



Ledarskapserfarenheter från svenska internationella insatser 2011–2020



Ledarskapsfarenheter från svenska internationella insatser 2011–2020

Oskar Sjöström

Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap,

Försvårshögskolan påminner om att varje form av kopiering av bild och text ur denna bok är förbjuden enligt lagen om upphovsrätt.

© Författaren och Försvårshögskolan 2021

GRAFISK FORM FamiljenPangea

FOTO OMSLAG: Malibloggen, Försvårsmakten

TYPSNITT Playfair, Dagny, Freya

PAPPER omslag Invercote creato 240 g | *Inlaga* Munken Lynx 100 g

TRYCKERI DANAGÅRDLITHO, 2021

ISBN 978-91-88975-07-2

www.fhs.se

Ledarskaps erfarenheter från svenska internationella insatser 2011–2020

Oskar Sjöström

Innehåll

1 Inledning	7
1.1. Syfte och begränsning	9
1.2. Frågeställning	9
1.3. Metod	10
1.4. Disposition	14
2 Undersökningen	15
2.1. Insatskontexter	15
2.2. Kultur – den oberäkneliga faktorn	17
2.3. Tillit – den nödvändiga faktorn	23
2.4. Etik – den underskattade faktorn	28
2.5. Moralisk stress – den obekväma faktorn	31
3 Slutsatser	35
3.2. Hur kan erfarenheterna omhändertas?	40
3.3. Referenser	41
Bilaga 1. Projektbeskrivning	44

1 Inledning

”Det här är ju en av de tuffaste uppgifter vi ger till våra officerare, att skicka en ganska junior förmåga, representera hela nationen på ett [...] uppdrag som är farligt, för att inte säga livsfarligt. Det ansvaret man lägger på sig själv, kopplat till att sätta ihop det här, rekrytera alla, bemanna upp det, genomföra insatsen och få hem dem hela – hur förbereder man sig för det?”

Jonas Lotsne, kontingentschef (Mali 02).

Sverige har idag ett flertal pågående internationella insatser runtom i världen. Svenska officerare och soldater deltar under mandat från FN, EU och Nato i flera krigs- och konfliktjärjade områden, däribland Afghanistan, Irak, Mali och Somalia.¹ Den bakomliggande agendan föreskriver i enlighet med internationell konsensus ett aktivt fredsfrämjande arbete i dessa områden. Detta innebär i de flesta fall ett tydligt ställningstagande för en centralmakt, eller embryot till en sådan, mot olika rebell- och terroristgrupper, bland annat genom att med understödande och utbildande verksamhet möjliggöra uppbyggnad av stabiliserande statsägda funktioner, såsom en fungerande militärapparat.²

Denna nya rollfördelning kan ses som en framgång i arbetet för ökad global stabilitet och långsiktigt fredsbevarande, men har samtidigt gjort vissa insatser svåra och riskfyllda. Den största internationella insatsen är sedan många år Sveriges bidrag i FN:s insats i Mali (MINUSMA) som idag klassas som en av världens farligaste platser med hittills över 200 dödsfall bland FN-personal sedan 2013.³ Detta försätter kontingentscheferna i komplexa och svåra situationer där deras ledarskap utsätts för stora påfrestningar. Inte bara sätts den egna och många underställdas fysiska säkerheter på spel när uppgifter ska lösas, utan kontexten som sådan bjuder som regel på många oväntade och mödosamma utmaningar som måste lösas hastigt, under hård press och utan vare sig förvarning eller manual till hands. I ett sådant sammanhang är det mycket som kan gå fel för de högre cheferna. ”Om det går åt helvete”, som en kontingentschef uttrycker det, kan det i själva verket få förödande konsekvenser. ”Den stämpeln du får på dig som officer, det gör att din karriär tar slut där och då. [...] Och det är rätt tufft för du kan göra ett mediokert jobb på hemmaplan och ändå ta dig vidare, för vi har i grunden en ganska hög acceptans för misstag. Men när det kommer till en sån här prestiguppgift och det misslyckas, då är du rökt. Och vilket tryck skapar inte det?”⁴

1 <https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/forsvarsmakten-utomlands/pagaende-internationella-insatser/>

2 För en internationell överblick, se t.ex. Gross Stein 2010, s. 5–9.

3 <https://peacekeeping.un.org/en/mission/minusma>

4 Intervju 8.

I den här rapporten redovisas resultaten av ett forskningsprojekt som utifrån ett ledarskapsperspektiv samlat och analyserat erfarenheter från högre chefer i internationella insatser. Studien bygger på intervjuer med chefer som tjänstgjort i olika befattningar och insatskontexter mellan åren 2011 och 2020. Målsättningen är att med erfarenhetsbaserad kunskap sätta fingret på och öka förståelsen för några av de svåraste och mest oväntade ledarskapsutmaningar som högre chefer kan ställas inför på den här typen av uppdrag. Förhoppningsvis innebär studiens strävan att komma åt mer universella än specifika erfarenheter att den kan erbjuda relevanta insikter om ledarskapsutövande i skarpa insatser även utanför den utländska kontexten.



Foto: Oscar Larsson, Försvarsmakten

Rapporten har genomförts på uppdrag av Insatsstabens avdelning för erfarenhetsanalys (INSS ERF ANA) 2019–2020 och utgör det avslutande bidraget i det fleråriga erfarenhetsinhämtningsprojekt från chefer i internationella insatser som bedrivits på Försvarshögskolan (FHS) sedan 2015 under ledning av Militärhistoriska sektionen vid Militärvetenskapliga institutionen (MVI). Vid sidan av de militära chefer som haft vänligheten att ställa upp på intervjuer (se förteckning nedan), hade studien inte varit möjlig att genomföra utan vissa personers grundliga förarbeten och viktiga understöd. Docent Fredrik Eriksson (FHS), docent Erik Hedlund (FHS) och kapten Lars Wikman (HKV) förtjänar i detta avseende ett särskilt omnämnande och författarens uppriktiga tacksamhet. Även de som seminariebehandlat texten förtjänar stort tack för kommentarer och påpekanden. Tack även till docent Aida Alvinus (FHS) och överstelöjtnant Thomas

Vrenngård (FHS) som haft vänligheten att noggrant granska och korrekturläsa manuset.

1.1. Syfte och begränsning

Undersökningen bygger på ett tematiskt ramverk som har tagits fram på Ledarskapsavdelningen vid Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap (ISSL) vid FHS. Detta ramverk består av fyra teoretiska koncept som bedömts som särskilt intressanta i relation till aktuell forskning och utbildning i ledarskapsfrågor, nämligen 1) kultur, 2) tillit, 3) etik och 4) moralisk stress. Tillsammans ringar dessa koncept in dimensioner av ledarskapsutövande som normalt sett tenderar att falla utanför utvärderingsprocesser i samband med internationella insatser. För att få en mer fullständig förståelse för de omständigheter som påverkar chefers utövande av ledarskap i skarpa insatser har det ansetts av vikt att även täcka in dessa områden. Det är för övrigt ett förhållande som under arbetets gång blivit bekräftat av flertalet intervjuade chefer. Utifrån denna begreppsliga inramning kan sägas att undersökningens syfte är:

- att utifrån beprövad erfarenhet berika den vetenskapliga förståelsen för specifika ledarskapsutmaningar i kontexter som utifrån ett svenskt perspektiv ter sig tämligen exceptionella, samt
- att med akademiskt bearbetad kunskap om till synes underutforskade ledarskapsförhållanden bidra till empiriskt underbyggd förberedelse och utbildning åt framtida militära chefer i likartade situationer.

