samt efter tjänstgöringens slut. För medlemmarna i CIMIC-grupperna har omdömena satts av stf kontingentschefen och baserats på skriftliga omdömen från gruppcheferna.

Detta har uppfattats som en felaktig princip och det finns exempel på hur felaktiga beteenden har fått fortleva onödigt länge därför att gruppchefen inte korrigerade dem direkt. Det har dock inte uppfattats så att särskilt många felaktiga omdömen har getts.

Discussion:

Det kan finnas flera orsaker till att återkopplingen gick till på det här viset. En möjlighet är att reglerna säger att det ska vara så, en annan att gruppchefen inte vågar ta en konflikt med kritik och en tredje att gruppchefen är skolad i en annan tradition än gruppmedlemmen. Det går inte att med säkerhet peka ut en enskild orsak.

Orsaken till att omdömena sattes av stf kontingentschefen var att det skedde ett byte av chef efter halva tiden och att den nye inte tillträdde i missionsområdet förrän mot slutet. För vissa CIMIC-officerare var gruppchefen, och därmed den närmaste chefen en finländare. För andra var det en svensk. Stf kontingentschefen var också chef för CIMIC och som sådan en gemensam chef för alla svenska CIMIC-officerare.

Med olika traditioner kan man dels tänka sig att chefen och gruppmedlemmen är grund- och fortsättningsutbildade i olika tidsperioder med olika ledarskapsfilosfier. Det kan också handla om skillnader mellan nationer eftersom grupperna har varit blandade, svenskar och finländare. Vi har dock inte sett något som direkt tyder på att det är nationella skillnader mellan Sverige och Finland i det här fallet.

Ett exempel på ett felaktigt beteende som fått fortgå är att CIMIC-officerare ägnat större uppmärksamhet åt t.ex. fotografering än åt att bevaka sina fordon. Ett annat exempel är att en officer fått omdömet "samarbetssvårigheter". Det sistnämnda exemplet kom inte endast ganska sent, utan var också ospecifikt då det inte framgick vari svårigheterna bestod och dessutom uppfattades som felaktigt utan att officeren fick någon chans att reda ut det innan omdömet sattes. Detta reddes dock ut senare med gruppchefen.

Lesson learned:

Återkopplingen ska ske fortlöpande, vara specifik och ges av den närmaste chefen, i detta fall av gruppchefen. Den ska innefatta såväl kritik som beröm.

På detta vis kan felaktiga beteenden rättas till betydligt tidigare än annars, vilket är särskilt viktigt när t.ex. säkerheten berörs, och goda beteenden kan spridas.

Recommendation:

Fastställ en gemensam standard inom kontingenterna. Den ska bygga på fortlöpande återkoppling och, om nationaliteter blandas, vara gemensam för alla inblandade.

Aktivt ledarskap i förhållande till lokalanställda

Av Carl Wachtmeister, UNIKOM

Bakgrund

Undertecknad tjänstgjorde som militärobservatör i UNIKOM under perioden mars 2002 till mars 2003 då all personal evakuerades m a a det nära förestående kriget. Under min tjänstgöring i regionen hade jag bl. a. kommit i kontakt med ett i grunden svenskägt shipping- och logistikföretag vilket, om kriget skulle bryta ut, hade stort behov av att anställa en person med god kännedom om området och sjövägarna runt den irakiska hamnstaden Umm Qasr. Man hade fått ett stort kontrakt av WFP/FN och verksamheten skulle främst inriktas på lossning och vidarebefordran av allt humanitärt bistånd som väntades till landet. Självklart hade man också förhoppningar att kunna kombinera detta med viss förberedande affärsdrivande verksamhet. Då fanns fortfarande stora förhoppningar att Irak snabbt skulle komma på fötter och bli en mycket lönsam marknad. Enär jag motsvarade den önskade profilen fick jag jobbet och var åter i regionen bara två veckor senare dvs. i mitten april 2003.

Dagarna innan kriget officiellt var över, den 2 maj, påbörjade vi vår verksamhet. Hamnen var bitvis förstörd och mycket av dess vitala funktioner var plundrade och obrukbara. El saknades och all personal var borta. I takt med att säkerheten ökade och hamnen långsamt bitvis blev funktionsduglig kom dock åter en del personal på plats och verksamheten påbörjades. Detta under intermittent övervakning av det brittiska 17th Port & Maritime Regiment vilket var baserat i den nya delen av den jättelika hamnen.

Händelse

Under de inledande veckorna kunde man se en tydlig skillnad mellan skandinaviskt ledarskap och det som övriga från t ex USA, Holland och England m.fl. utövade. De senare var betydligt mindre framgångsrika och hade också större problem med säkerheten och plundring.

Författarens frågor

Frågeställningen är hur man ska/kan anpassa sitt ledarskap till andra kulturer, tuffa rådande förhållanden, bristande eller frånvarande infrastruktur, kulturkrockar avseende hur man behandlar personal etc? Detta måste självfallet också balanseras så man inte går över några ”osynliga” gränser och får alltför många ovänner på platsen. En och annan öm tå får man dock kanske räkna med under själva lärandeprocessen. Ett anpassat ledarskap kan också få positiva bonuseffekter i form av ökad säkerhet och bättre lokalt förtroende.

Så här blev det

Genom att bemöta personalen och deras kultur med intresse, dela deras vardag och i bästa möjliga mån utöva sitt ledarskap i akt och mening att underlätta deras arbete upplevde jag ett flertal positiva effekter. Dels genom att hela tiden samtala (efter bästa förmåga och/eller med tolk) och umgås, dela en kopp te, mugg vatten eller en enkel måltid fick man förstås veta mycket av t ex underrättelsevärde, hur folk mådde, läget i landet/staden, säkerhetssituationen, deras syn på vad som kunde förbättras etc. Möjligheten att ingripa när något gick fel eller kritiska situationer inträffade var förstås också betydligt större. Man blev också avsevärt bättre bemött enär man var ute i värmen – +65C i solen dagtid och +35C på natten – istället för att sitta inne i ett luftkonditionerat kontor och/eller bil och titta på deras arbete.

Även fartygschefer och -besättningar blev positivt inställda då de hela tiden visste att man fanns på plats för att kontrollera, hjälpa och understödja om behov uppstod. Detta också som länk mellan redare, lokala myndigheter och koalitionen styrkor. Man fick till yttermera visso även möjlighet att i viss mån påverka de lokala företagarna, exempelvis stuveriarbetar-firmorna, att behandla och även betala sin personal något bättre än vad som annars förmodligen skulle ha skett.

Att ordna bättre ljusförhållanden att arbeta under genom t ex skaffa egen generator eller sitta i egen bil under nätter och kvällar med helljusen påslagna, skaffa fram vatten att dricka, köra folk som skadats till civil eller militär doktor mm gjorde att man fick god kontakt med personalen och då mest den stora massa personal som inte var anställd men däremot anlitad av det egna företaget. Min bestämda uppfattning är också att detta gagnade vår egen säkerhet när man såg det som sitt ansvar att se till att vi och i mesta möjliga omfattning vår utrustning var säkra. Exempel finns på att planer på att kidnappa eller på annat sätt äventyra vår säkerhet på detta sätt förhindrats. Detta saker som hemma i Sverige måhända är en självklarhet men som i en krishärd kan vara allt annat än klart. Genom att företaget också anställde en övervägande del lokal arbetskraft i förhållande till utländska representanter samt anlidade landets egna lokala företag för t ex transporter fick man också ett större lokalt stöd.

Ytterligare en framgångsfaktor gentemot våra konkurrenter på plats blev sättet att hjälpa.

Om man från t ex amerikansk sida **talade om** för irakierna vad de behövde kom vi med den något annorlunda inställningen **att fråga** – vad behöver ni? Detta var man inledningsvis något undrande inför när även Saddam bedrivit ett toppstyrt ledarskap. Att helt plötsligt få möjlighet att tänka själv var inte alltid en helt självklar process...

Ovan exempel är upplevt i en civil organisation som dock uppträdde och verkade i ett krigsområde. Anser att man även inom en militär verksamhet framgångsrikt kan anamma samma syn- och förhållningssätt till lokala företag och arbetskraft. Detta säkerligen redan något som görs vid många av de större insatserna i omvärlden. Vid tillfälle har jag dock noterat att man med enkla medel borde ha kunnat agera på ett sätt som kunde ha renderat i ett betydligt större lokalt stöd än vad som funnits. Givetvis bör olika militära säkerhetsaspekter och hot vägas in som man kanske är mer förskonad från i en civil verksamhet.



Foto: Försvarets bildbyrå

Den rädde

Av anonym författare, FS

(Pelles namn är ett annat i verkligheten)

Bakgrund

Förbandet har nyligen anlänt och precis kommit igång med verksamheten. ”Hand-over-perioden” har genomförts. Det är mycket arbete och stress att sätta sig in i arbetsuppgifterna. Det blir långa arbetsdagar ofta mer än 12h. Kroppen har inte vant sig vid den höga värmen och man känner sig utmattad varje kväll då man går till sängs. Detta case rör sig om en medlem i staben tillhörande en av de mindre sektionerna, G’n (G1-G9). Innan nedrotation har mycket i utbildningen och informationen till FS, handlat om IED och andra typer av överfall som kan och inträffat i Afghanistan. En del soldater har lämnat förbandet på grund av detta hot och den anspänning detta medfört. Personen som omskrivs i denna händelse kommer jag att kalla för Pelle.

Händelse

Det är natt och många av stabens medlemmar ligger och sover. Plötsligt blir alla väckta av vaktsoldaterna på förbandet som bankar på dörrarna i barackerna och skriker ”till skyddsrummen”. Man tar med sig det nödvändigaste (lite kläder och vapenutrustning) och beger sig ut till sitt skyddsrum. Väl ute i skyddsrummet blir alla sittande en lång stund. En av sektionscheferna tar på sig ansvaret och försöker räkna in den personal som finns i skyddsrummet och rapportera detta till staben (G 3). Det är svårt med kommunikationen mellan delarna i skyddsrummet, för det finns inte telefon och förbindelsegångar i alla delar av skyddsrummet. Många i personalen tror länge att det är en övning, innan information på skyddsrummets telefon meddelar, att det är en skarp händelse och att det finns en misstänkt bilbomb alldeles utanför campen. Efter ca två timmar kommer faran över och alla går tillbaka till sina baracker och rum. När två ur stabens medlemmar kommer in i rummet där de bor tillsammans med Pelle, så finner de Pelle i fosterställning halvvägs under sin säng och med dragen pistol som Pelle riktar mot dörren. De lyckas lugna Pelle och förstår att han legat kvar i rummet på detta sätt under större delen av händelsen med den misstänkta bilbomben.

Någon vecka senare skall Pelle sätta i ett myggfönster till baracken. Han får inte dit fönstret riktigt som det skall sitta. Detta innebär att Pelle börjar sparka på dörren i sitt rum samt skrika och svära. Detta noteras av personer som bor granne med Pelle. Dessa två händelser rapporteras muntligt till mig. Jag pratar då med stabschefen och den chef som är ansvarig för sektionen som Pelle tjänstgör inom. Jag har rådgjort med min kollega som är ställföreträdande säkerhetschef och kommit fram till att föreslå att Pelle avskiljs från förbandet, dock efter att han fått all den hjälp och stöd han kan få innan vi släpper honom. Detta tar jag upp med sektionschef och stabschef.

Författarens frågor

Hur skall ett förband prioritera övningar i eget skydd under ett övertagande av verksamhet i ett missionsområde? Hur skall man säkerställa att alla har hört larmsignal eller motsvarande inom förbandet? Hur minskar man risken att någon blir ”kvarlämnad” i sitt rum vid larm? Hur uppfattar du Pelle som person? Är Pelle lämplig att fortsätta sin tjänstgöring? Kan man hjälpa Pelle på plats i missionsområdet? Vad är det som gör att Pelle reagerar som han gör? Hur skall du som chef hantera Pelle i fortsättningen?

Vad säger du till Pelle i ditt samtal till honom? Vad tycker du G 1, personalavdelningen, skall göra i en sådan här situation?

Så här blev det

Stabschefen ville att sektionschefen skulle prata med Pelle och förklara situationen. Jag fick senare en kvittens på att sektionschefen hade pratat med Pelle och förklarat allvaret i situationen. Stabschef och sektionschef hade tillsammans beslutat att Pelle skulle få stanna, dock under uppsikt av chef och kamrater. Pelle stannade kvar i förbandet och tjänstgjorde tiden ut. Författaren har inte fått in fler rapporter om fler händelser kring Pelle. Författaren vet inte heller om Pelle fick någon mer hjälp från förbandet eller G 1 sida. Det jag gjorde i min roll var att då och då prata med samt observera Pelle i och utanför tjänsten. Min uppfattning är att Pelle klarade sin tjänst så länge det inte uppstod pressade situationer. Jag uppfattar Pelle som en noggrann person med mycket krav på sig själv, dock mycket osäker.



Foto: Försvarets bildbyrå

...men jag var hela tiden rädd för katastrofen

Av Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinnsen. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

Efter en tid vid Kindu hade vi gett så mycket goda signaler till FN att de ville ha vår hjälp på flera platser i Afrika. Uganda/Entebbe hade kollapsat på grund av en inkompetent upphandlad civil kontraktör (PAE). Jag fick frågan—Kan ni driva Entebbe flygplats på samma villkor som ni driver Kindu? Problemet är att 1000 ton gods samlats på flygplatsen och det skall med det snaraste flygas i C130 till Bunia.

Mina dilemman blev:

- Vad är Uganda för något land, är det krig, fred, terrorism, sjukdomar—hur ser det ut?
- Entebbe—hur ser det ut där?
- Min arbetsgivare gav mig svaret att ”Vi jobbar inte med Uganda”? -Där fick jag ingen hjälp?
- FN tryckte på—min chef i Sthlm gav mig det fria mandatet att avgöra själv—det var bra
- Vi, staben, brainstormade om vad det kunde innebära att leverera 1000 ton inledningsvis och sedan leverera sådana C130-laster i tre månader
- Vi var mycket osäkra
- Klarade vi Kindu och Entebbe samtidigt—hur är solidariteten inom förbandet?
- Ett rekteam med lastkunnigt folk åkte över och gav klartecken. Senare sände jag läkare och sänkpersonal.
- Ett team med ramppersonal, utsedd chef, åkte till Entebbe. Grupperade sig på hotell och började jobba.

Författarens frågor

Tog jag allt för stora risker? Jag/vi visste inte mycket om sjukdomsläge, situationen för personalen vad avsåg boende mm. Ett ”tufft” gäng sändes över till Kampala och de jobbade mycket hårt, under mycket press från bl.a. Frankrike (ni vet missionen i Bunia—det var deras materiel)

Denna lilla grupp blev naturligtvis isolerad, egoistisk, autonom, magsjuka, uppmärksammade, glada för Entebbe och staden Kampala och inga andra skulle klara det jobbet enligt dem själva. Men de gjorde även ett jobb som väckte uppmärksamhet in i DPKO i New York.

Gav jag dem för stor frihet?

Jag ställdes inför beslutet att byta ut personalen med jämna mellanrum därför att deras arbetssituation var mycket krävande. Däremot så ville ingen bytas ut och åka tillbaka till det mera "tama" Kindu. Jag fick gå en hård strid med killarna som hade en miljon motiv att få stanna kvar. Personangrepp var tyvärr en del av detta. Men det blev byte i gruppen och även på chefsposten med jämna mellanrum.

Så här blev det

Vi hade sedan fem man under tre månader i Entebbe. Kontingenten lastade om 1000-tals ton gods och förvandlade AN124-laster till C130-laster. Det sydafrikanska flygbolaget berättade att det var första gången som "lasten väntade på dem och inte tvärt om".

Vi hade en mycket farlig incident som krävde MEDIVAC men det slutade på ett bra sätt tack vare skickligt agerande från utsedd kontingentschef i Entebbe. Jobbet löstes på ett galant sätt. Men med extremt stor risktagning vad avsåg arbetsmiljösäkerhet. MEDEVACEN lyckades till 100% (medalj har utdelats i Sverige) Personalen byttes ut ca var tredje vecka och ledarskapet var ibland militärt och ibland civilt. Det visade sig att den civila killen/killarna hade en enorm/a erfarenhet av stora laster och det blev bra och säkert genomfört.

Kampala blev en succe för mitt FK01. Men jag var hela tiden rädd för katastrofen.

Fel man på fel plats?

Av Alexander Hecksén, KS 12

Bakgrund

Den svenska styrkans ansvarsområde kan som helhet betecknas som mycket lugnt. Jag har ingen insikt i hur specialenheterna (EW, SCOT, LMT etc) upplevde sina respektive ansvarsområden men skyttekompaniet B-coy upplevde i stort missionen som lugn. Vid något enstaka tillfälle blossade oroligheter upp mellan de etniska grupperna men dessa bröt aldrig ut i några kravaller vad jag kommer ihåg idag. Det dagliga arbetet gick för alla skytteplutonerna ut på att upprätthålla ”*safe and secure environment*” samt inhämta underrättelser som skulle leda till sökoperationer. En annan stor uppgift var också att kartlägga det humanitära behovet så att kontingentsprästen kunde samordna humanitära insatser med hjälp av räddningsplutonen och civila hjälporganisationer.

Händelse

Mitt exempel på hur mitt ledarskap som chef för en av skytteplutonerna i Kosovo sommaren/hösten 2005 är inte begränsat till en händelse. Min huvudsakliga uppgift var att upprätthålla den tidigare nämnda ”*safe and secure environment*” i min grupps ansvarsområde samt att insamla underrättelser från detta specifika, geografiska område. Uppgiften löstes vanligtvis genom *mobile checkpoints* eller *fordonsburen* samt *fotburen patrullering*. Jag och min grupp hade även uppgift att tillsammans med tre andra grupper agera sökgrupp under sökoperationer. Jag har i efterhand insett att rollen som gruppchef med informationsinhämtning genom social kontakt (med för mig okända människor) som huvuduppgift inte passade mig särskilt bra. En egen tolkning av orsaken är att jag helt enkelt är socialt obegåvad i mötet med människor som jag ska försöka lirka information ur på ett begåvat sätt. Då kan man fråga sig varför detta blev ett problem? Det fanns väl andra i gruppen som kunde ta den sociala kontakten? Ja, det fanns det. Dock var det ingen av dessa som heller var speciellt lockade att försöka sig på dessa möten och som alla vet så ”bär chefen ansvaret i första hand” och jag kände att jag inte kunde tvinga mina soldater till detta eftersom jag ytterst såg det som *min* uppgift att lösa.

Författarens frågor

- Hur kan man redan i utbildningen undvika traditionella uppgiftsroller?
- Hur blir vi mer dynamiska i vårt sätt att arbeta och lösa uppgifter?
- Ska alltid ”ansvarsbefriad” soldat bara lyder order eller ska han vara lika uppgiftssökande som cheferna förväntas vara? Hur får vi honom att bli det?

Så här blev det

Självklart blev jag efterklok. Ungefär två till tre år efter missionen vill säga. Under missionen blev det ingen förändring och jag kan idag, med mycket mer utbildning i bagaget och en större erfarenhet av gruppchefsrollen, konstatera att jag inte var lämpad som gruppchef. Gjorde jag ett bra jobb? Ibland. Var jag rätt man på rätt plats? Troligtvis inte. Fanns det andra i gruppen/plutonen som var mer lämpade? Absolut! Chefer *måste* vara drivna och sugna på uppgiften som skall lösas. Innan jag åkte till missionsområdet var jag inte fullt medveten om vad uppgiften ”*social patrol*” innebar i praktiken. Det räckte inte med en månads missionsutbildning (med medgörliga figuranter som hade manus att följa) för mig att inse innebörden av detta. Verkligheten såg inte ut som den gjorde med inhyrda albaner från Rosengård som försökte ”leva naturligt” på Livgardets övningsfält.

Jag fick på återträffen höra från gruppen att de tyckte jag var en bra gruppchef och som vanligt så minns man bara de bra sakerna i efterhand, inte de dåliga. Under missionstiden tog de ofta upp att de ville ut och patrullera mer och att gruppen/omgången skulle vara mer aktiv i ansvarsområdet. Jag håller med dem så här i efterhand. Den sociala kontakten med lokalbefolkningen var en av gruppens huvuduppgifter. Jag var chef över min grupp och jag passade inte för uppgiften. Jag valde att inte tvinga mina soldater till att lösa vad jag uppfattade som min uppgift. Jag blev i och med detta en dålig gruppchef och dålig ledare.

Hur undviker man att detta problem dyker upp igen? Givetvis ligger ett stort ansvar på plutonchefen. Plutonchefen väljer sin pluton och har möjlighet att ändra om i leden om han eller hon så önskar. I vanliga fall är chefer för rädda för att göra nödvändiga förändringar bland sina befattningshavare. I mitt fall hade jag inte alls uppskattat att bli ”petad” i missionsområdet, men det hade varit rätt åtgärd för gruppens lösande av egna uppgifter.

Alternativet kan vara att skapa en arbetsmiljö där alla känner varandra så bra att prestige inte existerar inom gruppen och att enskilda individer därmed vågar erkänna att ”jag är kass, utbilda mig eller avsätt mig”. Problemet är att så bra hinner man inte lära känna varandra på en månads missionsutbildning. Att bli utbildad till en bättre ”konversatör” i missionsområdet är inte alltid görbart heller. Chefer och soldater är ju där för att arbeta, inte bli utbildade. Utbildningen skall normalt vara avslutad i Sverige.



”Det är aldrig för sent att ge upp!”

Ta tag i de verkliga problemen

Av Erfarenhetsanalytiker, FS

Title:

Utveckla metoder som hindrar alkoholister från att tas ut och skicka hem dem som ändå kommer med.

Observation:

I en av grupperna ingick en medlem med alkoholproblem. Han var frånvarande från sina arbetsuppgifter under cirka 75 procent av tiden. Någon enstaka gång kom han onykter till tjänsten, dock inte värre än att det förmodligen endast var den andra svensken i gruppen som märkte det.

Den höga frånvaron gjorde att han inte orsakade någon skada för ISAF under uppdraget. Följden blev däremot att de andra i gruppen kontinuerligt fick en högre arbetsbelastning.

Discussion:

Orsaken till att denne person kunde komma till ISAF är att det saknas system vid uttagningen i Sverige för att gallra ut alkoholister.

Möjligen kan sådana som misskött sig i tidigare missioner stoppas, men det förutsätter att de är kända personligen för dem som gör uttagningen eller att det finns registrerade vitsord där sanningen framgår.

Just den person som beskrivs ovan har, trots sin bristande arbetsinsats, fått ett vitsord som möjliggör en ny utlandstjänst senare. Detta är ett känt problem som funnits lika länge som Sverige haft soldater i utlandstjänst.

I de diskussioner som genomförs bland utlandssoldaterna föreslås det ibland att anställningsintervjuer ska införas i uttagningen. Vår uppfattning är att det i sig är en bra idé som skulle kunna ge mycket positivt. Just detta problem tror vi dock inte att intervjuer skulle lösa. Med intervjuer kan man framförallt avgöra om en person har rätt sociala förmåga och passar in i gruppen. Alkoholister är ofta socialt trevliga och har goda förutsättningar för att klara ett sådant nåsöga. Intervjuer skulle främst gallra bort dem som brister socialt. Sådana människor är nykterister i högre grad än andra.

Lesson learned:

Många chefer är alldeles för undflyende när det gäller att ta tag i alkoholproblem. Uttagningsmetoderna är otillräckliga och behöver kompletteras med rutiner som kan gallra ut alkoholisterna.

Genom att hålla alkoholisterna borta från utlandstjänsten kommer trivselen att öka bland de övriga, arbetsuppgifterna kommer att lösas bättre och säkerheten kommer att höjas.

Recommendation:

I missionen: Ge personer med alkoholproblem ett sådant betyg som gör att de inte kan resa ut igen. Repatriera dem snarast när problemen blir kända. Vänta inte tills de har hunnit orsaka en skada.

Som förebyggande åtgärd: Inför ett referenssystem där inga yrkes- eller reservofficerare tas ut till utlandstjänst utan en föregående kontakt med hemmaförbandet där bland annat frågor om alkoholvanor ska ställas.

Kravaller i Mitrovica 2000

Av Per Lindahl, KS 01

Bakgrund

2. Mekskyttekompaniet (RL- PBV 302 C förband) KS 01 har i uppgift i Mitrovica våren 2000 att förstärka den Franska bataljonen med bevakning och kontroll av den omtalade bron över floden IBAR. Uppgiften skulle lösas under 5 dygn. Kompaniet består av två mekskytteplutoner från RL, en mekskyttepluton från QL och en förstärkt st/tr pluton. Kompaniet understöds av ett kanadensiskt spaningsfordon med optiska och termiska sensorer, samverkansofficerare, sjukvårdsenheter från bataljonen samt en ledningsplats från bataljonstaben. Utöver huvuduppgiften att bevaka bron har kompaniet även uppgift att patrullera norra Mitrovica (serbiska delen) till fots och med fordon enskilt samt i samverkan med franska styrkor. Dessutom upprättades VCP och OPT i norra delen av staden.

Uppgiften löstes med en pluton vid bron, en pluton i norra delen och en pluton i vila och som QRF. Uppgifterna roterades mellan plutonerna.

Händelse

I samband med att Kosovo-albanska extremister lyckas ta sig över stadens östra bro som stod under Tysk bevakning och skjuta mot serbiska män på ett café uppstår kravaller bland den serbiska befolkningen i anslutning till kvarter norr om denna bro (ca 1,5 km från "vår" bro). Vi har samtidigt som folk börjar samlas en grupp i en PBV på ett OPT i anslutning till en vägkorsning ca 600 m N om bron. Dessa rapporterar att folk börjar samlas och att stämningen är ganska hotfull. Den plutonens övriga grupper är utspridda på andra OPT i norra delen av staden.

Författarens fråga

Hur agerar kompaniet och vilka åtgärder bör vidtas?

Så här blev det

Beredskapen höjs vid kompaniet. Jag beordrar aktuell OPT att omgruppera så att de inte står grupperade mitt i den folksamling som samlas, utan kan stå en bit därifrån men samtidigt bibehålla observation och rapportera vad som händer. Detta för att ha möjlighet att kunna dra ur om behov finns. Samtidigt var våra rapporter till franska bataljonen, via vår samverkansofficer, en del i franska bataljonens beslutsunderlag, jag ville inte lämna platsen. Jag beordrar en vagn ur QRF plutonen tillsammans med min ledningsvagn marschfärdiga för att själv åka till aktuell plats för att bilda mig en egen uppfattning om vad som sker. Min stf får tydlig order att han leder all verksamhet i anslutning till bron. Den pluton som ansvarar för bron besätter med hela plutonen en linje (med vagnar och all personal) på bron för att kunna vara beredda ifall riktningen på folksamlingen skulle svänga över mot vår bro eller kosovo-albanerna skulle få för sig att agera via vår bro mot serbiska delarna. Två grupper ur QRF plutonen är kvar som QRF och den norra plutonen på OPT kvar på OPT.

Händelse

På plats vid folksamlingen har situationen snabbt förvärrats. Franska styrkor har nere vid bron börjat bryta upp demonstrationen/kravallerna och det kastas handgranater mot de franska styrkorna. Jag hamnar med min vagn (och den medföljande QRF vagnen) i en folksamling ca 100 m norr om den ursprungliga korsningen. Vi kan inte köra fram till den ursprungliga OPT vagnen(ca 200 m bort) då det är alldeles för mycket folk och jag vill inte provocera genom att tvinga mig igenom. Att köra runt skulle ta för lång tid.

(Även folk bakom vagnen). Jag vill träffa och få en rapport från OPT chefen öga mot öga. Utanför vår vagn så är det mycket folk men inte på något sätt hotfullt.

Författarens frågor

Hur ska jag få kontakt? Ska jag bara använda radio eller ska jag framrycka med vagnen till den andra vagnen? Ska jag köra runt?

Så här blev det

Jag vill träffa OPT chefen personligen. Jag bestämmer mig för att göra avsittning med en signalist och en soldat med som skydd. Jag bestämmer att vi lämnar hjälm och tar vapnen i slinga för att inte provocera. Så –basker på och avsittning. Ut ur vagnen och utan problem når vi vagnen vid det tillfälliga OPT.