1.2. Frågeställning

Det bör redan här understrykas att det inte ligger i studiens intresse att fälla några domslut över de aktuella insatsernas grad av effektivitet och framgång eller att utvärdera respondenternas respektive chefsförmåga. Intresset är istället riktat mot generiska företeelser och fenomen kopplade till ledarskapsutövande i insatsmiljöer, och då inte minst svåra beslutssituationer som krävt avvägningar mellan motstridiga intressen, såsom humanitära principer, praktiska problem, strategiska behov och politiska mandat. Det är med andra ord inte detaljerna kring specifika beslut som respondenterna har fattat eller konsekvenserna av dessa beslut som eftersökts, utan allmänna handlings- och tankemönster kopplade till ledarskap i kritiska situationer. Mot denna korta bakgrund avser studien att besvara följande frågeställning:

- Vilka ledarskapsutmaningar kan man som högre chef ställas inför under internationella insatser i fråga om kultur, tillit, etik och moralisk stress?

Rapporten kommer inte att försöka leverera några universallösningar på de belysta ledarskapsutmaningarna av den enkla anledningen att sådana inte finns. Som blir tydligt i det kommande är övningar inför internationella insatser ofta otillräckliga när det kommer till att förbereda högre chefer inför uppdragets verkliga prövningar, som i många fall är omöjliga att förutse. Det går inte att ersätta praktiska lärdomar med inläsning, men att ta del av tidigare chefers erfarenheter bör ändå kunna ge viss förhandsvisning om några av chefskapets mest komplexa och oberäkneliga sidor, inte minst i en osäker och främmande kontext. Huruvida erfarenheter från internationella insatser även kan vara värdefulla utifrån en nationell synvinkel är en fråga som kommer att lyftas i undersökningens avslutande del.

1.3. Metod

Rapporten bygger på semistrukturerade intervjuer som genomförts med tio högre chefer från svenska bidrag till internationella insatser. Urvalet av respondenterna har styrts av uppdragsgivaren och merparten av dem har tidigare varit involverade i MVI:s ovan nämnda erfarenhetsinhämtningsprojekt. Samtligt material som ligger till grund för den här studien är emellertid nytt. Det har samlats in med följande respondenter (och vid de tidpunkter och platser som anges i fotnoterna):

Stefan Andersson, sektorchef, Mali (MINUSMA), 2018–2019.⁵

Fredrik Bergman, kontingentschef FLO2, Libyen (OUP) 2011.⁶

David Engström, kontingentschef Irak 02, 2019–2020.⁷

Markus Höök, kontingentschef Mali 03, 2016.⁸

Jonas Lotsne, kontingentschef Mali 02, 2015.⁹

Jonas Nilsson, kontingentschef Mali 04, 2016.¹⁰

Per Nilsson, kontingentschef, Mali 05, 2017.¹¹

Henrik Rosén, ställföreträdande chef ASIFU HQ, Mali (MINUSMA) 2016.¹²

Anders Svensson, missionschef EUTM, Somalia, 2014–2015.¹³

Stefan Wilson, kontingentschef FLO1, Libyen (OUP), 2011.¹⁴

Det rör sig alltså om chefer på flera olika befattningar och i delvis skilda kontexter, om än med tydlig slagsida åt den maliska insatsen, vilket sammantaget ger en bred utgångspunkt för analysen. Det kan nämnas att de flesta av respondenterna ser tillbaka på sin tjänstgöring som en danande upplevelse som i flera av-

5 Intervju, FMV, Stockholm, 2020-04-28.

6 Intervju, FHS, Stockholm, 2019-05-15.

7 Intervju, Ast, Enköping, 2020-08-19.

8 Intervju, FHS, Stockholm, 2019-03-27.

9 Intervju, FHS, Stockholm, 2019-02-21.

10 Intervju, HKV, Stockholm, 2019-02-19.

11 Intervju, FHS, Stockholm, 2019-02-11.

12 Intervju, FHS, Stockholm, 2020-04-21.

13 Intervju, Lv 6, Halmstad 2019-03-19.

14 Intervju, FHS, Stockholm, 2019-02-08.

seenden har förändrat eller stärkt deras syn på ledarskap och vad det innebär att vara chef. Att de alla haft olika förutsättningar för, ingångar till och synsätt på insatsen är naturligt, liksom att de gått in i chefsrollen med ibland skiljaktiga ledarstilar, förbandstraditioner och karriärbakgrunder. Samtliga av dem är stolta över sina insatser, även om de också i detta avseende skiljer sig åt i fråga om huruvida de med facit i hand hade velat göra någonting annorlunda. Man ska däremot komma ihåg att alla internationella insatser är underkastade unika förutsättningar och omständigheter: kontexten är alltid dynamisk, komplex och oförutsebar.

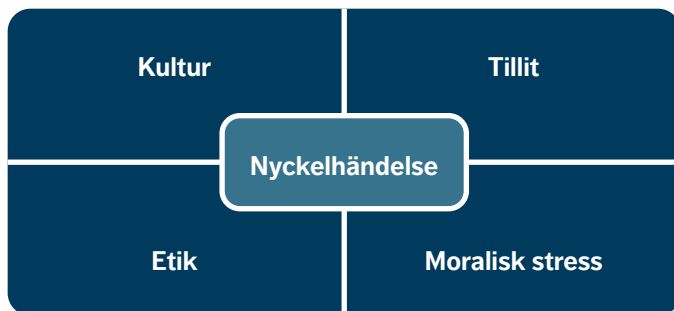
Hur ska man då kunna utvinna generiska erfarenheter ur något som är så i grunden beroende av *när, var, hur* och – kanske viktigast – *vem*? Med ett så förhållandevis litet antal respondenter och med den intervjumetod som använts blir ansatsen ofrånkomligt kvalitativ, vilket lätt kan tendera att mynna ut i ett anekdotiskt gytter. För att bringa struktur i undersökningen har intervjuerna utformats med utgångspunkt i de fyra teoretiska koncept som presenterades ovan: kultur, tillit, etik och moralisk stress. Respondenterna har på förhand getts möjlighet att reflektera kring dessa koncept med stöd av ett skriftligt underlag bestående av projektbeskrivning och tillhörande frågeformulär (bilaga 1).

Då de fyra koncepten kommer att beskrivas och diskuteras på relevant plats i själva undersökningen behöver de inte redogöras för i detalj här. Däremot kan det vara på sin plats att redan här förklara innebörden av och förhållandet mellan koncepten samt att beskriva hur de operationaliserats i undersökningen. *Kultur* betecknar här i vid mening olika förutsättningar för agerande, till exempel strukturer av livshållningar, föreställningar, värderingar och så vidare. *Tillit* är en mellanmänsklig faktor som ofta framhålls som en grundsten för ledarskap i förhållandet mellan chef och underställda, inte minst i extrema situationer. Med *etik* avses här ett system av normer som definierar moraliska mönster och handlingar i ett samhälle, en grupp eller inom en yrkeskår. *Moralisk stress* är en psykologisk reaktion som kan uppstå i svåra beslutssituationer som innefattar avvägningar mellan konfliktande värden, exempelvis om lösandet av en uppgift innebär ett tullande på egen moraluppfattning.

För rapportens syften har det ansetts viktigt att bibehålla dessa förhållandevis öppna begreppsdefinitioner för att inte på förhand begränsa respondenternas framställningar. Tanken har varit att de tillfrågade själva skulle reflektera över konceptens respektive innebörd. På så vis har studien tillåtit en viss spännvidd i respondenternas subjektiva uttolkningar, men erbjuder i gengäld en mer obegränsad och därmed också fruktbar erfarenhetsrepertoar. I intervjuunderlaget betonades också att de fyra koncepten inte ska ses som från varandra separerade områden utan att de representerar idealtypiska abstraktioner som bara existerar utan överlappningar på ett teoretiskt plan.

Istället för att fastna i alltför kategoriska tankebanor ombads respondenterna att reflektera kring vad som i underlaget kallas för ”nyckelhändelser”, det vill säga

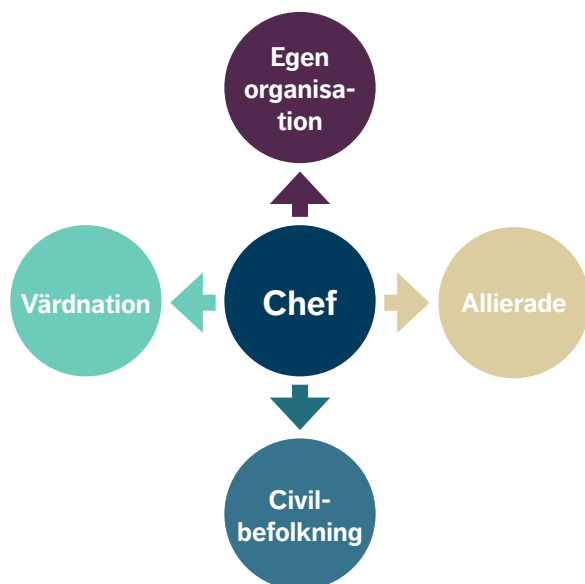
märkvärdiga eller svåra situationer som de i efterhand kan återföra till något eller flera av de fyra koncepten. Utan att på något sätt föregripa resultaten av studien kan nämnas att ingen av de intervjuade cheferna haft svårt att förhålla sig till vare sig studiens temata eller denna operationalisering (se figur 1). Tvärtom har den genomgående responsen till studien och dess utgångspunkter från respondenternas sida varit genomgående positiv.



FIGUR 1. OPERATIONALISERING AV TEORETISKA BEGREPP

Alla händelser äger givetvis rum i någon form av sammanhang och därför har händelsekontextens betydelse framstått som nödvändig att inkorporera i studien, inte minst som ett sätt att stimulera respondenternas kontemplativa processer. Internationella insatser utgör i detta avseende intrikata miljöer där personer i chefsställning ofta måste agera i en verklighet bestående av mångdimensionella omgivningsförhållanden (se figur 2).¹⁵ Det handlar om förhållandet till den egna organisationen/nationen, till värdnationen, till civilbefolkningen i insatsområdet och till allierade parter i eller i anslutning till en multilateral operation. Alla dessa förhållanden består av olika och ibland oförenliga krav, begränsningar, hopp och förväntningar, formella och informella policyer och regler samt, inte minst, dynamisk mellanmänsklig interaktion.

15 Jfr modellen i Soeter 2017, s. 5. Se även Fenema & Beeres 2010, s. 88.



FIGUR 2. INSATSKONTEXTENS KOMPLEXITET UTIFRÅN CHEFSPERSPEKTIV.

Upplägget har sammanfattningsvis gått ut på att inskaffa ledarskapserfarenheter kopplade till de fyra koncepten genom att belysa så kallade nyckelhändelser som ägt rum under insatserna i den komplexa kontext som en utlandsinsats innebär. Metoden ger stort utrymme åt chefernas berättelser och det är därför viktigt att betänka att det empiriska underlaget bygger på respondenternas subjektiva perspektiv och upplevelser. Detta kan givetvis väcka frågan hur representativa dessa erfarenheter egentligen är och om det inte bara är en skärva av verkligheten som presenteras? Även om sådana invändningar givetvis inte saknar berättigande, kan det vara värt att påminna om att det metodologiska anslaget har anpassats efter studiens tentativa syftesformuleringar. Härtill bör också nämnas att chefernas erfarenheter processats ren från händelsespecifik information. Skälet till detta är att inte fastna i detaljer utan att se den underliggande strukturen och de generella mönstren i berättelserna. Ett annat skäl till denna analytiska avskalning är skydda respondenternas integritet i egenskap av respondenter. Intervjuerna refereras i undersökningen dessutom med en slumpvis genererad sifferkod.

1.4. Disposition

I nästkommande avsnitt presenteras sammanställningen av den empiriska undersökningen. Den är strukturerad i enlighet med de fyra teoretiska koncepten i den ordning som de blivit presenterade ovan, det vill säga 1) kultur, 2) tillit, 3) etik och 4) moralisk stress. Denna ordning är som redan antytts artificiell och idealtypisk eftersom koncepten i verkligheten ofta är förbundna med och beroende av varandra. Samtidigt bidrar denna form till att på ett tydligt sätt åskådliggöra ledarskapsutövandets mångsidiga utmaningar. Genom att studera varje tematisk aspekt för sig kan förhoppningsvis helheten göras mer begriplig och överskådlig. Varje avsnitt inleds med en kort teoretisk introduktion följt av den empiriskt grundade analysen för respektive område. I det avslutande avsnittet ges en kortare sammanfattning av rapporten och dess viktigaste resultat. Här diskuteras även på vilket sätt erfarenheterna kan inorporeras i framtida chefsutveckling samt hur de kan omsättas i lärdomar även i nationella sammanhang.

2 Undersökningen

”Analysera inte vad uppdraget kräver utan vad uppdraget kräver *av dig*. Skit i vilka målsättningar som står i en OP-plan eller i en strategisk plan. Det här ska missionen eller operationen uppnå – det är helt ointressant. [...] Det är de mjuka frågorna [som räknas]. Man kan strunta i orderverken och uppdragen. Sätt dig in i vad som kommer att krävas av dig som person, som ledare, som människa. Det finns ingenting som är viktigare.”

Anders Svensson, missionschef, Somalia (EUTM), 2014–2015.

2.1. Insatskontexter

Att tillvaron som chef för en internationell insats är svår och komplicerad är sedan länge ett känt faktum. Uppdraget kännetecknas ofta av svåröverblickbara händelseförlopp, osäkra beslutssituationer och motsägelsefulla sammanhang. Cheferna måste vara beredda på att fatta beslut i och ta ansvar för händelser som de bara delvis har möjlighet att överblicka och kontrollera. Handlingsutrymmet är begränsat av olika regelverk och mandat och motsägelsefulla krav såväl inom som utanför insatsen leder till kniviga avväganden där jaget, plikten och samvetet inte sällan drar i olika riktningar. Därutöver finns ofta en övergripande känsla av att mycket står på spel och där faktorer som familj, karriär och kärlek väger tungt i vågskålen.

Insatskontexten är på många sätt bedräglig. Det är ett omvittnat fenomen bland kontingentschefer att det uppdrag som de officiellt skickats att genomföra har en tendens att ändra riktning och innebörd när de väl är på plats. För många chefer innebär detta en skiftning från en militär till en diplomatisk roll för att kunna lösa olika uppgifter, något som fordrar flexibilitet i ledarskapet och höga krav på socialitet, improvisationsförmåga och fingertoppskänsla.¹⁶ Denna rollomkastning blir sällan åskådliggjord i militära chefsutbildningar eller i förberedelser inför internationella insatser och de flesta tvingas därför på egen hand mogna in i och uppfinna sätt att handskas med situationen. Inte sällan uppnås trygghet och kontroll i den nya funktionen först mot slutet av insatsen.¹⁷

Även de yttre faktorerna bidrar till att göra insatskontexten mycket oberäknelig. Medan vissa insatser kan genomföras under förhållandevis lugn har andra undergått dramatiska skeenden, även i samma insatsområde och inom korta tidsspann. Några av de intervjuade cheferna i den här undersökningen ledde insatser som var betydligt mer drabbade av strider och attacker än andra. Exempelvis var Mali 05 under flera veckors tid utsatt för indirekt granatbeskjutning mot FN-campen i Timbuktu och Irak 02 hamnade i målområdet för iranska raketanfall

¹⁶ Se t.ex. Victor Tillberg & Tillberg 2011, fr. a. s. 11–14.