Händelse

På väg tillbaka efter ca 15 min vid OPT vagnen har situationen förvärrats. Vi får i princip tvinga oss fram genom en uppretad folkmassa. Folk drar och sliter i oss, skriker och spottar, vad jag minns blir även signalisten nerdragen men lyckas ta sig upp. Jag blir själv dragen och fasthållen och jag håller handen på min pistol, rädd att någon ska försöka ta den ifrån mig. Den soldat som följer med lyckas slita loss mig och vi når säkerheten i vagnen. Folkmassan ger sig även på ett franskt bandgående stridsfordon som kommer inkörandes i korsningen. Folk omringar och klättrar upp på vagnen och slår och bankar. Det ser ut som de försöker ta sig in genom de stängda luckorna. Den franska vagnen är helt omringad av folkmassan. Våra två vagnar (de som vi kom med) är lite vid sidan om och har ett visst manöverutrymme. Som jag tolkar situationen kommer det gå illa för de franska soldaterna i vagnen om de inte lyckas ta sig därifrån. Folkmassans aggressioner är riktade mot franska soldaterna som tydligen går rätt hårt åt demonstrationen/kravallerna lite längre söder om vår position.

Författarens frågor

Ska vi på något sätt försöka agera för att understödja våra franska KFOR kollegor i vagnen? Avsittning på skyttegruppen, eller hur lösa detta?

Så här blev det

Jag anropar vagnen bredvid oss (QRF-vagnen). ”Framryck med vagnen mot den Franska vagnen så att det blir en lucka för den franska vagnen att backa ur situationen” Vagnchefen ger ordern ”skyttegruppen, observation upphör, tjänst till fots! Beredd göra avsittning och närskydda den franska vagnen!”, och börjar därefter sakta rulla fram genom folkmassan mot den franska vagnen, som befinner sig ca 50 meter bort. När QRF-vagnen har 10-15 meter kvar, öppnar folkmassan upp sig bakom den franska vagnen och den lyckas backa ur situationen. QRF-vagnen gör då halt och börjar backa tillbaka samma väg. Nu riktas i stället serbernas ilska mot QRF-vagnen, och vagnchefen blir tvungen att ta upp en sköld till skydd mot lite halvhjärtad stenkastning och bespottning.

Jag beordrar nu resten av QRF plutonen (två vagnar) att ansluta till vår plats för att förstärka. Folk börjar nu rikta sin aggression även mot oss. Lyktor på vagnen slås sönder och det kastas saker mot våra vagnar. Jag får samtidigt veta att det börjar samlas människor vid södra brofästet (albansidan) vid ”vår bro”- än så länge fredligt och relativt lugnt. Plutonen vid bron har spänt concertina tvärs över bron och spärrat vägen med vagnar och plutonen på linje.

Händelse

Efter samverkan med vår samverkansofficer som befinner sig vid den franska bataljonstaben får jag en uppgift att försöka förhindra att fler människor ansluter till kravallerna i anslutning till ”tyska bron”.

Författarens frågor

Hur ska jag lösa detta? Folkmassa som samlas vid vår bro och jag har bara en pluton där nu, samtidigt ny uppgift för att stötta franska KFOR styrkorna vid kravallerna. Jag har handlingsfrihet med OPT plutonen som kan omgruppera.

Så här blev det

QRF plutonen (som är på plats – går fortast och jag upplever att det är mest tidskritiskt på den här platsen – inte vid vår bro- läget är under kontroll där) får order att, tillsammans med min vagn, spärra av vägen ner mot kravallerna för att börja lösa uppgiften att förhindra att fler ansluter till kravallerna. Samtidigt inser jag att en pluton inte är tillräckligt då de civila kan kringgå ett kvarter åt öster eller väster och på så sätt komma åt kravallplatsen. OPT plutonen får trots detta, uppgift att återgå till vår bro och ansluta till RL 2 för att förstärka ”vår bro”- detta är trots allt som jag ser det huvuduppgiften – förhindra att de två etniciteterna har möjlighet att attackera varandra. Jag orienterar vår samverkansofficer och ledningsplatsen från Batstaben om mina beslut.

Vi spärrar av vägen och hindrar efter bästa förmåga folk från att ansluta till kravallerna. OPT plutonen förstärker vid vår bro och man har läget under kontroll- inga försök att ta sig över vår bro genomförs.



Foto: Soldat ur förbandet KS09

Att få arbetet genomfört

Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinserna. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s/MONUC verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

I samband med etableringen av vår camp som fick namnet ”Dag Hammarskjöld” var det speciellt en officer som ledde campbyggnationen. Min ”campingenjör” var en kille med ett gott hjärta men han hade inte riktigt den stilen som förväntas av en officer och det väckte reaktioner hos en del av personalen i förbandet. Speciellt den yngre delen av förbandet reste krav på disciplinära åtgärder mot denna, som de tyckte avvikande officer. Min campingenjör visade på en enorm initiativförmåga. Han anställde lokala hantverkare i strid ström, han upphandlade cement, virke, spik, verktyg, utrustningar. Han fixade transporter, han arbetsledde människor på ett lite ovanligt ”hejigt” sätt. Han blev oerhört populär. Fester ordnades, ölen flödade, ev. lite för mycket. Han arbetsledde ”betonggjutning” nattetid för att förbandet skulle vara ostörda på dagtid. Han skjutsade hem personalen i ”FN-bilar” (absolut förbjudet) då lönen utbetalades, risken för rån var annars uppenbar. Jag var hela tiden medveten om hur verksamheten bedrevs. Jag litade på att gränserna inte överskreds. Jag tog risker mot den bakgrunden att arbetet skulle gå framåt.

Jag kände att jag hade en kontroll på vad som hände. Bl.a. så fanns det människor i närheten av min campingenjör som jag hade/har ett mycket stort förtroende för, som inom förbandet hade en mycket stor insikt, var någon slags förtroendeindivider för samtliga. Tack vare det ”skyddsnätet” vågade jag låta min ingenjör fortsätta på det sättet som jag ansåg vara effektivt och produktivt och han var också den ende som kunde genomföra den verksamheten—enligt min syn.

Men det var flera som opponerade sig mot hans sätt att jobba, klä sig och kanske till viss del uppträda.

Författarens frågor

Kanske skulle jag krävt en annan stil?

Skulle jag ”lagt mig i” sättet att jobba eller arbetsleda?

Skulle jag krävt att allt skedde enligt ”reglementet”.

Så här blev det

Campen blev mycket funktionell. vi hade en ”oas” mitt i Afrika. Det visade sig att omgivningen, alltså de andra nationerna, upptäckte vår camps fördelar. Vi hade bastu, soldäck, gym, golv för aerobicträning, pub/bar, restaurang, paradplats, blommor, snyggt och prydligt.

Min ingenjör blev den som på samma sätt i praktiken arbetsledde våra projekt (som gav oss Force Protection) ute i Kindu. Han upphandlade, anställde och ledde arbetet med ombyggnad av två skolor och ett sjukhus. Det blev en formidabel succé men det fanns de som inte gillade stilen. Jag försvarade honom och jag tillät honom att vara avvikande. Det var ibland jobbigt och det kostade förtroendekapital. Jag är medveten om det, men jag vägde att få arbetet genomfört eller att inte få arbetet genomfört. De som protesterade var i mina ögon inte de som var de mest produktiva men de hade en stor förmåga att kritisera andras stil och sätt att leva. Dock kände jag mig mycket säker under tiden som arbetena framskred.

Soldats uppsägning vid ankomst till missionsområdet

FS

Bakgrund

Försvarsmaktens uppgift var att stödja ISAF Afghanistan avseende räddningstjänsten på KAIA (Kabul International Airport) under tolv månader.

Soldater och yrkesofficerare som rekryteras har samtliga någon form av bakgrund i Flygvapnets basräddningstjänst eller en anställning vid civil räddningstjänst.

Placering och boende skall vara på KAIA d v s skild från den svenska kontingenten på Camp Warehouse.

Gruppen kom att vara underställd COM KAIA (ICELAND) och C KAIA Firebrigade (ICELAND) samt stf C KAIA Firebrigade (FINLAND) men lydde naturligtvis under den svenska kontingentschefen.

Organisationen på KAIA Firebrigade:

C (ICE)

Stf C (FIN)

C ALFA-shift (NOR)	C BRAVO-shift (SWE)
Stf C (NOR)	Stf C (SWE)
6 brandmän (NOR)	6 brandmän (SWE)
4 brandmän (FIN)	3 brandmän (DAN)
3 brandmän (ICE)	4 brandmän (POR)

Uppgiften bestod i att ansvara för och samtidigt utveckla basräddningstjänsten KAIA. Lokaliteter och brandmateriel var i mycket dåligt skick vid ankomsten och Bundeswehr (DEU) höll basräddning 24H när vi kom ner. De hade i sin tur tagit över efter Turkiet (TUR) som under kortare tid verkat på KAIA. TUR tog under senare delen av 2004 command på KAIA om jag minns rätt.

Övertagandet och lokalutbildning skulle ske via tyska brandmän som skulle utbilda oss för att sedan rotera hem och därmed överlämna ansvaret för KAIA till NATO (ICE).

Av en slump hade en av svenskarna mycket goda kunskaper i tyska vilket var en stor räddning då våra tyska kollegor pratade dålig eller ingen engelska alls.

Informationen innan nedrotation var dålig och till vissa delar obefintlig. Egen research via privata kontakter från tidigare missioner i gruppen gav viss information men var långt ifrån tillfredsställande.

Via f d kontingentschefen lyckades jag upprätta mailkontakt med C Firebrigade men han verkade inte förstå hur lite information vi fick via vår egen myndighet.

Vi följde till vissa delar Livgardets ineliggande Kosovo-mission. Detta fick följderna att vi saknade baskunskaper i ekonomi, kontakt med familj, post för att nämna något. Där- emot visste vi desto mer om rutintjänsten på Balkan!

En soldat lämnade gruppen redan under missionsutbildningens först dag. Soldaten flaggade upp att han blivit osäker på om han verkligen ville delta i en utlandsmission i Afghanistan. Eftersom jag var hans närmaste chef och med den korta tiden tillsammans kunde jag bara vara där som människa och stötta hans beslut att inte åka.

Efter bara ett par dagar hade vi en reserv (med tidigare Kongo-mission) som tackade ja och anslöt till oss på LG.

Vi fick viss utbildning om läget i missionsområdet men vi upplevde att väldigt lite tid lades på säkerhetsläget i Afghanistan. Vi låg hela tiden "sidan om" vilket vi i gruppen skyllde på att vi var ett flygvapenförband där vi hade ingen eller ringa förståelse i arméorganisationen. Vi skulle ju "bara" lösa räddningstjänsten. Att vi skulle röra oss mellan KAIA och Camp Warehouse samt det generella hotet mot flygplatsen och i landet var det ingen som tänkte på. Allra minst vi som visste minst.

Handhavande av pistol och AK-5 löste yoff från LG men praktisk skjutning fick jag som chef för gruppen själv hålla i under en förmiddag.

Inga EOD-övningar eller åtgärder vid påskjutning som borde ha ingått med hänsyn till hotbilden genomfördes.

EOD-utbildningen som var obligatorisk för Afghanistan fick vi fö inte förrän efter ca två månader efter nedrotation, på engelska eftersom reservofficeren behövde öva.

Övrig utbildning på SWEDINT blev bra sedan MeS-poliserna ryckt in. Vi följde dom med en tydligare utbildningsplan.

På plats i Afghanistan höll översten ur Bundeswehr tillika COM KAIA en genomgång med oss nyanlända och hans upprepningar att *"This is not a vacationcountry. I repeat. This is not a vacationcountry!"* fick flera i gruppen att tänka till på allvaret i situationen och missionsområdet.

Givetvis var vi inte naiva om vad det var för land och mission vi åkte till men vi hade till en viss del haft huvudet i sanden mer eller mindre ofrivilligt.

Granatbeskjutning av KAIA var inte återkommande men det hände. Okänd finkalibrig eld likaså. Minhotet var störst och jag vill minnas två minolyckor de första tre månaderna där locals drabbades inne på KAIA område.

I händelse av flygplatsincident med uttryckning inom KAIA använde vi NATO (BEL) QRF för vårt skydd. Till en början arbetade vi beväpnat (pistol m/88) men det var ingen lyckad idé vid rökdykning och värme!

Händelse

Några av soldaterna hade tjänstgjort i Kongo(räddningstjänst) och några i Kosovo (b l a skyttepluton). Vi var två som inte gjort någon tidigare mission.

De som klarade omställningen till det dåliga informationsläget och hotbilden bäst anser jag vara jag och den civila brandmannen som inte hade några förutsättningar. Vi hade helt enkelt inget att jämföra med. Näst var f d Kosovopersonal med skyttebakgrund tillika f d KJ och därefter brandmännen som gjort en Kongomission. En förenklad generalisering i mina slutsatser ovan men en nödvändig gradering.

Sämst förberedd på den mentala stressen var en "civil" soldat med en Kosovomission i "icke stridande" befattning som gjort sin värnplikt i FV basräddningsorganisation ett antal år tillbaka. Soldaten sa upp sig efter ca två veckor efter ankomst till Afghanistan och hade därmed tre månaders uppsägning.

Jag fick nu frågan från Sverige om han skulle stanna kvar i missionsområdet eller skickas hem till Sverige. Min åsikt var och är fortfarande att han skulle ha skickats hem vilket PersUS inte ville gå med på. Varför vet jag inte. Jag vet inte heller varför dom frågade. Enda anledningen, vilket vi spekulerade om i gruppen, var att PersUS skulle ha svårigheter att hitta arbetsuppgifter för soldaten hemma Sverige under uppsägnings-tiden.

Soldaten själv ville naturligtvis ut ur missionsområdet till en början men svängde senare i sin åsikt efter egna samtal med PersUS och kunde tänka sig att stanna kvar i Afghanistan under uppsägningstiden.

Upprepade gånger stod jag fast vid att han skulle hem trots en belastande vakans i gruppen. PersUS menade att en rekrytering skulle ta tid och att vi fortfarande kunde använda honom i organisationen. Gruppen i Afghanistan ordnade då själva fram ett namn på en intresserad brandman som skulle kunna snabbutbildas och åka ner.

Det jag upplevde som svårt i ledarskapet var i det här läget känslan av att vara utlämnad till att fatta svåra beslut både för individen och för brandgruppen. Jag hade dessutom danska och portugisiska brandmän att ta hänsyn till i skiftet och jag ville dessutom visa svensk flagg för mina isländska och finländska chefer på KAIA. Jag hade känslan av att vi hamnade mittemellan kontingentschefen på Camp Warehouse och min chef på KAIA. Jag hade givetvis stort stöd av min stf kollega och av gruppen som blev sammansvetsad av omständigheterna.

Min kollega och stf delade kanske inte hela tiden mina åsikter men stöttade mig hela tiden utåt i gruppen vilket också givetvis påverkade min situation positivt.

Samtidigt som jag var av den absoluta åsikten att soldaten skulle skickas hem fick jag också stå själv och förklara för honom och gruppen hur vi skulle lösa räddningstjänsten utan att belasta den avvikande brandmannen. Soldatens psykiska väl fick stå tillbaka för gruppen vilken jag prioriterade.

Jag hymlade aldrig med min åsikt utan upplever att jag hela tiden var ärlig med att jag ville bort honom d v s ut ur missionsområdet och ur tjänst, vilket var primärt. Det fanns en anledning till hans uppsägning och den ansåg jag att man inte löser genom övertalning på plats. Sekundärt beslut var att inte använda honom i räddningstjänsten vilket jag ansåg skulle ha skapat tillitsproblem i gruppen.

Författarens frågor

Jag anser att den dåliga förberedelsetiden i Sverige bär skulden.

Vi borde ha kunnat få mer officiell information om det rådande säkerhetsläget i Afghanistan. Mer information från Fs07 som redan var i Afghanistan. Det var inte okänd mark för Försvarsmakten. Vi märkte också av att vår utbildningsledare på SWEDINT arbetade i motvind och att han hade en mycket hög arbetsbelastning vilket i sin tur medförde att vår missionsutbildning blev lidande.

Vi visste och förstod naturligtvis att mycket var oklart gällande rutinerna kring räddningstjänsten eftersom vi var ”först in”. Vi skulle vara tvungna att utbilda oss på utländsk räddningstjänstmateriel. Vi skulle samarbeta med nationer vars utbildningsståndpunkt skulle vara lägre än vår och med andra krav än våra svenska. Vi skulle arbeta med för oss okända flygplanstyper. Allt det här visste vi och det var vi också förberedda på. Resurser för att lösa den här typen av problem fanns i gruppen. Det var däremot brister i allt det andra.

- Vet vi hur vi tas om hand om någon blir skadad eller dör?
- Kan vi rutiner för hur vi ska transportera oss?
- Kan vi agera med våra vapen om det händer något vid transport?
- Vet vi hur vi ringer hem till familjen?
- Vet vi hur vi når den svenska kontingenten?
- Finns det Internetdatorer för oss svenskar i NATO-organisationen?
- Kan vi skicka post på KAIA?
- Får vi post på KAIA?

- Får vi lönen på kontot som Kosovo får?
- Har vi samma rättigheter som NATO-soldaterna?
- Vet vi hur vi ska sova?
- Vet vi var vi ska sova?

Allt det här ökade naturligtvis stressen på oss alla. Ihop med att Afghanistan var farligt ("This is no vacation country!") i jämförelse med den uppsagdes tidigare befattning i Kosovo samt att han hade sämre kunskap i räddningstjänst och rökdykning än oss andra tror jag att det helt enkelt blev för mycket stress och han valde att säga upp sig.

Så här blev det

Det fanns en tjänst som innebar att serva flygplatsen med vatten. En sådan tur tog en dag i anspråk och hade ingenting med räddningstjänst att göra. Det innebar ingen ren arbetsstress men var också en befattning som faktiskt ingen ville ha och den var fruktansvärt långtråkig.

Det var mitt beslut att låta den uppsagde soldaten vara fast på den positionen under resterande tid. Vissa pass sattes han även som radiooperatör men det var mer av medkänsla än med tanke på tjänsten. Den andra gruppen, A-shift (NOR-ICE-FIN), turades om vilket innebar två dagar i månaden på positionen.

Beslutet fattades dels för att "lösa ut" soldaten ur skarp räddningstjänst dels för att jag ansåg att han personligen skulle må bättre av minskad stress och dels för att inte riskera en belastning för gruppen vid skarp räddningsinsats.

Även en portugisisk brandman placerades under en period på vattentjänst då han hade brister i engelska språket. Det löstes senare genom att han enbart arbetade med sina landsmän i vissa positioner. Även då var det mitt beslut i samråd med stf (SWE) och även C Firebrigade (ICE).

Det är min åsikt att PersUS borde ha värderat mina (och gruppens) åsikter högre och tagit hem soldaten till Sverige oavsett arbetsuppgifter. Det hade varit bättre för mig, för oss och det hade sannolikt varit bättre för honom att inte göra någonting hemma på LG än att inte göra någonting i Afghanistan dock med en helt annan psykisk belastning. Jag har inte haft någon kontakt med honom sedan hemrotation.

Jag kan minnas vissa saker och detaljer felaktigt men jag hoppas kärnan kommer fram.

De-eskalering vid sökoperation i Kosovo

Av Christoffer Bergman, KS03

Bakgrund Kosovo

Hösten 2000 var serberna instängda i enklaver i Kosovo (undantaget Mitrovica). De hade ingen rörelsefrihet på grund av albanernas motåtgärder som ofta slutade med misshandel i de fall serberna försökte lämna sina enklaver utan eskort. I svenska området fanns tre serbiska byar som benämndes Triaden. Dessa låg ca 7 km söder om huvudstaden Pristina. Byarna hette Caglavica, Preoce och Laplje Selo. Befolkningen bestod som jag tidigare nämnt av serber med ett litet antal romer.

När den serbiska armén utrymde Kosovo 1999 så lämnades ett stort antal vapen kvar till serberna för att de skulle kunna försvara sig mot albanerna.

Genom byarna gick också en större väg (benämnde HAWK) som trafikerades av albaner.

Längs den här vägen hade det förekommit "drive-by-shootings" där bland annat p-skott avlossats mot serbiska hus. Mig veterligen hade dock inga serbiska motåtgärder vidtagits i form av att serberna sköt tillbaka med de vapen som fanns gömda i byarna.

Innehav av vapen och ammunition var förbjudet för både serber och albaner men inga större sökoperationer hade genomförts i Triaden.

I varje by fanns en byledare som vi inom KFOR hade som officiell kontaktperson. Vi höll regelbundna möten med dessa. I byn Laplje Selo hade byledaren nyligen bytts ut till en lärare som hette Filic, som jag ansåg vara både sympatisk och samarbetsvillig till skillnad från den förra byledaren.

Händelse

I oktober så fastställdes att en sökoperation skulle genomföras mot ett antal objekt i Triaden. Objektet var identifierade som möjliga platser där vapen kunde förvaras, vilket hade fastställts genom spaning. Ett av objekten var ett jordbrukskollektiv i Laplje Selo.

Tidigt på morgonen så spärrades områdena av med hjälp av svenska och brittiska förband, som understödde operationen. Svenska förband bröt sig in på jordbrukskollektivets område och påbörjade sin sökning efter vapen.

Runt kollektivet stod svenska fordon och soldater posterade för att hålla byinvånarna borta.

Ganska snart började byinvånarna samlas utanför kollektivet och efter hand fanns ett par hundra invånare utanför. Stämningen blev alltmer hätsk och det var tydligt att ett par agitatorer i gruppen förespråkade en mer offensiv protest mot KFOR. I mitten av gruppen stod den nyvalde byledaren, Filic, som strävade efter att de-eskalera sina byinvånare.

Det framstod emellertid som alltmer klart att det blev svårare och svårare för honom att hålla tillbaka invånarna. En kravall mellan byinvånarna och de svenska KFOR soldaterna kom alltmer närmare.

Författarens frågor

Varför reagerade byinvånarna så här starkt på sökoperationen?

De visste ju mycket väl att det var förbjudet att inneha vapen och att det var vapen som KFOR letade efter?

Min uppfattning är att serberna såg KFOR som beskyddare. Det enda som stod emellan dem och albanernas utbredning var soldaterna från KFOR och det var dessa de litade på som sina beskyddare.

Hur reagerade de då när KFOR genomförde sökoperationen?

Förmodligen såg de situationen som att deras enda beskyddare nu hade vänt sig mot dem i syfte att ta ifrån dem deras sista skydd de hade mot albanerna, d.v.s. de vapen som fortfarande fanns gömda i byn.

Så här blev det

Jag fanns tillsammans med min serbiske militärtolk på plats vid kollektivet och valde att försöka lösa situationen genom att inledningsvis samverka med den svenske kompanichefen som fanns på plats och ledde sökoperationen. Han berättade att de hade hittat ett fåtal vapen undangömda i byggnaderna. Vi kom överrens om att förekomma den presumtiva kravallen genom direktkontakt med byledaren Filic.

Jag tog av mig min fältjacka 90, min hjälm och stridsutrustning förutom min pistol, och gick barhuvad och i skjortärmarna rakt igenom folkhopen och fram till Filic. Med mig hade jag också min militärtolk. Direkt jag kom fram till Filic så hälsade jag hjärtligt och länge på honom och såg till att så många som möjligt av byinvånarna såg det. Jag förklarade lugnt och tydligt för Filic vad vi hade gjort och vad syftet med operationen var. Jag hade tidigare kommit överrens med den svenske kompanichefen att erbjuda honom att komma in på det avspärrade området för att visas runt. Detta förslag framförde jag nu till Filic som accepterade med förbehållningen att han fick ta med sig ytterligare en vän från byn.

Tillsammans gick vi fram till avspärningen där kompanichefen mötte upp och lika hjärtligt som tidigare hälsade på Filic och hans följeslagare.

Därefter gick vi in på området och tittade på det som blivit förstört under inbrytningen i området, bland annat dörrar, fönster och ett stängsel som blivit nerkört av en pansarbandvagn. Pionjärsoldater var redan i färd med att reparera skadorna vilket vi nogsamt påvisade för Filic. Vår målsättning var att allt skulle vara i samma skick som när vi kom till kollektivet vilket vi meddelade Filic.

Vi påpekade också det faktum att vapen hade hittats på området vilket legitimerade sökoperationen.

Efter rundturen återgick Filic till folksamlingen utanför och förklarade för alla vad han sett och vad som hade hänt inne på kollektivet.

Hans framförande lugnade ner situationen och efterhand gick folk hem till sitt och operationen avslutades utan friktioner från vår sida.

Min uppfattning är att ett antal faktorer påverkade hur situationen löstes.

- Ett gott samarbete med representanter från byn som är etablerat sedan tidigare. Personkännedom är här av avgörande betydelse. Representanter från byn vill förhoppningsvis inte kasta sten på en person från KFOR som de kvällen innan bjudit hem på middag och som dessutom kan namnet på deras respektive fruar och barn.
- En förståelse för bakgrunden till konflikten är synnerligen viktig för att förstå hur lokalbefolkningen kommer att reagera på olika situationer. Exempelvis vapensök.
- En kulturell förståelse för det område man som officer skall verka i där inte minst språkkunskaper är viktiga. Att kunna lite mer än att säga "hej" på det lokala språket visar att man faktiskt är intresserad och engagerad i den konflikt man verkar i.
- Den attityd som man går in med i ett område inför en sökoperation är också viktig. Läget måste naturligtvis styra, men i det här fallet så var det förband från den svenska bataljonen som genomförde operationen och det var tillika svenska förband som hade områdesansvar i Triaden. Om dessa två faktorer sammanfaller så anser jag att man bör ha i åtanke att man faktiskt skall fortsätta verka med patruller och möten med byborna även efter exempelvis en sökoperation, vilket ställer krav på sättet man genomför operationen. Det faktum att vi kunde visa att vapen faktiskt hade hittats samt att vi efteråt reparerade det som

gått sönder anser jag bidrog till att vi även fortsättningsvis kunde ha ett gott samarbetsklimat i Triaden.

- Att genom en sådan enkel sak som att anpassa sin klädsel i form av att man tar av sig stridsutrustningen och på så vis visar att man inte förväntar sig att det egentligen skall bli några problem anser jag bidrog till de-eskaleringen. Hade man istället gått fram till Filic i full stridsutrustning samtidigt som soldaterna förberett sig med kravallutrustning så tror jag situationen hade lösts på ett helt annat sätt.



Foto: Försvarets bildbyrå

Sittkissaren

FS

Bakgrund

Ett MOT (Military Observation Team) på 8 personer och 2 fordon, förstärkt med ett extra fordon med en mekaniker/förare och mig. Vi är högt upp i Hindi Kush bergen i södra delen av vårt område, upp till två dagsmarscher från Provincial Office (safe house). Enheten består av både finsk och svensk personal. Jag tillhör inte teamet, utan är med på patrullen för att rekognosera broar och vägar samt genomföra viss samverkan i området. Jag är enda kvinnan i patrullen. Området är bedömt som ”grönt” vad avser insurgenter, men vissa begynnande oroligheter har nyligen rapporterats.

Händelse

Vid en kisspaus sitter jag bakom en sten. Då hör jag i Motorolan; ”Framåt framåt!” på finska. Över kanten på stenen ser jag de första två fordonen åka iväg. Bokstavligen står jag med byxorna nere! ”No no, women peeing!” svarar jag i Motorolan. Bilarna stannar och jag springer mot mitt (det tredje) fordon samtidigt som jag försöker få på mig västar och vapen. ”Vad hände?” frågar jag föraren i bilen. Ingenting hade hänt. Det var bara dags att åka. Jag fick reda på att en kisspaus enligt teamets rutiner är ”Ett 5/20 sök + 3 minuter!” (5/20-sök är en säkerhetsåtgärd man genomför innan man tar en paus, för att säkra området runt fordonen). Och vad blir konsekvensen om man stannar ytterligare ett par minuter så jag kan kissa? Problemet kvarstod återstående dag. Vid pauser sa chefen; ”Vi åker när DU är klar”. Men jag tog mig ändå tiden att uträtta mina behov, eftersom alternativen var mindre angenäma. Vad kan man göra som gruppmedlem om man inte vill ta konflikten under pågående patrull? Dricka mindre? Strunta i 5/20-söket? Välja bort att anpassa klädseln vid pauser för att hinna kissa istället?

Författarens frågor

Teamet hade aldrig tidigare haft med en kvinna på patrull och chefen hade nog aldrig reflekterat över att det tar några minuter extra för en kvinna att kissa (av med utrustning – göra det man ska – på med utrustning). Så varför kan inte chefen/gruppen anpassa sig efter de nya omständigheterna?