¹⁷ Jfr Johnsson 2017, Laurence 2011.

norr om Bagdad. Dessa händelser illustrerar hur till synes slumpartade omständigheter bidrar till att skapa varierande förutsättningar mellan olika insatser, men också hur nyckfulla och osäkra insatsmiljöerna i allmänhet är.



Foto: Malibloggen, Försvarsmakten

Mot denna bakgrund är det uppenbart att Försvarsmakten hyser ett stort och berättigat förtroende för högre chefers förmåga att på ett professionellt sätt lösa sina uppdrag, oberoende av vilka de yttre omständigheterna än är. Som Magnus Johnsson visar i sin avhandling om svenska kontingentschefer i Afghanistan 2006–2013 är det däremot viktigt att komma ihåg att militära chefer inte är stöpta i en och samma form utan att de är personer med vitt skilda bakgrunder och synsätt, vilket givetvis påverkar hur de utövar sitt ledarskap.¹⁸ I det framförvarande kommer deras subjektiva berättelser emellertid smälta samman till en samfäll röst. På så vis har individuella nyanser och anekdotiska poänger visserligen fått stryka på foten för en betydligt torftigare vetenskaplig syntes. Samtidigt finns det så pass stora likheter och beröringspunkter i deras respektive utsagor att denna sammanställning inte bara framstår som motiverad utan högst relevant. Eventuella misstolkningar eller felciteringar är givetvis helt författarens ansvar.

18 Johnsson 2017, s. 245.

2.2. Kultur – den oberäkneliga faktorn

Begreppet kultur för gärna tanken till någonting främmande och annorlunda, en faktor som kan skapa friktioner och motsättningar i mötet mellan olika människor med skilda bakgrunder, värderingar och världsuppfattningar. Många av de internationella insatser som Sverige är del av, inte minst i Afrika, innebär onekligen möten med samhällen och traditioner som radikalt skiljer sig från västerländska förhållanden. Fattigdom, orättvisor, analfabetism, svält och andra missförhållanden såsom våld, drogmissbruk, prostitution och barnmisshandel gör sig här ofta gällande på beklämmande sätt. Som ett led i utbildningen inför internationella insatser ges träning i ”Cultural Awareness” (kulturell förståelse) som syftar till att förbereda personalen för insatsområdets specifika kulturella, historiska och sociala sammanhang. Konceptet brukar också innebära att man i kontakt med lokalbefolkningen helst bör undvika politiska, sexuella och religiösa samtalsämnen, något som däremot har kritiserats som ett sätt att förstärka känslan av olikhet mellan människor genom att ”fokusera på de små saker som skiljer oss åt istället för de stora likheter som för oss samman”.¹⁹

De flesta respondenter ansåg att utbildningen om kulturell förståelse visserligen var adekvat, men otillräcklig som förberedelse för de verkliga utmaningar som väl tillstötte i insatsområdet.²⁰ Problemet tycks vara att den utbildning om kulturell förståelse som ges är alltför ytlig och generisk, vilket i sig kan böttna i en förenklad och enkelriktad syn på kultur som företeelse. Att skaffa sig kunskaper om insatsområdets historia, politik och sedvänjor framhålls av flera chefer som en förhållandevis enkel sak, liksom att orientera sig i värdnationens matkultur, högtider, religiösa seder och så vidare. Flera av de intervjuade cheferna pekar istället ut två andra omständigheter som blev slående under insatserna och som utbildningen inte hade förberett dem på, nämligen dels betydelsen av övergripande mänskligt samförstånd och dels en djupare förståelse för den egna kulturella invandheten.²¹ En kontingentschef tillstår att det var först i den tvärkulturella interaktionen som det blev uppenbart hur speciella och kanske måhända även radikala många av de egna värderingarna och tänkesätten kunde te sig i andras ögon. Det handlar inte om att denna insikt leder till ett ifrågasättande av en själv, men kan leda till en konstruktiv och hjälpsam ödmjukhet inför ”det andra”.²²

Än mer slående var det enligt flera kontingentschefer att ställas inför kulturella skillnader i samarbetet med allierade partners och aktörer inom FN-systemet. Det kunde röra sig om företeelser som var tabubelagda för en själv men som skedde öppet och ogenerat hos andra, såsom sexuella trakasserier, rasistiska åsikter, mutor och korruption, och som väckte förargelse och mistroende gentemot de man

19 Se t.ex. Bergman 2008, s. 38. Samma uppfattning i intervju 5.

20 Detta bekräftas även i annan forskning, se t.ex. Alvinius, Kylin, Starrin & Larsson 2014.

21 Intervjuer 1, 5, 8 & 9.

22 Intervju 4.

skulle samarbeta med. Generellt kunde det vara svårt, åtminstone inledningsvis, att förstå och acceptera främmande systemlogiker och beslutsmekanismer.²³ Att gripa hur vissa frågor måste skötas eller vilka typer av ärenden som ens var värda att driva framstod för en respondent som ”det mest besvärliga”.²⁴

Inom de multilaterala insatserna, oavsett om det handlar om FN eller Nato, kan små och subtila kulturella skillnader få potentiellt sett stor betydelse. Ett exempel – som visserligen blivit obsolet på grund av den införda praktiken med insatsbefordringar, men som ändå kan tjäna som en träffande illustration – är en insats där kontingentschefen var överstelöjtnant, vilket innebar att den svenska delen av insatsen helt förbigicks i befälskedjan eftersom alla andra kontingenter som lägst leddes av en överste. Enligt respondenten berodde detta på att man i Sverige inte är så noga med att se på grader, men att det ofta ser annorlunda ut i internationella sammanhang. Misstaget – som innebar att det svenska förbandsbidraget inte kallades till möten och därmed inte informerades om förändrade gemensamma säkerhets- eller logistikrutiner, och inte heller tilldelades samma fördelar som andra länder – tog tre månader att reda ut.²⁵

Ofta väcker den här typen av erfarenheter en mer ödmjuk och kritisk syn på egna normer och föreställningar, såväl ur personlig som ur professionell synvinkel. Mötet med andra strukturer, rutiner och uppfattningar kunde vara minst sagt påfrestande, men också leda till en del självinsikter. En chef frågade sig varför han egentligen blev så upprörd i mötet med kollegor från andra länder som inte uppträdde på ett för honom professionellt korrekt sätt. Svaret vid tidpunkten var att deras beteende – som att dricka sig berusade – skapade en otrygghetskänsla som påverkade det kollegiala förtroendet negativt. I backspegeln ter det sig dock möjligt att den illa dolda förargelsen mycket väl kan ha fått kontingentschefen att framstå som nervös och överspänd och att en mer avslappnad attityd hade varit mer praktisk.²⁶ Det är en intressant reflektion som sätter fingret på den känsliga frågan om huruvida moraliska principer i alla situationer bör upprätthållas eller om de snarare utgör ett hinder för gott samarbete. Det tycks föreligga en risk att principfasthet kan utmyнна i en prestigegrundad positionering som hämmar möjligheten att uppnå pragmatiskt samförstånd.

Även andra respondenter berättar att de i efterhand blev mer uppmärksamma på att de egna värderingarna eller kontingentspolicyerna kunde framstå som rigida och kontroversiella i förhållande till andra nationer i en internationell insats, vilket kunde påverka skapandet av relationer och möjligheter till samarbeten. Att upprätthålla stränga riktlinjer kring företeelser som alkohol, droger och trakasserier tycks vara en självklarhet för svenska kontingentschefer, men kan också framstå som överdrivet i allierade partners ögon. Framför allt den strikta inställnin-

23 Intervjuer 1, 2, 4, 7, 8 & 9.

24 Intervju 1.

25 Intervju 4.

26 Intervju 7.

gen till alkohol som har varit standard i många svenska kontingenter framhålls av flera chefer som ett bra sätt att bygga laganda inom det egna förbandsbidraget, men en avvikelse i förhållande till nationer – inte minst västerländska – där formella förtroenden och vänskapsband ofta beseglas i dryckesgemenskap.²⁷

Att avkoda och förstå rationaliteten bakom andras beteenden tycks överlag vara en central ledarskapsutmaning i internationella insatser. Förutom alla utmärkande särdrag och kommunikationssvårigheter som blir en naturlig följd av en sådan operationsmiljö gäller det också att vara uppmärksam på det politiska spelet mellan de inblandade aktörerna. Varje nation har, uttalat eller ej, en egen agenda som ligger till grund för deras ställningstaganden, beslut och agerande. Detta spel träffades de flesta respondenterna av dagligen och de var ju också i någon mån själva bricker för intressen som de kunde ana, men kanske inte var helt medvetna om. I det dagliga arbetet gällde det därför att lära sig läsa av de bakomliggande politiska intentionerna i omgivningens bedömningar, agerande och propåer. Att detta kunde utveckla ett slags cynisk realism tycks överlag vara en naturlig konsekvens av komplexa organisatoriska strukturer.²⁸ ”Man har på ena sidan axeln ett FN-märke och på den andra sidan axeln en nationell flagga och det är klart när risken ökar och när uppdraget blir svårare och alla backar hem så kommer folk att titta sig om över axeln för att se vilken flagga som sitter där. Då är man antingen mer multilateral eller mindre multilateral”.²⁹



Foto: Marcus Nilsson, Försvarsmakten

27 Intervjuer 1, 6, 7 & 9.

28 Jfr Bolman & Deal 2015, kap. 9–11.

29 Intervju 6.

Många chefer kopplar också kulturbegreppet till förhållanden inom den egna kontingenten. Vissa kontingentschefer har upplevt att det kan finnas individer eller grupper som inte delar den uppfattning om uppdragets karaktär som majoriteten har, vilket kan orsaka problem. De flesta deltagande i en internationell insats är givetvis på plats för att få verka i en skarp operation, berättar en chef, men tillägger att det också kan finnas enstaka individer eller mindre grupperingar som tycks delta av helt andra skäl, som att få bra betalt eller njuta andra förmåner. Det kan exempelvis röra sig om tekniker och servicepersonal med lång arbetslivserfarenhet som är vana vid en stark position på hemmaförbandet och som saknar helhetsbilden av insatsen och därför har en annorlunda syn på uppdraget. Det kan faktiskt vara så, säger en kontingentschef, att det råder större olikheter i mentalitet och synsätt mellan delar av den egna kontingenten än mellan personal med liknande arbetsuppgifter i främmande nationer.³⁰

Inom ledarskapsforskningen är organisationskulturer och deras inverkan på olika verksamheter ett välstuderat fenomen. I den idealiska organisationen finns det en dominerande kultur som består av samfälliga värderingar och uppfattningar och vars funktion är att bistå de individer som ingår i den att förstå verksamhetens syften och deras egna roller i strävan att uppnå gemensamma mål. I verkligheten ser det emellertid sällan ut på det sättet, särskilt inte i stora och komplexa organisationer, där det ofta existerar flera oberoende kulturer parallellt.³¹

Under en internationell insats var den svenska kontingenten operativt begränsad till följd av yttre omständigheter och chefen ville hålla personalen sysselsatt för att visa de allierade nationerna – som redan var fullt operativa – att det svenska förbandsbidraget gjorde allt det kunde för att bli delaktiga. Denna ”signalpolitik” visade sig emellertid inte helt lätt att förankra i delar av förbandet, som önskade att man istället borde nyttja tiden till rekreation och ifrågasatte logiken i att insatsen ”går för fullt och bara trampar luft”. Denna åtskillnad i attityd – som också hängde samman med en ovilja hos chefen att klargöra ledningsgruppens perspektiv – skapade en klyfta av irritation och motsättning som blev bestående genom hela insatsen. Respondenten, som tycker att den lilla gruppen om en handfull individer hade ett grupptänkande och ”triggade varandra i eländesforskning” menar själv att situationen sannolikt har sin förklaring i de skilda veckligheter som en kontingents inre och yttre funktioner kan befinna sig i och att en sådan åtskillnad ofta blir en fertil grogrund för ömsesidig oförståelse och missbelåtenhet.³²

Detta tycks fullt rimligt och är ett dokumenterat fenomen i många andra militära organisationer. Stridande förband i fronten kan inte sällan uppvisa missaktning för personal som uppehåller sig i de bakre linjerna, och det finns historiskt

30 Intervju 4.

31 Se t.ex. Yukl 2013, s. 282–283.

32 Intervju 4.

belagda exempel på fientlighet mellan stridande enheter och baspersonal som rentav haft dödlig utgång.³³ Detta kan lätt leda till slutsatsen att det föreligger ofrånkomliga motsättningar i alla militära organisationer. Samtidigt finns det beprövade ledarskapsmetoder att komma tillrätta med den här typen av inomorganisatoriska bubbelbildningar. Alla insatser har givetvis olika förutsättningar, vilket inte ska förringas på något sätt, men det finns exempel där liknande problem har överkommit med hjälp av en inbjudande ledarskapsstil som medvetet strävat efter att inkorporera samtliga delar av kontingenten i en gemensam förbandsanda.

Enligt en chef – som hade motsvarande problem med en grupp inom kontingenten som visade sig ovillig att samarbeta inför en insats – lyckades man skapa förtroende och samförstånd med hjälp av en på samma gång inkännande och kravställande attityd från ledningshåll, vilket medförde att de berörda medarbetarna på samma gång upplevde att man tog deras åsikter och farhågor på allvar samtidigt som de förväntade kraven på dem själva förtydligades. På så sätt förebyggdes potentiellt misstroende redan innan insatsen inleddes. ”Alla visste vad de skulle göra. Det var väldigt tydligt [att] vi hade en enda uppgift och man förstod vilken roll man hade. Alla kände sig delaktiga i den här kedjan”.³⁴

Detta kan ses som ett framgångsrikt handboksexempel på användande av ett inkluderande, utvecklande ledarskap (UL), fullt i linje med Försvarmaktens föreskrivna modell för hur en effektiv ledarskapsstruktur och förbandskultur bör etableras.³⁵ Det handlar enligt samme chef om att avlägsna sig från ett konventionellt auktoritärt militärt ledarskap och istället inta rollen som ett slags platschef, en coach med huvuduppgiften att se till att ”teamet fungerar”, att sörja för att de enskilda medarbetarna känner sig värdefulla och betraktar varandra som viktiga kuggar i det maskineri som behövs för att insatsen ska fungera och gå i mål. Det kräver naturligtvis att kontingentschefen har förmåga, vilja och möjlighet att skifta fokus från uppgiften till truppen och att delegera den operativa ledningen till staben för att istället prioritera rena personalfrågor.