Jag hade innan denna patrull vid ett flertal tillfällen förstärkt olika MOT under såväl endags- som flerdagarspatruller utan att problemet uppstått. Detta även i extrem hetta när man tvingades dricka stora mängder vatten – med ökat kissande som naturlig följd. Det var faktiskt först under denna patrull som jag reflekterade över att ”sittkissare” kan vara ett ”problem”. Hur hade det fungerat med de andra grupperna? Att vänta in mig någon minut har aldrig ens ifrågasatts. Jag har vid något tillfälle instruerat en MOT-chef om att det med fördel får finnas en liten sten/svacka där man stannar för paus. Annars sätter jag mig bakom bilen, eller bygger en liten vägg av skyddsvästen (ex. i öknen), eller så får de väl helt enkelt titta bort. Sedan har det alltid fungerat utmärkt, även i områden med högre hotnivå. Så problemet i just detta MOT kan inte bero på ett säkerhetstänkande utan snarare på attityder. För att stanna för att ta foto på en vacker utsikt gick bra. Är det löjligt att vänta på någon som kissar? Har det något att göra med det faktum att jag är kvinna? Alltså att det inte är väntandet i sig som är problemet, utan att det är mig som kvinna som är problemet? Den senare teorin stärks av en tydlig utanför-känsla som jag inte upplevt i något annat team jag arbetat med.

Så här blev det

För denna patrull löste sig problemet genom att jag anpassade mig. Den lösningen fungerade för den korta tiden. Men kan det vara så att detta lilla ”kiss-exempel” (jag blir

kvarglömd bakom en sten) är ett synligt och konkret symptom på ett större problem? Jag tror det. För att lösa detta tror jag inte det räcker att komma fram till att ex. öka kiss-pausernas längd med 2 minuter. Det är bara att "bota symptomen". Om jag hade ingått i teamet som organisatorisk medlem tror jag att det hade behövts lösas på ett djupare plan. Vad är problemet egentligen? Är det mig som person som inte är välkommen i gruppen? Är det för att jag är kvinna som jag inte är välkommen i gruppen? (och vad är skillnaden däremellan?) Vad gör man i en sådan situation?

Så den viktigaste frågan att ställa sig vid ett sådant här till synes praktiskt problem är kanske; Vad är problemet *egentligen*? Och hur gör vi något åt det *egentliga* problemet?



Foto: Försvarets bildbyrå

Argumentera för ledningens beslut

Av Percy Hansson, FK 01

Bakgrund

FK 01 (Flygplatsenhet DR Kongo, 87 personer) grupperade vid Kindu flygplats mitt inne i centrala DR Kongo, granne med Kongofloden. Från huvudstaden Kinshasa är det ca två timmars flygning med C130 till området. Vi levde mycket isolerat 7000 km från Sverige.

Kriget var avslutat några månader tidigare och RCD-gerillan behärskade denna delen av Kivuprovinnsen. Den politiska ledningen av RCD befann sig i Kindu. Trupperna (gerillagrupperna) befann sig i vårt område och runt vår gruppering vid flygfältet fanns 400-500 soldater, tungt beväpnade. Intrycket var att stor del av gerillaförbanden var mycket unga och rentav fanns barnsoldater. Utanför den ”ringen” fanns den undanträngda Mai-Mai-gerillan som utgjordes av stolta krigare beväpnade med spjut, knivar och andra enkla vapen.

Förbandets uppgift var att driva Kindu flygplats inom ramen för FN:s/MONUC verksamhet och i viss samverkan med lokala myndigheter.

Händelse

Efter hand som tiden gick blev det allt tydligare att så kallad ”leave” var en viktig del. Isoleringen, stressen av de okända hoten, hemlängtan, sjukdomarna mm blev tydliga. Tidigt hade vi i ”ledningsgruppen” bestämt att resan definitivt skulle gå till Sverige. Anledningen var att vi bedömde att det är hemma bland anhöriga som vila erhålls. Krav restes från några att de ville åka till Thailand direkt, Goma, Grekland m.fl. platser. Min syn var att samtliga skulle må bäst av att komma hem till anhöriga. Samtliga resor gick till Sverige och alla trivdes med det.

Men en dag kom en av förbandsmedlemmarna till mig. Han ville till Sydafrika. Argumenten var tydliga, hans familj var där för tillfället. Skulle han åka till Sverige så hade han inte träffat sin fru och sina barn. Jag beslutade att han självklart skulle åka till Sydafrika. Han betalade dessutom resan själv.

Men protesterna uteblev inte. Jag fick tydligt argumentera för mitt beslut, kanske fick jag lägga onödigt mycket energi på, att för en del påstridiga förbandsmedlemmar, förklara det korrekta i detta beslut.

Författarens frågor

Skulle jag ändå hållit hårt på att även han skulle ställt sin ”leaveresa” till Sverige?

Så här blev det

Han åkte direkt till Sydafrika och träffade där sin familj, kom tillbaka utvilad glad o lycklig.

Med sol kommer stenregn

Av Ola Svensson, KS09

Bakgrund

Jag vill börja med att förtydliga min inställning till befolkningen i Kosovo. Jag åkte dit i syfte att få se hur folket har det och samtidigt göra en insats för fortsatt fred.

Jag fick en positiv bild av folkgrupperna och det var inte svårt att hålla sig opartisk. Kravallerna vi råkade utföra fick mig att känna hat. Jag kände mig lurad av albanerna som ena dagen säger att de älskar en och nästa dag försöker slå ihjäl en. Likadant med serberna i Caglavica som t o m skjuter på oss när vi är där för att hjälpa dem och som efteråt tror att det var amerikanarna som räddade dem.

Man kan inte dra alla över en kant och det gör jag inte heller men trots allt deltog ca 55 000 albaner i upploppen de dagarna och vi slogs mot 13 000 av dem. Av den massan vi slogs mot var givetvis inte alla våldsamma men spetsen på kolonnen var det. Jag förstår blodshämndens kraft och jag ser där ingen skillnad på folkslag.

Min positiva inställning har inte påverkats mot folket i sin helhet, men givetvis känner jag ilska mot albaner och serber som angrep den styrka som var där för att rädda dem. Våren låg i luften, men också ökad spänning och oro. Enstaka mord på albansk och serbisk sida förstörades upp i media och det var alltid den andra sidan som mördats, även om bevis kunde peka på uppgörelse inom egna maffian.

Situationen i området

Serberna var oroade över sin säkerhet och krävde åtgärder av UNMIK och KFOR. Det resulterade i den många gånger beprövade taktiken att sittstrejka och blockera den södra huvudvägen till Pristina. Detta gjorde en grupp serber i Caglavica och albanerna ville givetvis ha bort dem.

Den 17 mars, samma dag som Swebat planerade att fösa bort serberna skedde en för-anmäld politisk demonstration i Pristina. Demonstrationen pågick i centrum ca 3 km från den serbiska vägblockaden. Det hela förflöt relativt normalt men läget skulle snabbt ändras över hela Kosovo.

Politiska demonstrationer i samband med stundande val föregick samtidigt över hela Kosovo.

Plötsligt ändrar dagen inriktning. Albansk media skriker ut att en serbisk man med hund jagat ner ett antal barn i en flod med dödlig utgång. En tonåring överlevde och hans vittnesmål fick grytan att koka över.

Folkmassorna som redan fanns ute på gator och torg p.g.a. de politiska mötena uppviglades snabbt till att attackera serberna i blodshämndens namn.

KFOR och UNMIK –POLICE blir totalt överraskade och börjar agera i efterhand. Snabbt förflyttar sig folkmobben från Pristina mot Caglavica....

KFOR förutsättning och läge i CAGLAVICA 17 Mars 2004

1 st IMF pluton med Sisu från RL och enstaka utspridda skyttegrupper i Swebat Aor. Stf Ch Övlt Hans Håkansson är av en slump på plats i Caglavica för överblick av blockaden när larmet går.

IMF plutonen med Sisu upprättar kravallinje på vägen precis utanför Pristina och i direkt anslutning till den vägsärr som polisen nyligen snabbt tvingats fly från, men då vägen omges av öppet landskap springer albanerna lätt förbi och Swebat får ett smakprov på stenkastning och brinnande polisbilar. Plutonen omgrupperar till Caglavicas infart samtidigt som Övlt Håkanssons order till Swebat kommer "All tillgänglig personal till Caglavica!".

Här kommer jag först in i matchen. p.g.a. spant läge och därmed väldigt hård belastning på bat har jag under natten ansvarat för huvuddelen av Pristina med en tillfällig sammanfatt pluton bestående av sold från stab/tross, batpräster, sjuksköterskor och brandmän m fl. Min ordinarie pluton var uppdelad med en grp på levae i Sverige, en grupp på fast bevakning och QRF och den tredje grp hade underställt en annan pluton och ingick i IMF-plutonen. Natten hade inte varit händelselös då vi bl a fått understödja polisen med en skottlossning som de bedömde var knuten till brottslighet.

Jag väcktes på förmiddagen och fick order att fr till platsen med RL pack och stabsgrp med uppgiften att bedriva IMF. Jag samlade snabbt gruppen och förklarade att vi stod inför en stor sammandrabbning och att vi inte hade tillräckligt många soldater. Soldaterna tvekade inte att bli inkastade som frontsoldater trots att de bara övat som B-styrka under kravallövningar, det o m log! Vi slängde på oss utrustningen och gjorde uppsittning i Sisun, vi mötte upp komp och fr in bakvägen genom Caglavica i riktning mot kravallinjen. Många tankar han fara genom huvudet när jag som uppluckad vagnchef mötte panikslagna bybor som desperat samlade på sig stenar, spadar mm. Blickarna jag fick uppfattade jag först som onda och jag befarade att vi skulle bli utsatta för stenkastning av serberna men plötsligt upptäckte jag den tjocka väggen av albaner som stod framför våra kamrater. En serbisk kvinna gjorde korstecken när hon såg oss och det skulle snabbt visa sig att vi behövde det.

Vad Hände?

När vi kom fram till kravallinjen fanns det knappt tre plutoner från KFOR, det var en blandning av finnar och sold från QL och RL. Ca en km längre fram på vägen kunde jag även se en eller två plutoner som visade sig vara finnar och irländare tillsammans med vår samverkansofficer och sjuksköterska. Folkmassan verkade kringgå dem rätt lätt men de hade bundit en rätt stor styrka och det skulle visa sig att dem avlastade oss fram till stridens sista timmar. Hos oss fanns det förutom KFOR minst lika många poliser och det var en blandning av den lokala polisen KPS, Indiska och Jordanska Special Police Unit (SPU) samt enstaka internationella polisbefäl. Mitt förtroende för UNMIC polis var begränsad och det visade sig att vi nu inledningsvis var underställda dem.

Samtidigt som vi utan förberedelsetid försökte organisera försvaret samlades serberna 200 m bakom oss på en höjd och folkgrupperna hade därmed direkt ögonkontakt. Mina farhågor i Sisun på väg mot uppgiften på hur blodigt det här kommer bli bekräftades i min överblick och jag konstaterade att snart, väldigt snart smäller det.

Från Sisun har jag bra överblick och jag observerar hur folkmassan konstant ökar i storlek och aggressivitet. För varje brand och spark som genomförs ökar deras självförtroende och aggressivitet. Uppviglare söker kringgång förbi linjen och andra samlar in olika vapen som t ex: Molotovs, stenar, järnrör mm. Olyckligtvis hamnar kravallinjen intill ett åkeri tillika byggplats och albanerna får tillgång till bensin och skrot men framförallt grävmaskin och lastbilar.

En grupp soldater hindrar albanerna från att bryta igenom en grind vid åkeriet, samtidigt försöker några intill starta en stor svensktillverkad grävmaskin i syfte att sopa bort sold från grinden. Nu börjar det gå upp för mig hur våldsamt det här kommer bli och

hur svåra besluten blir. Vid tillfället med grävmaskinen sitter jag fortfarande uppsutten som vagnchef och målanger grävmaskinen för HMG-skytten. Jag fasade för konsekvenserna för en order om eldgivning. Grävmaskinen startade inte och jag anslöt med grp till linjen och påbörjade IMF till fots. Här fick jag kontakt med min ordinarie grupp som var under plutch kollegas befäl. Konstig känsla...

Det blir snabbt oroligt i linjen. Polisen står längst fram och vi direkt bakom men polisen backar gång på gång okontrollerat samtidigt som albanernas segervittring ökar och våran minskar. Polisen var livrädd och inget av deras befäl vågade på våra uppmaningar kliva fram och förhindra reträtten. Nu fanns det inget utrymme att backa längre vi var i byns ytterkant och katastrofen var nära. Vår frustration växte och vi krävde att få ta befälet och köra fram våra Sisu framför de Obepansrade kravallbussarna poliserna hade och som nu knappt rullade.

I praktiken tog vi efterhand befälet men det började mer och mer likna enskild sold strid likt vi försvarade en gammal fornborg och där starkast och uthålligast skulle vinna.

Albanerna kringgår oss på den öppna vänstra flanken och häftig skottlossning utbryter. Samtidigt ”flyr” poliserna bakåt och vår pluton blir omringad ensam på vägen.

Vi får order om att försvara platsen och inte dra oss tillbaka för återsamling och nytt anfall inifrån byn. Jag tyckte först det var helt fel beslut men i efterhand visade det sig vara rätt. På några minuter är det full strid bakom oss utan att vi fullt ut greppar vad det är som händer. Vår radiokommunikation var i princip noll då vi inte hade hunnit få med bärbara radio ut och Sisubesättningen hade svårt att öppna dörrarna för samverkan med oss. Sold stod kvar och höll tillbaka den stora massan på vägen och jag skrek ut ori om vad som hände bakom oss.

”Explosionen ni hör är att dem antänder hus och det exploderar i dem samtidigt!”

” KPS skjuter varningsskott!”

”Serber skjuter mot albanerna!”

”Nu brinner två hus, tre hus! osv”

10 hus stod nu i lågor och vi visste inte om folket och barnfamiljerna han ut. Andra enheter ur UNMIK-P lyckas driva bort albanerna från vänster flanken men vi var fortfarande omringade ca 100 m framför de andra enheterna.



Foto: Soldat ur förbandet KS09

Tårgas började skjutas från polisen och vi hoppades på att vi skulle klara oss från gasen eftersom vi inte hunnit få på oss maskerna, de var kvar i stridspackningen i Sisun. Flopp-Flopp, tårgasen hamnar i vår linje och vi får svårigheter. Tack och lov är albanerna snabba på att ta bort dem bl a med hjälp av att lägga dem i vattenhinkar och vi klarar oss.

Jag ori sold om att albanerna tömmer fordon från bränsle inne på åkeriet och gör Molotovs.

En plutch tar med sig mig och fem sold och påbörjar anfall mot dem. Jag fick ett adrenalinrus och jag kände en blandning av rädsla och ilska. Vi sprang mot dem medvetna om risken att folkmassan skulle upptäcka oss och vända sig mot oss.

Flopp-Flopp polisen skjuter tårgas rakt på oss och vi blir utslagna. Enskilt drar vi oss tillbaka i förhoppning att inte få en kniv i ryggen. Väl framme vid vagnarna letar jag upp min vagn och tar på mig masken. På samma sätt gör soldaterna det efterhand, det fanns inget utrymme att göra det samordnat.

Här stod vi nu omringade utan kontakt med sidoförband, kunde det bli värre?

Ja det kunde det, plötsligt börjar albanerna peka på en serbisk skytt och de krävde att vi skulle skjuta. Förutom HMG skyttarna så är vi officerare de enda som har vapen och detta i form av pistol, detta upptäcker albanerna och de försöker stjäla dem i syfte att skjuta in mot byn. Jag fick därför stoppa min i en stängd benficka. Utpekad Kalasnikov-skytt var ca 150 m ifrån oss och han sköt i vår riktning. Diskussion fördes om han sköt i luften eller direkt mot någon, samtidigt som vi ansåg att han bedrev nödvärn. M h till all skottlossning vi hörselobserverade så var han sannolikt inte den enda bybon som sköt mot albanerna och ganska snabbt hejdades det albanska anfallet och på sätt och vis fick vi hjälp. Albanerna som nyss ville slå ihjäl oss sökte nu skydd hos oss och krävde vår hjälp. De kröp ihop i mindre grupper intill vår Sisu, i diket mm och vi befarade att snart har vi elden på oss. Slag, sparkar och stenar på sköldarna minskade något men pågick även under beskjutningen.

Vägbanken bakom oss blev snabbt dödens väg och anfallande albaner som sprang på den blev skjutna. Vi skrek "Get down, Get down!" och pekade på dikesslätten. Svaret vi fick var "Fuck you KFOR!" och de tuffaste tonåringarna fortsatte. Bam - Bam! Kulorna träffade och de sköts ihjäl framför oss.

Sidoförbandet från grannkompaniet försvarade inledningsvis vår vänstra flank och stod därmed med ryggen mot skyttarna och händelserna. Vi hade inget samband och då de fortfarande stod upp med sköldarna var risken stor för att de skulle bli skjutna i ryggen. Jag tog beslutet att springa bakåt på dödens väg och in bakom dem på en sidoväg för att ge dem en Ori om läget samt att försöka få info vidare till en prickskytt som var grupperad i deras närhet. Jag kan tänka på hur dumt det var att springa på vägen som hittills krävt dödsoffer och att det var ett svek mot min sambo, jag hade lovat att inte ta onödiga risker...

Jag hoppades att de inte skulle skjuta en KFOR soldat men kände oro för risken att den stressade skytten skulle ha tunnelseende och skjuta allt på vägen. Jag började jogga i ett jämnt tempo bakåt och kunde konstatera att mitt kroppsskydd inte fungerade i sida där kulorna kom ifrån. Jag sprang högt och tydligt på en vägbank, tvärtemot allt jag lärt mig i strid. När jag sprang de 50 meterna på vägen tänkte jag att ska jag dö så ska jag göra det snyggt, sträck på dig! Jag kom fram till flanken och fick tag i en plutch och gav han ori, de intog därefter knästående och fortsatte IMF-försvaret. Jag sprang tillbaka till vår omringade plutonen och pustade ut.

Jag beordrade sold "Jag observerar övriga skydd!" Skyddet intogs vid Sisuns hjul samtidigt som vi försökte hålla linjen. Jag målängav den serbiske skytten till tre HMG-skyttar och de målföljde och inväntade order. Vi ville undvika att nedkämpa skytten för på något sätt så bedrev han nödvärn och vi klarade uppenbarligen inte uppgiften då 10 hus stod i lågor och jag såg själv hur albaner kastade in vad jag bedömde vara Hgr och Molotovs i husen i närheten. Jag klev därför fram flera steg och fick hans uppmärksamhet. Jag viftade med batongen att han skulle upphöra och backa annars skjuter vi. Det fungerade för stunden han omgrp och jag ställde mig åter intill Sisun. Jag kan tänka på risken med det jag gjort och backade in ett steg. Då small det pling-pling, skytten var tillbaka och sköt nu mot mig. En av kulorna fastnade i lastbilsreflexen på sisun, exakt där jag stod för två sekunder sen. Samtidigt skjuts det mot sisuns hjul där sold står på andra sidan och nedanför HMG skytten så att det smäller i sidoplåten strax under honom. Reflexmässigt tittar HMG-skytten ner på mig och jag skriker och pekar EEEEEELD!!!!

Två HMG öppnar eld varav den ena står så nära att han skjuter genom den ena sisuns flagga.

Jag kan tänka "Helvete vad händer nu, vi står på en vägbank och har båda sidor emot oss, nu dör vi". Jag skriker "Eld upphör!" och vi observerar. HMG-skyttarna har skjutit nedanför skytten men den varningen räckte inte. Han omgrp och beskuter oss på nytt. HMG svarar direkt och skytten tar den varningen på allvar. Vi ser hur han kastar sitt vapen och springer iväg 20 m och sätter sig ner och håller händerna för ansiktet likt att han gråter. De sold som stod direkt intill HMG fick tillfälligt problem med hörseln och när jag kollar av läget upptäcker jag två paralyserade UN-arbetare. De sitter blixstill utan att röra en min i en Obepansrad minibuss precis bakom vår nyss beskjutna Sisu och jag ser ett skothål som har gått in i huvudhöjd på sidorutan vid baksätet. Fan vad händer? Vi skjuter HMG vad händer härnäst?

Vi börjar känna av tröttheten samtidigt som albanerna imponerar med sin underhåll och sjvkedja. Bagare kom ut med bröd och vatten, ambulanser med ansiktsskydd mot tårgas och en underhållsväg för vapentransporter med bil. Vi hade raka motsatsen, sjv var inledningsvis på fel plats, underhåll med vapen och vätska hade svårigheter att komma fram.

”Gud är en norsk kompanichef” (citat från en svensk soldat).

Efter timlångt kämpande nådde förstärkningen oss. Norskt IMF kompani anslöt baki-från och slog sig tillslut fram till oss. Linjen var nu hel, dock ej rak och vi som stod på vägen var utsatta för en stenväls från tre håll och skölden kan bara välja ett håll...

Order och kommando från ledningen som nådde mig var förhållandevis få. En Ori jag minns från en högre chef var ”Det kommer 10 000 till från Pristina!” Denna rapport stämde förmodligen då vi hade hkp som gav rapporter kontinuerligt samt egna förband i Pristina som gav täta rapporter. Uppskattningen av tagna Hkp bilder visar en styrka av ca 13 000 albaner i en bred kö från Pristina C till kravallinjen.

Trycket var nu så stort att linjen bestod av 5-6 man i djup och trycket var enormt. Under ca 13 h slogs vi fram och tillbaka på en 60 m sträcka. Det gick inte att fokusera på en specifik fara, t ex kunde vi inte ta skydd för Hgr eller beskjutning för då skulle vi bli ihjältrampade och slagna. Kunde det bli värre?

Ja i kaoset av utslagna polisbilar och punkterade sisus var det trångt och jag visste att om jag ramlar eller fastnar dör jag. Plötsligt uppenbarar sig en lastbil som försöker ramma sig igenom linjen. Mh till folkmassans tjocklek och därmed begränsad sikt upptäcker vi den sent. Sold försöker komma undan men det går inte i trängseln, de kommer att bli överkörda. Bam! en utländsk soldat agerar och skjuter med pistol varningsskott i rutan men lastbilen fortsätter. Bam-Bam-Bam! Chauffören dödas men lastbilen fortsätter och en sold kastar sig snabbt upp på ratten och lyckas styra ner lastbilen i slänten, cm innan de andra sold skulle körts över. Chauffören hänger död över sidorutan och ytterliggare en alban körs över av lastbilen på vägen ner mot den utbrända och branta dikesslänten. Hatet mot oss var nu enormt och det kändes så djävla fel att stå där som ett lätt mål med en sköld i plast. Skottlossningen var kraftfull 360 grader runt oss och det räckte med att en man i folkhavet skulle sänka sin Kalasjnikov mot oss eller att en sten byts mot en Hgr.



Fotograf: Soldat ur förbandet KS09

I kaoset fyllde svenska soldater ensamt igen luckor när skadade föll undan. Normännen däremot var mer organiserade och backade kontinuerligt 10 m och återsamlades. Detta skapade panik, främst hos polisen och de flydde i panik och vi tappade direkt 30 m. Effekten av detta blev att vi befäl tappade kntrl över våra mäns position.

Jag tänkte många gånger att nu kan det inte bli värre, men det accelererade hela tiden. Vi hoppades på att de skulle avbryta och gå hem när det blev mörkt och de var hungriga likt man har gjort tidigare kravaller som sold i linjen haft erfarenhet av, men idag blev det värre.

Mörkret sänkte sig och vår sikt blev sämre och sämre, vi upptäckte föremål först när de träffade hjälmen och det var som ett konstant trumsolo på sköld och hjälm. Vid ett tillfälle träffas jag av en kraftfull sten direkt på hjälmen och jag känner symptom likt en lättare hjärnskakning, jag blir groggy och tappar balansen. Jag klarar inte att hålla skölden och släpar mig bak till skydd av Sisun. Min första direkta tanke var ”Skönt nu är jag så skadad att de avtransporterar mig och jag överlever” men lika snabbt som den tanken kom en annan och slog bort den ”Vad fan tänker jag, hur kan jag ens tänka så?” Jag tittade upp och såg kompch bara vrålstirrar på mig oroligt med stora ögon och öppen mun. Jag passade på att driva med honom och ruskade därför om huvudet och sträckte överdrivet på mig och marscherade tydligt fram igen till linjen. Denna lilla ”teater” stärkte visade det sig senare både mig och kompch.

Nu kom molotovsen fram och det blev otäckt. Bl a såg jag hur min mekaniker träffades av en Molotov när han satt i HMG- tornet. Jag såg hur han sjönk ner i vagnen och tornet var ett eldhav. Plötsligt kryper han upp igen med en brandsläckare och nedkämpar elden och återgår till sin oskyddade plats som om inget hade hänt, helt otroligt!

På marken kämpade sold tappert med brandsläckare och de lyckades begränsa effekten. Ett starkt minne jag har var när min tillfälliga stridsparskamrat som förmodligen var irländare träffas av en flaska och det börjar brinna i hans ansikte. Vi är båda så trötta att vi inte får panik, han står kvar lugnt och jag släcker elden på kinden med min handske innan han förs bakåt av två man.

I skenet av elden gungar plötsligt röda fanor fram likt en perfekt Hollywood film. Det var en krigsveteran föreningen som anslöt och piskade upp stämningen ytterligare. Det visade sig att den främre finsk/irländska enheten som bedrivit ”Motti taktik” hade tvingats dra sig ur för att ansluta till oss, trycket blev nu outhärdligt och sold kollapsade i linjen som flugor. Stenvalsen förstärktes med oljefat, betongblock, truckpallar mm mm. De soldater som stod längst fram hölls mer eller mindre upp av de bakom som sköldar innan de byttes och nästa klev fram till rakning. I det här skedet träffas en mina sold sannolikt av ett betongblock och hans kamrater påbörjar livräddningsåtgärder innan han slutligen förs iväg och överlever.

Uttalad ledare för albanerna påbörjade förhandling och vi fick en minst fem minuter lång och hyfsat lugn stridspaus. Jag fick mina sold avlösta och vi fick först nu tillfälle att tryckte i oss lite russin och vatten i dikesslätten. Skottlossningen pågick under pausen och kulorna började landa intill oss, segt och lite motvilligt bytte vi sakta dikesslätt och satte oss ner på andra sidan (förvånansvärt hur ens normalbild ändras fort). Samtidigt avbröts förhandlingarna och vi blev återigen beskjutna i diket, samtidigt som linjen tillfälligt kollapsar och vi förlorar mark.

Sisun var bra som en avlastningskil men de blev hårt utsatta. Vid ett tillfälle bryter linjen ihop och vi trycks panikartat bakåt. Jag hör någon kommendera ”Upp i Sisun!” jag skriker ”Nej ni hinner inte!” Det blev oorganiserat och det gick väldigt snabbt bakåt, vi skrek ”Håll linjen, Hold The Line, Håll linjen!” för att samordna alla nationaliteter som var huller om buller i mörkret, tillslut bromsar vi upp och lyckas lappa ihop linjen.

Då upptäcker vi att den främsta sisun inte följde med bakåt. Den stod kvar och albanerna klättrade upp på den likt apor och försökte komma in. Vagnen hade fått motorstopp och vi stod nu 50 m bakom och såg på. Paniken spred sig hos oss och jag tänkte på dem som försökte ta sig in i vagnen. Är stridsluckorna öppna nu pga det och är dem är ihjälslagna? Min hjärna började dra paralleller med verklighetsbaserade filmen Blackhawk Down och lynchningen av besättningen.

Sold skrek att vi måste ta oss dit och de var totalt skräckslagna i ansiktet. Alla sold och befäl kommanderade framåt men trycket var för stort, vi kom ingenstans. Sekunderna och minuterna gick och vi stod och såg på hur våra kamrater förmodligen slogs ihjäl. Jag sprang bakåt och skrek efter kompch. Jag fick tag på honom och ori om det allvarliga läget. Jag fick besked att han försökte samordna ett anfall med den norska kompch för att få effekt. Jag sprang tillbaks till linjen och försökte rapportera positivt men sold skrek panikartat "Ni måste göra något, dem dör ju!" Jag sprang tillbaks till kompch igen utan att få tag på honom i kaoset, istället fick jag tag i den norska kompch som gav samma besked. Kokande av ilska och rädsla sprang jag tillbaks till linjen. Intill mig hade jag panikslagna svenskar, normmän, finländare, irländare och poliser. Jag försökte återigen själv driva igång ett anfall. Jag började skrika ut uppmaningar till soldaterna: "Vi måste fram och rädda dem, svenskar, finnar och normmän fram med ert vikingablod nu ska vi döda aporna!" (jag syftade på dem som försökte bryta sig in i stridsluckorna). Jag skrek allt jag kunde och började slå på skölden, jag var okontrollerat arg. (Att slå på skölden var totalt förbjuden för oss, mh till erfarenhet sades det under vår IMF utb). Det spred sig snabbt och soldaterna vände sin rädsla och frustration till aggressivitet och hamrandet på sköldarna blev som vikingatrummor. Alla började skrika och uppmana varandra och jag tror alla uppfattade det som sista chansen. Vi skrek "Fraamåååå!" och påbörjade för våra kamrater ett livsavgörande anfall med livet som insats. Till vår förvåning blev albanerna livrädda och dem flydde till Sisuns främre del. Vi kom till Sisun på några sekunder och skrek "Håll linjen, Hold The Line!"