Att vara lyhörd inför förslag från ”golvet” är en annan viktig aspekt av en sådan ledarskapsstil. Inte för att alla förslag måste accepteras, utan för att det skapar en känsla i kontingenten av att man har ledningens öron. ”Då får man en kraft i organisationen som gör att ett plus ett blir tre”, vilket betyder att medarbetarna helt enkelt anstränger sig mer när de känner sig sedda och uppskattade.³⁶ Det kan givetvis invändas att denna positiva och relationella syn på ledarskapets entusiasmerande kraft givetvis är en utsaga hämtad från chefen själv, och att ett perspektiv underifrån hade kunnat ge en delvis annorlunda bild. Samtidigt är synsättet väl underbyggt i ledarskapsforskningen.³⁷

33 Exv. mellan stridspiloter och hangarfartygstekniker under Vietnamkriget.

34 Intervju 3.

35 Om utvecklande ledarskap, se fr.a. Larsson, Lundin & Zander 2018.

36 Intervju 3. Även intervju 2.

37 Se t.ex. Bolman & Deal 2013, kap. 3, Northouse 2019, s. 177–180.

En annan chef betonar vikten av att vara synlig och närvarande i förbandet. Samtidigt bör man akta sig för att ”kortslyta befälshierarkin” genom att bygga alltför sällskapliga band. I samtal och umgänge får man ta del av mycket information och som chef är det då lätt att omvandla den informationen till beslut. ”Truppen är min motivator, den ger mig arbetsglädje och motivation i min vardag”, förklarar han. ”Och det handlar inte om att visa upp mig utan för mig handlar det om debriefing och att prata om nåt annat än kladdiga och svåra frågor. [...] Det är sällan roliga frågor att vara chef. Nej, men det är ju mest skit om jag ska vara ärlig”.³⁸

En viktig framgångsfaktor som flera chefer har uppmärksammat är att riktigt skapa en sammansvetsande förbandsanda. Ett första steg kan till exempel vara att anordna en kick-off med förbandet där man reder ut grundläggande premisser för hur insatsen ska genomföras och där alla tillåts komma till tals. Detta möjliggör skapandet av en specifik ”insatsattityd” där hela förbandet är enigt kring ”hur vi uppträder mot grannförband, hur vi ska ha det i förbandet [och] hur vi uppträder mot varandra”. Det kan gälla saker som grundläggande värderingar, alkoholpolicy och utrustningsfrågor, men också att hantera olika typer av förväntningar.³⁹



Foto: Maarten Hanke, Försvarsmakten

Denna lärdom verifieras också av forskning som studerat fördelarna med att på ett inkluderande sätt skapa en unison uppsättning värderingar och villkor i syfte att underlätta utförandet av det gemensamma uppdraget. I denna process

³⁸ Intervju 8.

³⁹ Intervju 5 & 7.

har enskilda chefer eller ledningsgrupper ofta ett stort inflytande över hur väl utfallet blir, inte bara ifråga om hur kulturer konstitueras och formuleras i tal och skrift utan också, och viktigare, i konkret handling och genuint engagemang. Det är ett vanligt missförstånd att kulturer är obändiga och statiska strukturer med djupa historiska rötter och traditioner, vilket kan skapa en känsla av uppgivenhet och ”så-har-det-alltid-varit”-attityd. I själva verket är kulturer ofta dynamiska och föränderliga och kan påfallande lätt påverkas av yttre stimuli, inte minst genom förebildligt ledarskap.⁴⁰

2.3. Tillit – den nödvändiga faktorn

Tillit är det smörjmedel som krävs för att bedriva ett fungerande ledarskap såväl inom den egna organisationen som i samarbetet med andra. Begreppet ska här förstås i en djupare mening än närliggande ord som förtroende, respekt eller trovärdighet. Forskning om tillit (eng. *trust*) har visat att när underställda känner tillit till sina chefer har det en allmänt positiv inverkan på deras arbetstillfredsställelse, prestationsförmåga, engagemang i organisationen, villighet att acceptera risker, och så vidare. Givetvis kan bristande tillitsförhållanden få motsvarande negativa konsekvenser.⁴¹ Som ledarskapsforskaren Maria Fors Brandebo konstaterar är tillitsförhållanden särskilt avgörande i skarpa militära kontexter, där tillit framför allt kan beskrivas som ett band av ömsesidig förvisning om professionalitet och plikttroget uppförande i kritiska situationer.⁴²

Det är därför föga förvånande att tillit pekas ut av respondenterna som den enskilt viktigaste faktorn för en chefs möjligheter att utöva ledarskap på ett utlandsuppdrag, oavsett vilken befattning eller geografisk plats det gäller. På samma sätt som ett fungerande tillitsförhållande kan bidra till en effektiv och trivsamt insatsmiljö kan ett dysfunktionellt eller uteblivet sådant inverka negativt på densamma, vilket med andra ord stämmer väl med forskningskonsensus och – skulle kunna tilläggas – rent intuitiv slutledning. I detta avsnitt kommer konceptet tillit att behandlas i två huvudsakliga dimensioner: inom den egna organisationen och i relation till yttre aktörer. Därefter kommer den kontroversiella frågan om betydelsen av individuella och informella förutsättningar för tillitsskapande att diskuteras.

Det bör emellertid klargöras att tillit också är ett kulturellt betingat fenomen. Som Fors Brandebo påpekar tenderar exempelvis svenska militärer i högre utsträckning att förknippa tillit med empatiska och kommunikativa förmågor än amerikanska kollegor som föredrar personliga egenskaper och erfarenhet.⁴³ Detta förhållande är också synligt i intervjumaterialet där det tycks råda konsensus

40 Yukl 2013, s. 283–284.

41 Se t.ex. Fors Brandebo 2015, Bringselius 2020, fr. a. kap. 3, Gill & Thompson 2017, s. 82–84.

42 Fors Brandebo 2018, s. 128.

43 Fors Brandebo 2018, s. 127.

om att tillit i första hand byggs efter principen att man måste kunna ge förtroende för att erhålla förtroende, det vill säga en relationell process snarare än ett idolskap. Som chef för en insats är det enligt respondenterna viktigt att lita på medarbetarnas kompetens, både i den närmaste ledningsgruppen och i förbandet som helhet, och att våga delegera uppgifter under grundsatsen *frihet under ansvar*. Självklart är det nödvändigt att ingripa när någonting går fel men den tongivande andan bör inte vara repressiv. ”Skapa en atmosfär där viljan att göra rätt är större än rädslan att göra fel”, menar en av respondenterna.⁴⁴

I flera intervjuer betonas vikten av professionalitet, det vill säga att man har förtroende för personalens kompetens i svåra uppgifter och utmaningar. I de fall där tillitsförhållandena varit stabila mellan chef och personal har insatserna gynnats betydligt eftersom det skapats en positiv anda av gemenskap och sammanhållning som varit behjälplig i krissituationer.⁴⁵ För att fördela ansvar och svåra uppgifter krävs emellertid inte bara att chefen litar på sina underställda, utan att denne förmår släppa på sina egna kontrollimpulser, vilket kan vara nog så svårt i sammanhang där liv, karriärer och stora ekonomiska, politiska och humanitära värden står på spel. Men att inte göra det kan leda till en övermäktig arbetsbelastning och samtidigt vidga klyftan mellan ledning och medarbetare i insatsen. ”Man är otroligt ensam i alla besluten och har ett jävla ansvar”, förklarar en chef som i efterhand insett att han själv och hans resultatorienterade ledningsgrupp utgjorde en ”hård, homogen trojka” vars högpresterande anda ledde till att krafterna sakta men säkert maldes ner.⁴⁶ En annan chef förklarar i samma spår att det är lätt att som insatschef låsa sig i ett operativt perspektiv med fokus på detaljfrågor. Fördelen är att verksamheten drivs framåt men konsekvensen kan bli att man får en närsynt blick på uppdraget och tenderar att ta strid för oväsentligheter. ”Jag var uppgiftsorienterad men hade blivit mer glad av en mer avslappnad attityd. Vi hade uppnått samma resultat även utan att jag var som jag var”.⁴⁷ Ytterligare en respondent förklarar utifrån liknande erfarenhet att ”de som är tillbakalutade och känner att de har rimligt stöd hemifrån [...], de kommer att komma ut ganska bra. De som lägger på för mycket på sig själva och har höga förväntningar, de stupar”.⁴⁸

Precis som tidigare forskning påvisat ställs tilliten på sin spets i de farligaste situationerna. Under eldöverfall eller andra typer av attacker understryker flera chefer betydelsen av att göra sig tillgänglig och synlig för förbandet. Det kan exempelvis handla om att gå runt och prata med alla plutons- och gruppchefer, se till att information kommuniceras och att underställda ges möjlighet att ställa frågor direkt till insatschefen. Den här typen av personlig närvaro handlar inte

44 Intervju 3.

45 Intervju 1 & 5.

46 Intervju 4.

47 Intervju 7. ”Samtidigt hade jag inte kommit till den insikten utan att göra missionen”.

48 Intervju 8.

om ledning utan om ledarskap och är i grund och botten symbolisk. Målet är att utstråla lugn och signalera att läget är under kontroll. Ledningsarbetet kan i en sådan situation delegeras till staben, som bör vara kapabel att fungera även utan fysisk chefsnärvaro. ”Det var ledarskapet som var det viktiga, att titta folk i ögonen [och fråga:] ’Har ni tillräckligt med vatten? Blir ni avlösta? Hur har ni uppfattat situationen?’” I en sådan situation kan det rentav vara motiverat att uppfinna låtsasärenden bland personalen för att visa att man finns tillgänglig.⁴⁹

Larm och strid hör emellertid till insatstillvarons undantagshändelser och i normala fall är det inte alls lika motiverat att som chef vara närvarande i förbandets vardagssysslor, åtminstone inte i rutinmässiga uppdrag som en grupp kan förväntas sköta på egen hand. Perioder av händelselöshet och tristess kan vara nog så påfrestande och demoraliserande under en insats och då kan man behöva upprätthålla ”tryck i förbandet” genom att skapa uppgifter som håller kontingenten sysselsatt även om det inte tjänar något uppenbart syfte. Tillitsband kan i sådana fall byggas på en understödjande funktion snarare än fysiskt deltagande. Om chefen i onödan utsätter sig för risker kan det undergräva tillitsförhållandet.⁵⁰

Denna understödjande förväntan på den högre chefsnivån återspeglas också i insatschefernas egna förväntningar på hemmaorganisationen. Det finns exempel på situationer där förtroendet mellan insatserna och Försvarmakten satts på prov. Ofta har det då att göra med senfärdighet i att besvara eller tillmötesgå specifika önskemål från insatsens sida. Det kan röra sig om förplägnad och bristande utrustning till behov av mer avancerade säkerhetssystem.⁵¹ Men det kan också handla om en upplevd oförståelse för insatskontextens allvar eller en oro för att inte få understöd av den militära och politiska ledningen i Sverige i det fall något allvarligt skulle inträffa under insatsen.⁵² Med detta sagt beskrivs tillitsförhållandet mellan insatserna och Försvarmakten som genomgående god. Det verkar ha funnits en övergripande känsla av stöd och välvilja, i synnerhet i samband med krissituationer då det behövdes som mest. ”Det är ganska lätt när man är där nere längst ut på linan [att tänka att] ’de jävlarna i Högkvarteret, vad fan håller de på med? Fattar de inte?’ Men den känslan infann sig aldrig och det skulle jag vilja säga, att det är första gången jag upplevt det.”⁵³

49 Intervju 5. Även intervju 1 & 7.

50 Intervju 8.

51 Intervjuer 3, 5 & 8.

52 Intervju 4 & 8.

53 Intervju 5.



Foto: Försvarsmakten

På motsvarande sätt är det en avgörande faktor för insatsens framgång och säkerhet att etablera relationer byggda på tillit med omgivande aktörer, både allierade element, värdnationens representanter och andra samarbetslänkar, faktiskt även med kontraherande aktörer. Sveriges anseende som fredsbevarande nation är en viktig grund att bygga förtroenden med i detta avseende. Ett naturligt sätt att skapa band av tillit och förtroende är utföra symboliskt viktiga gester. Att omhänderta skadade soldater från andra länders bidrag i en multilateral insats kan få oväntat positiva effekter, exempelvis att tidigare kyliga relationer tinas upp eller att man får tillgång till ny information och andra operationella fördelar.⁵⁴

Vad som däremot kan förvåna är den stora betydelse som olika individer och personligheter spelar för att skapa band av tillit. I vissa fall har det till och med varit mer eller mindre slumpartade händelser som gjort att förtroenden antingen kunnat byggas upp eller blivit raserade. Detta är en svår komponent att komma åt, eftersom det kan vara ett känsligt ämne att gå in på. För vissa chefer har det varit fullt naturligt att etablera sociala, informella kontakter med olika nyckelaktörer. ”Det är inget man ska skämmas över”, anser en respondent, ”utan det är så det funkar tror jag. Är man vänlig och trevlig, bjuder på sig själv, då blir det ofta lätt att få tjänster och gentjänster”.⁵⁵ En tendens bland respondenterna är att om en insats gått bra så läggs stor vikt vid personlighet, medan om den gått dåligt är det andra yttre omständigheter som varit avgörande. Det kan ibland vara svårt att skilja omständigheter från individer i sådana sammanhang, men insatschefens komplicerade verklighet – till exempel de mångfacetterade roller som chefskapet medför i förhållande till olika aktörer – innebär som en allmän regel att det är fördelaktigt med en flexibel ledarskapsstil. Den sociala förmåga som ofta behövs

54 Intervju 1, 5 & 7.

55 Intervju 5. Även intervju 2. e

i komplicerade samverkanssammanhang benämns i forskningen ibland som "kulturell smidighet", vilket är ett begrepp som ligger nära den här typen av erfarenheter och som ofta ligger långt utanför skrankorna för ett konventionellt militärt ledarskap.⁵⁶

Att omge sig med rätt personer pekar flera chefer på som kanske ett av de mest avgörande momenten i hela uppdraget, även om det stod klart först en bit in i insatsen. Ledningsgruppen kan bidra till att dämpa det individuella avtrycket hos en chef om den är sammansatt av personer med andra personlighetstyper. Om en chef är resultatorienterad bör det finnas en person i staben med utpräglat relationell inställning, och vice versa. Det kan kännas tryggt att rekrytera personer till ledningsgruppen som i hög utsträckning liknar en själv, men detta är en falsk trygghet som kan leda till ett destruktivt grupptänkande.⁵⁷ "Att ha fyra stycken likatänkande i en ledning som förväntar sig att omvärlden är som dem själva, det ska man inte göra om", varnar en respondent.⁵⁸ Rådgivarna ska med andra komplettera chefen med perspektiv som denne själv saknar, eller som en respondent uttryckte det, man behöver "en större hjärna än sin egen".⁵⁹