Jag visste och såg att vi inte skulle kunna hålla linjen där mer än några sekunder och jag manade på sold. Jag sprang samtidigt bak till dörrarna på sisun för att driva på evakueringen.

Ingen öppnade, jag såg dock genom glaset att där satt en sold från grannpluton. Jag skrek "Öppna dörren det är Lt Svensson från BR och RL!", men ingen öppnade. Det visade sig att albanerna skrikit ungefär samma uppmaningar på svenska innan och han vågade inte lita på mig. Samtidigt skrek sold att "Vi klarar inte att hålla, kom igen!" Jag sprang växelvis mellan sidorna på Sisun och manade på sold samtidigt som jag försökte övertyga besättningen att öppna. Efter några långa sekunder öppnar han dörren och vi får ut besättningen och viktigaste mtrl. Sold gjorde sitt yttersta i linjen under tiden men trycket var övermäktigt och vi föll bakåt exakt samtidigt som vi fick igen dörren. Vi lyckades!

Skottlossningen från albanerna var massiv och ibland hörde vi tung eld i bakgrunden, kanske från HMG? Jag var inte säker på om besättningen fick med sig sin HMG från den övergivna sisun och jag kunde nu se hur albanerna återigen klättrade på taket. Tänk om dem riktar HMG mot oss och skjuter?! I efterhand fick jag info att vi hade fått med oss HMG:n. Albanerna lyckades med inbrytning i Sisun och de satte därefter snabbt eld på den. Den blev under albanskt jubel totalt utbränd som tur var utan soldater från oss i den.

Tidigare under dagen hade vi fått understöd av en lastbil med vattenkanon från normännen. Denna lösning har jag alltid trott varit perfekt vid kravaller men vi lärde oss att en lastbil mot 13 000 uppretade människor som inte drar sig för etnisk rensning inte är tillräckligt. Tvärtom blev det värre likt man håller vatten på ett getingbo.

Min förhoppning gick istället till polisens batongskott, en 40 mm bred gummibatong som skjuts iväg. Först sent på kvällen börjar den användas och skyttarna är återigen de tappra polisenheterna från SPU utan tydlig ledning som väljer eldställning bakom våra soldater och skjuter höftskott. Ett tydligt resultat blev att några av våra soldater och officerare vådabesköts i ryggen. På natten börjar de skjuta mer organiserat under en brittisk polis ledning. Den kontinuerliga elden ger oss en distans på ca 40 m. Jag kände att det här kan vara den enda lösningen och klarar vi inte det nu kanske det övergår till ett "Observe and Report uppdrag" under etnisk rensning. Hoppet om överlevnad och seger börjar infinna sig och jag tyckte att de borde öka eldinsatsen. Polisen tänker uppenbarligen samma sak och han beordrar mer eld. Under tiden skjuter normännen konstant närlys, vilket också har en skrämmande effekt. Elden minskar plötsligt i intensivitet och jag tänkte "Bara dem inte säger att ammunitionen är slut" Då hör jag britten skrika "Whath no more bullets?" Jag visste inte om jag skulle skratta eller gråta. Här hade vi plötsligt fått turen på vår sida och folkmassan anföll inte. Det enda som nu höll dem på avstånd var enstaka kontinuerliga betongskott och närlys, men det räckte.

Avståndet till folkmassan ökade sakta mer och mer. Vi kunde observera biltrafik som anslöt och körde tillbaks folk till Pristina. En av de sista albanerna som lämnade platsen sa artigt till normännen "Thank you for today, se you tomorrow!" Det skulle visa sig stämma och på morgonen kom det ett nytt försök att ta byn, som dock även det misslyckades.

Ett av de allra sista ansiktena vi såg på natten var politiska ledare rökandes cigarr överblickandes läget. När folkmassan organiserat drog sig tillbaka visste vi inte om de förberedde en ny attack, kringgång eller annat, mh till vårt svaga försvar. Vi väntade oss mer och jag passade på att utnyttjade tiden till att leta upp saknade soldater. Nu var jag riktigt rädd, efterhand jag fann soldater ur mitt förband anvisade jag dem till vår sjuksköterska i Sisun. Jag fick snabbt klart för mig att fem man saknades ur mina två grupper och några var dessutom transporterade svårt skadade till bakre samlingsplats. Paniken spred sig i min kropp, jag såg själv hur snabbt det gick när albanerna tog våra sköldar och sprang bakåt till väntande bil, på samma sätt som jag såg de bilarna komma med vapen. Jag var rädd för att soldater ryckts ut ur linjen och kidnappats och kanske dödades.

Jag gick runt i linjen och ropade utan svar, jag tog tag i soldaters axlar och frågade "Are you a Swedish Soldier?" "No sir i'm irish" Det gick inte att urskilja pga. mörker och pulver från brandsläckare som gjort uniform och skyddsmaskbeklätt ansikte oigenkännliga. Efter hand finner jag några soldater och slutligen finner jag en kollega som stått vid samlingsplatsen för skadade. Det visade sig att han stått där och bl a samlat in namnbrickorna på alla soldater som avtransporterats. Det hade jag inte en aning om, men hur som helst nu visste jag att alla mina soldater var återträffade varav en av mina grupp hade hälften på sjukhus. Vilken lättnad alla lever!

Det starkaste minnet av avslutningen var att kort efter att jag fått grepp på mina soldater och vi var återsamlade vid Sisun kom sjuksköterskan med vätska och i bakgrunden såg jag brandmännen påbörja släckningen av den utbrända Sisun. Då visste jag att vi klarat det, vi klarade det, jag överlevde! Min kropp sa åt mig att sjunka ner på vägen och bara stortjuta men jag kunde inte. Jag bet ihop och försökte hålla masken, jag lånade en telefon och skickade ett sms till min sambo att hon inte skulle oroa sig och anslöt därefter till upprepnings anfall mot Pristinas utkant där morgondagens strider skulle ske.

Författarens frågor

Vad såg vi?

- Livrädda serbiska familjer som la sina öden i våra händer.
- Uppretade albaner som krävde blodshämnd.
- Hur situationen stegvis eskalerade med aggressivitet, sten, beskjutning, hgr,
 - brandbomb, mejning med lastbil, prickskytta.
- Skadade människor och soldater som omhändertogs.
- Unga män dödades framför ögonen på oss
- Hgr kastades in i barnfamiljshus. Hus som exploderade och antändes.
- De försökte ta våra vapen, sköld, pistol och ak 5.
- De brände och förstörde all UN och KFOR mtrl, ex fordon.
- Mordhot mot sold i främsta linjen, gester, tryckande av pistol mot sköld mm
- Albanska pojkar som översatte våra svenska kommandon.
- Konstant stenväls som förstärks med järnrör, Molotovs, oljefat mm allt gripbart.
- Vi såg helt enkelt ett våld utan spärrar och vi förstod vad som skulle hända om vi misslyckades.

Stressorer

- Styrkeförhållande ca 200 sold och poliser på linjen mot 13 000 albaner.
- Strid - ej kravall. Vi arbetade enligt IMF med sköld och batong istället för ksp och hgr.
- Hgr och Molotovs in i barnfamiljshus. Hann dem ut? Vad gör vi?
- Konstant beskjutning och vrål från mobben. När träffar kulan mig?
- Tårgasmiljö, avsaknad av mask, siktförhållande i mask mm.
- Serbisk skytt skjuter mot albaner som brutit igenom. Vi beskjuts när albanerna tar skydd hos oss. Sidoförband QL står med ryggen mot skytten och uppmärksammar ej. Vi hade inget Radiosamband och jag tvingas springa på "dödens väg" till dem för att varna.
- Vi tvingades döda - nu dödar de oss.
- Mörker, sikt, igenkänning, sten syns ej innan den träffar etc.
- Soldater bärs skadade iväg. Linje av skadade med bandage om huvudet likt 1:a VK.
- Soldater försvann – "Black Hawk Down situation" nu torteras dem?
- Sisun, pansarglas slås sönder och försök att elda upp besättningen.
- Urdragning omöjlig – vi vinner eller dör...
- Vattenkanon, hundar och betongskott påverkar inte, det blir istället värre.
- Avsaknad av tydligt och direkt ledarskap på hög nivå. UNMIK-P styrde inledningsvis försvaret därefter SWEBAT men Ra system saknades och ledarskapet otydligt på frontlinjen.
- Vi är för få, vad händer imorgon om vi klarar dagen?

Reaktioner hos mig och soldaterna

- Jag var livrädd och nära döden många gånger. Ex en kula stannar i Sisun 2 dm ifrån mig, omringad, konstant stenkastning, hgr i flanken, brand i ansiktet på sidokamrat mm.
- Vid ett tillfälle träffade en kraftfull sten illa i huvudet. Jag tänkte "skönt nu transporteras jag skadad härifrån och överlever därmed" Jag slår ifrån mig tanken direkt och ruskar på huvudet likt en boxare efter en snyting och återgår till

sold. Kompch berättar senare att han såg hela händelsen och min nonchalanta skakning på huvudet efter smällen gav honom extra mod och tillförlitlighet.

- För att ge sold motivation och styrka skrek jag flera gånger "Tänk på barnen som ligger och skakar av rädsla under sängarna, det är dem vi räddar!!" Sold berättar senare för mig att det hjälpte men att situationen var så extrem att de slogs för egen överlevnad.
- Jag utgick från att flera sold skulle få panik och vilja fly. Framförallt de utan utb i IMF men jag såg inte en enda sold med det beteendet. Alla var otroligt samlade.
- Jag hade en konstant rädsla att sold skulle ta egna initiativ och börja skjuta mot mobben. Skulle det ske okontrollerat visste jag att många av oss skulle dö. Det hände inte, tvärtom var sold så slutkörd att befäl hade en viktig roll att driva på och öka aggressiviteten.
- Sold var kraftfullt besvikna på albaner som uppenbarligen bott i Sverige och fått hjälp men som nu översätter våra kommandon och försöker locka ut besättningen från Sisun.
- Besvikelse på avsaknad av order och orienteringar uppifrån. Vi bara stod där och bedrev en kamp utan tydlig taktik, starkast vinner.

Att tänka på gällande ledarskap

- Förebyggande är att skapa kontakter och samöva/ptrl de olika enheterna med dina soldater. Ex att sjv och läkare ptrl, pers bygger upp förtroende osv. Förbandsanda!
- Tänk, var beredda och öva på olika "värsta scenario" om inte blir chocken svår.
 - Ex campförsvar drabbade alla. Assistenterna fyllde mag och sandsäck. Striden var nära.
 - Attityden är ofta att nr på mission är lika med riskfaktorn, där fick många fel.
- Chefen måste synas i striden. Bäst förband var där chefen var högljudd och aktiv. Det ger en trygghetskänsla. Aktivt föregångsmannaskap, situationer blir aldrig lika tydliga som under övn och där måste chefen visa vägen och ta stort ansvar.
- Kravallerna består inte bara av sten. Vapen finns överallt och skyttar nedkämpas. I vårt fall tvingades vi bl a. besvara elden med byn som kulfång. I sådana situationer underlättar det för skytten om chef skriker "jag tar ansvar!" Skytten berättar i efterhand att han var orolig för rickshett mot barn och mitt agerande underlättade.
- Glöm inte bort förband som inte är på plats. Ex Camp Bifrost fick ori: "Sisu nedkämpad" Var den utslagen av RPG? De var väldigt oroliga.
- Enkla saker som fri tobak och mycket godis höjer stämningen.
- Plutoner var splittrade i ex en grp på leave, en grp QRF och en grp i kravallererna. Det försvårar ledarskapet under strid då det blir tillfälligt sammansatta förband och efteråt med bearbetningen.
- Efter händelsen blev förbandet låst på många fasta posteringar på bekostnad av ptrl och frihet. Det tog mycket energi i ledarskap.

Erfarenheter stora och små

- **Anfallsstrid med IMF fungerar inte i alla situationer.**

Pga. styrkeförhållande, uthållighet, avlösning, tg mm. Försvar är mer sannolikt. Ansvariga slog ifrån sig den tanken fullständigt, hoppas ni inte gör det.

- **Avsaknad av prickskyttar**

Många tydliga ex på när psg behövdes, ex när lastbil försöker ramma linjen. Sold i linjen tvingades öppna eld och blev genast attackerade.

- **Varningsskott med finkalibrig vapen har ej någon funktion.**

UNMIK-P och KPS sköt konstant i luften. Folkmassans åtgång var att ducka lätt men fortsatte framåt. Varningsskott tappar effekt om det inte följs av verkanseld.

- **Igenkänning**

13 timmars strid på samma plats utan ansiktsmaskering gav rädsla för hämnd mot anhörig.

Det var lätt att identifiera ex mustasch och knärl vem det är på www.mil.se.

- **Utrustning**

Låt de som utsätts för faran bestämma mer över behov och tilldelning. Ex blev vi av med amtilldelning, tårgas och chockhgr innan kravallerna pga. osannolikt att det behövdes.

Tillse att fordon är förberedda med concertina, lysamm, extra mat och am.

- **Gruppbeteende**

Trots möjligheter att kringgå oss höll de flesta sig på vägen och vågade inte sticka ut.

- **Media**

Mån om att ge korrekt info från sold och befäl. Positivt resultat, klagomål i pressen likt polisinsatsen under "Göteborgskravallerna" förekom inte. Anhöriga fick ärlig info.

- **Svenskars lugn, trygghet och mod oavsett militär bakgrund.**

Stor skillnad mellan nordbor och övriga nationer. Sold fyllde enskilt igen luckor i linjen. Trots kort utb fungerar förbanden mycket bra, vpl system etc. ligger rätt.