Samma förfarande kan gälla för rekrytering av ett helt insatsförband. Det är bra att inte bara rekrytera efter vad som känns tryggt, utan att man också tar med obekanta medarbetare. Detta kan leda till tuffa rekryteringsbeslut. En chef berättar att det var många som ville åka med i insatsen som fick nekas plats. "Jag tror det är farligt om det är för många som kommer från samma förband [för] man blir lite inskränkt i sitt tänkande, hur man ska lösa uppgiften".⁶⁰ Även andra funktioner i en insats kan få oväntat stor betydelse. En chef pekar specifikt ut sin jurist, präst, läkare och bataljonsförvaltare som nyckelpersoner. Dessa skiljer sig mycket från de "spelare" som man använder för att exempelvis leda ett pansarförband i strid. Som officer tänker man mycket på hur man ska uppnå operativ effekt och optimal resursanvändning i vissa lägen, men med "facit i hand" var det viktigare hur man skulle hantera juridiska, medicinska och självvårdande frågor. "De frågorna kom att bli så mycket viktigare, och det fattade inte jag".⁶¹

Generellt ställs väldigt höga krav på den enskilde individen i chefsställning inför en insats. Exempelvis fordras det ofta att chefen redan innan insatsen och på eget initiativ skaffar sig en god bild av insatsområdet och förbereder sig mentalt på de utmaningar som kan vänta. Flera av de intervjuade menar att de över huvud taget inte erhöll den typ av förberedelser som deras uppdrag i själva verket krävde, och att mycket därför lämnades för dem själva att upptäcka. Ofta tar det lång tid och stora ansträngningar under improvisation för att chefen ska få grepp om vad uppdraget egentligen innebär. Här gäller självklart också att de politiska mandat-

56 Larsson, Lundin & Zander 2017, s. 90–91. Jfr Alvinus, Kylin, Starrin & Larsson 2014.

57 Intervju 4, 5, 7, 8 & 10.

58 Intervju 4.

59 Intervju 7.

60 Intervju 5.

61 Intervju 8.

en ofta är otydliga, vilket lämnar ett stort ansvar på den enskilde chefen.⁶² ”Det är ingen som kommer att tala om för dig när du hamnar i den nivån eller den positionen vad som ska göras eller hur det ska uppnås. Du är satt där av den anledningen att det ska du banne mig ordna själv genom att läsa det eller ta del av det som finns att ta del av”.⁶³ ”Det fick man ju mejsla ut när man väl kom ner”.⁶⁴

Ett sätt att tona ned personlighetens betydelse är att förlita sig på militära strukturer och den yrkeskompetens som utbildning och karriär inneburit.⁶⁵ Ett konkret råd från en chef är att föra dagbok, eftersom ledarskapets essens ligger i de små vardagliga detaljerna, och inte i någon påklistrad stil. ”Var dig själv, sitt inte på några höga hästar utan var ett med förbandet”.⁶⁶

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns många olika dimensioner av tillit, såväl mellan människor som inom strukturer. I internationella insatser är komplexiteten särskilt tydlig, där band av tillit och förtroende ofta byggs informellt, spontant och till följd av slumpmässiga yttre omständigheter. Detta kan synas självklart i den typ av extrema miljöer som en insats är, men ställer samtidigt höga krav på den enskilde individens sociala förmåga. Det finns alltid en risk att tillit skapas till ”fel” personer och möjligheten att bli omedvetet utnyttjad och manipulerad bör finnas med i beräkningen.

2.4. Etik – den underskattade faktorn

Etiska frågor blir ofta betydelsefulla under kriser och konflikter eftersom sådana händelser aktualiserar svåra existentiella problemställningar. När det handlar om etik i militära sammanhang brukar man naturligt nog lyfta fram ett professions-etiskt perspektiv som belyser de moraliska aspekterna av militär verksamhet, både när det gäller rätten att tillgripa väpnat våld och vilka regler som bör omgärda strid och olika operationer. Utan att behöva gå alltför djupt i ämnet är det en grundregel att skilja mellan moralfilosofi och tillämpad etik. Medan det förra berör hur ett handlade bör gå till är det senare inriktat på vad man faktiskt gör. När det gäller militär yrkesetik brukar forskningen som regel vara fokuserad på självklara teman som legitimitet, dödande, risktagande, avhumanisering och så vidare.⁶⁷

I intervjumaterialet går det att identifiera ett antal etiska problemställningar. Flera av dessa löper samman med begreppet *moralisk stress*, som kan vara en reaktion på ett etiskt dilemma, som ska behandlas separat under egen rubrik nedan. I de aktuella insatserna gäller allmänt att etiska dimensioner spelat en betydelsefull om än något underskattad roll. Vissa sådana aspekter – såsom mötet med misär och armod bland civilbefolkningen i insatsområdena – har varit förväntade. Andra har

62 Intervju 1 & 2.

63 Intervju 2.

64 Intervju 6.

65 Intervju 10.

66 Intervju 5.

67 För översikter se t.ex. Lunde & Mæland 2006, Johnsson & Patterson 2015.

varit överraskande och i vissa fall har respondenterna först i efterhand förstått att ett problem de upplevt i själva verket kan relateras till värderingsgrundade eller moraliska faktorer. Att internationella insatser kommer att innebära kollisioner mellan egna och främmande normer har redan diskuterats i avsnittet om kultur och behöver därför inte upprepas här.



Foto: Alexander Gustavsson, Försvarsmakten

En central del i etiska frågor handlar om svåra beslutssituationer, så kallade etiska dilemman. Sådana kan uppstå i motsättningen mellan humanitära och praktiska hänsyn, vilket inte alls är ovanligt i insatskontexter. Kännetecknande för ett etiskt dilemma är ofta att det inte finns någon självklar lösning utan bara ett val mellan två eller fler dåliga alternativ.⁶⁸ Flera av de intervjuade cheferna berättar om tillfällen där man på grund av fokus på uppgiften, insatsregler eller begränsade befogenheter inte haft möjlighet att ingripa för att hjälpa exempelvis utsatta civila även om den humanitära impulsen talade för att göra det. Sådana situationer kan vara ”gravt demoraliserande för ett förband”, menar en insatschef som råkade i en sådan situation. Framför allt kunde det vara svårt att inför förbandet förklara varför man var tvungen att titta bort för att kunna genomföra verksamheten. ”Det blir ju jävligt märkligt”, konstaterar han.⁶⁹ Olika chefer har emellertid haft olika möjligheter till flexibilitet i den här typen av situationer. I vissa kontingenter har man sysslat mer med humanitära hjälpsatser än i andra, bland annat genom att företa transporter av biståndsmaterial till utsatta områden.

68 Se t.ex. Svedin 2011.

69 Intervju 4.

Sådant kan frambringa starka känslor av mening, men kan också leda till en fokusflyttning i fråga om det övergripande uppdraget, så kallad ”mission creep”, vilket inte nödvändigtvis är en uppskattad utveckling i den egna organisationen. Detta är typiskt för ett etiskt dilemma i militär verksamhet: ’Damned if you do, damned if you don’t’.

Svenska förbandsbidrag är ofta avancerade i relation till många andra länder i internationella insatser och detta medför dels att svenska