- **Avlastning**

Alla förstod vikten av att prata av sig. De fall där grpch öppet grät och pratade om sina rädslor underlättade både för soldater och chefer. Det var en oerhörd lättnad att grupperna själva öppnade sig och kom igång med kamrathjälpen.

- **Stöttning och understöd från Sverige**

Enorm lättnad och glädje att veteraner och regering ställer upp snabbt och kraftfullt. Ljudet av Herculesplan som trotsar faran för att nå fram till oss är fantastisk.

Vad kände vi direkt efter och hur mår vi idag?

- **Ilkska**, vi får inte hamna där igen, ökad beväpning och aggressivare taktik. Kände oss lurade och svikna av folket vi var där för att hjälpa (ca 55 000 deltog).
- **Rädsla**, vill inte dö. Oro vid rapport om stora folksamlingar efteråt.
- **Oro** över hur våra anhöriga mår, kommer vi få träffa dem igen?
- **Stolthet**, vi vann trots förhållandena, äntligen stridsvärde 5. Hade vi förlorat kunde vi haft ett nytt Srebrenica och vi mått som de holländska soldaterna.
- **Lång bearbetning i missionsområdet**. Efter ett par dagars panik vände det till normalläge. Det gick ofattbart enkelt och man kunde tro att det aldrig hade varit upplopp. Detta underlättade vår bearbetning och vi fick ca 2, 5 månader i lugnt men spänt läge.
- **Soldater och chefer gav beröm**, jag ångrade inga beslut och fick fortsatt förtroende.
- **Genomgått normala stressreaktioner**, väldigt bra stöd från Prehab.
- **Oprah Winfrey**. Tv-reportage om känslor i Irakkriget drog ut pluggen för mig efter ca 6 månader och där fick jag min svåraste period.
- **Egna återträffar**, väldigt värdefulla. Sold sökte frivilligt upp mig i hemmet och vi gav varandra pusselbitar i bearbetningen. Innan återträff skedde i befäls-laget undvek jag kontakter och minnen.
- **Anhörig**, längre bearbetning för sambo bl a pga. avsaknaden av att bearbeta det tillsammans med en annan flickvän i samma situation, jämfört med hur vi gör.

- **Missionslängtan.** Även de svårast skadade söker idag nya missioner. Utlandsstyrkan i sin helhet kan inte få bättre och tydligare betyg.

Så här blev det

Generellt ångrar jag inga beslut och mina soldater har gett mig fullt stöd efteråt, det stödet är enormt stärkande. Däremot har jag tänkt mycket på om det hade hänt vad hade jag gjort då? Och om det hade hänt i den situationen, vad hade hänt då? = mycket påfrestande mentalt.

Jag såg inga nordiska soldater få panik, trots situationerna och det tror jag vi får tacka föräldrarnas uppfostran för och den gamla sanningen att vi av naturen är ett lugnt folkslag.

Jag anser att värnpliktssystemet med sin bredd visade att vi klarar svåra uppgifter, utan att vara direkt experter på något särskilt. Vi hade begränsad träning i IMF och den tekniken kom ändå inte direkt till användning m h till styrkeförhållande och öppen omgivande terräng.

Kamratskapen och samarbetet på bat efteråt blev fantastisk, kunde vi arbetat upp den innan?

Bearbetningsmässigt så fick vi tre relativt lugna månader efteråt, till skillnad mot t ex Bosnienmissioner, vilket gjorde att vi inom kamratskapet gemensamt kunde varva ner. Svårast hantering och ångest, enligt min mening fick de sold som hade svårt att se att den nionde missionen kunde bli otäck. Mental förberedelse och öppenhet för fara är viktigt.

Underställd personal hämtas av polis

Av Henrik Vidin, KS05

Bakgrund

Förbandet, RL, mekskyttekompani ingående i KS05, är stationerat på Camp Bifrost i bataljonens norra AOR (area of responsibility).

Min pluton, BR en mekskyttepluton, har uppgift att växelvis tjänstgöra som BatQRF (Quick reaction force) på Camp Victoria, patrullera RL AOR samt vara Campvakt på Camp Bifrost.

Läget i bataljonens AOR är lugnt och avspänt.

Kompaniet genomför rutinmässiga operationer i eget AOR och som BrigQRF.

Många av operationerna, speciellt när plutonen är BatQRF på camp Victoria, är sk VCP:er (Vehicle checkpoint). Vid dessa operationer bestämdes centralt på bataljonen att plutonsjukvårdaren inte skulle delta med anledning av hans status som ”rödakorsbärare”.

Denna plutonsjukvårdare rekryterades av undertecknad själv. Detta med anledning av att han hade goda meriter från akutsjukvård samt att han var lite äldre än övriga soldater.

Händelse

Jag har själv åkt hem till Sverige på leave. Jag nås av kompanichefen i mitt hem, då han meddelar att min plutonsjukvårdare har blivit omhändertagen av polis när han återvänt till Sverige på en kortare tjänstledighet. Detta omhändertagande sker som en razzia där samtliga leaveresenärers packningar kontrolleras. Ingen på leaveresan visste varför denna razzia egentligen skedde, eller att någon blev omhändertagen vid densamma.

Jag blir inte informerad om vad han blivit anhållen för. Detta var nämligen inte information som kompanichefen fick sprida.

Dock kunde jag senare under leaven läsa i tidningen att en soldat blivit anhållen för att ha en ganska stor mängd med barnpornografi i sin mapp på welfaredatorn på campen.

Jag får ingen ytterligare information om händelsen förrän jag återvänder till missionsområdet.

Vi kan i efterhand konstatera att plutonsjukvårdaren tillbringat sin tid, då han inte kunde tjänstgöra i VCP:erna, till att surfa på barnporrsidor på nätet.

Författarens frågor

Var det riktigt av kompanichefen att meddela mig informationen att en av mina soldater blivit anhållen, utan att meddela mig för vad? I princip blev hela min leave förstörd pga. att jag mest funderade på vad som hade hänt.

Kompanilaget var inte överens i hur de skulle hantera denna fråga.

Hade det varit bättre att vänta med att informera mig och de övriga på plutonen tills jag kom tillbaka så vi kunde bearbeta händelsen som pluton?

Så här blev det

När jag kom tillbaka hade huvuddelen av plutonen som inte varit på leave, redan bearbetat denna händelse. Jag hade det inte, då jag inte kunnat prata med någon annan från plutonen. Jag tog väldigt starkt till mig denna händelse då jag själv rekryterade honom. För mig levde detta kvar länge i mitt samvete som chef för plutonen. En händelse som jag inte kunde bearbeta tillsammans med plutonen (eftersom de bearbetat och gått vidare vill jag inte röra upp något)

Tolken som blev ensam

Av Erfarenhetsanalytiker, FS

Title:

Ingen ur personalen ska släppas iväg utom synhåll och skydd från de övriga i gruppen.

Observation:

En CIMIC-grupp var på väg genom Kabul. Inne i centrala Kabul hamnade gruppen i en demonstration i anslutning till en rondell. Gruppen fick till uppgift, via radion, att ta reda på vad den handlade om. Gruppen körde då in och stannade i anslutning till den. Sedan skickades tolken ut ensam för att fråga demonstranterna och för att läsa banderollerna. Demonstrationen hade inget med ISAF att göra men det uppstod ändå en hätsk stämning mot CIMIC-gruppen och tolken. Under en viss tid, några minuter, hade gruppen ingen visuell kontakt med honom. Till slut återkom tolken och gruppen körde vidare. Det gick bra denna gång, men i efterhand kan vi konstatera att tolken utsattes för en risk helt i onödan och att det inte hade funnits någon möjlighet att avgöra om en för honom farlig situation hade uppstått.

Discussion:

Beslutet att skicka ut tolken ensam var förmodligen ogenomtänkt. Troligen fick tolken en ofullständig order som inte innefattade att han inte skulle lämna bilens omedelbara närhet.

CIMIC-gruppen bestod av två svenska och två finska officerare samt en lokalanställd tolk. Gruppen färdades i två Toyota Landcruisers med tolken i det främre fordonet. Där färdades också den finländare som var gruppchef.

Demonstrationen handlade om löner som inte hade betalats ut.

Vi känner inte till om ISAF har några regler som gäller för en sådan situation som beskrivs här. Vår uppfattning är att det är olämpligt att ge en sådan uppgift till en CIMIC-grupp.

Lesson learned:

Tolken ska betraktas som en i gruppen och han har rätt till samma skydd som alla andra, förutom att han själv är obehärdad. Ordor måste vara genomtänkta och bl.a. syfta till att förhindra att enskilda försvinner utom synhåll och utan skydd från kamraterna. Det här handlar om säkerheten för alla, såväl den egna personalen som de lokalanställda.

Recommendation:

Ta med detta tidigt i utbildningen som ett praktikfall med diskussioner där gruppen enas om hur det ska gå till. Det ska göras när gruppen är samlad vilket i detta fall, där svenskar och finländare arbetar tillsammans i en grupp, innebär att det ska göras i missionsområdet.

Att ingen ur personalen, egen som lokalanställd, ska släppas utom synhåll och skydd från de övriga, bör regleras i en stående order.

Comments:

Inom den egna gruppen tillämpas numera regeln att tolken aldrig går ut ensam, inte ens om det bara gäller fem meter.

Referenser

- Arnestrand, E. (2005) *Att lära av varandra – om kunskaps- och erfarenhetsöverföring mellan den svenska försvarsmaktens internationella insatser*, C-uppsats, Uppsala universitet
- Blomgren, E. (2007) *Caglavica 17 mars 2004 – Sex militära chefer berättar om ett upplopp i Kosovo*, Stockholm: Försvarshögskolan
- Burke, K. (1969) *A grammar of motives*, University of California Press
- Carlgren, I., Marton, F. (2007) *Lärare av i morgon*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Egidius, H. (1999b) *PBL och casemetodik – Hur man gör och varför*, Lund: Studentlitteratur
- Ellström, P-E. (1992) *Kompetens, lärande och utbildning i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica
- Fredén, S. & Ljung, N. (2007): *Intervjustudie hösten 2006 – slutrapport*. FMLOPE, internt arbetsmaterial.
- Försvarsmakten; Lindholm, M. (Red). (2006) *Pedagogiska Grunder*, Försvarsmakten, Stockholm
- Kjellén, B., Lundberg, K., Myrman, Y. (2004) *Att undervisa med casemetoden – en handbok om att undervisa och att skriva*, Network for Case Methods Learning, Stockholm, www.hgur.hsv.se/case-methods/Casemetodik/handbook1.html (2009-01-30)
- Svartheden, J (Red). (2002) *Exempel – Yrkeskunnandets Praktik och IT*, Stockholm: Elanders
- Ranhagen, O. (2002) *Metodrapport – Marinens lessons learned process*, Totalförsvarets Forskningsinstitut (FOI), Stockholm, Försvarsanalys
- Svenska akademien (2008) *Svenska akademiens ordbok*, webbversion uppdaterad 2008-09-24
- Tillberg, P., Svartheden, J., Janina Engstedt, D. (Red). (2007) *Uppdrag Utland - Militära exempel från internationella uppdrag*, Luleå: Luleå Grafiska AB

Övrigt bearbetat material

- Ljuddagbok/ljudupptagning från insats i Bosnien (BA01) från Jan Almgård
- Öppna erfarenhetsdokument från FS från erfarenhetsanalytiker Bengt Baldesten
- Fredsstyrkan, DVD inspelning från FS 13, TV4 Produktion
- Försvarsmakten; HKV skrivelse dat 2008-03-03 bet 02 300:64472 Aktiv inhämtning som metod
- Samtliga inkomna case från författare inom och utom FM
- Delar av manus under bearbetning ingående i kommande Ledarskapsbok (Red. Lindholm, M.)

För dig som vill läsa mer

- Uppdrag Utland, Peter Tillberg, Försvarshögskolan, 2008
- Erfarenheter utland, Helena Kovacs & Fritz Eriksson, Försvarshögskolan, 2007
- Alfa Sierra – BA01, Lars A Karlsson, 2004
- Hemma övas man – borta provas man, Ebbe Blomgren & Eva Johansson, Försvarshögskolan, 2004
- Caglavica 17 mars 2004, Ebbe Blomgren, Försvarshögskolan, 2007
- Bilden av oss och de andra, Louise Weibull & Erik Hedlund, Försvarshögskolan, 2008
- Att arbeta med case i skolan, Michael Allard, Studentlitteratur, Lund, 2006
- Försvarsmaktens utlandsstyrka – en organisation med krav på hög flexibilitet och anpassningsbarhet i en föränderlig värld, Anders Svensson, C-uppsats FHS, 2005
- Militärt ledarskap - när det gäller, Lars Andersson, Doktorsavhandling, 2001
- The UNknown soldier, Eva Johansson, Försvarshögskolan, 2001

Sammanställning av förkortningar i materialet

AAR – After Action Review
AOR – Area of Responsibility
BA – Svenska insatsen i Bosnien
CIMIC – Civil/Military Cooperation
DO – Desk Officer
EOD – Explosive Ordnance Disposal
EW – Electronic Warfare
FS – Svenska insatsen i Afghanistan
HMG – Heavy Machine gun
HQ – Headquarter
IED – Improvised Explosive Devices
IMF – Insats mot folkmassa (I detta material)
ISAF – International Security Assistance Force
KS – Svenska insatsen i Kosovo
KFOR – Kosovo Force
LMT – Liaison and Monitoring Team
MA – Svenska insatsen i Makedonien
MEDEVAC – Medical Evacuation
MO – Military Observer (I detta material)
MONUC – UN Mission in the Democratic Republic of the Congo
MOT – Military Observation Team
MOVCON – Movement Control
MP – Military Police
NCO – Non Commissioned Officer
NIC – National Intelligence Cell
NSE – National Support Element
OP – Observation Post
OPT – Observation Post Temporary (I detta material) vanl. Operational Planning Team
QRF – Quick Reaction Force
ROE – Rules of Engagement
SIDA – Swedish International Development Cooperation Agency
SWECON – Swedish Contingent
TACP – Tactical Air Control Party
UNIKOM – United Nations Iraq-Kuwait Observation Mission
UNMIK – United Nations Mission in Kosovo
VB – Vakthavande Befäl
VCP – Vehicle Checkpoint

Mall för case – ledarskap vid internationella insatser

Rubrik:

Författare:

Förband:

Bakgrund:

Händelse:

Författarens frågor:

Så här blev det: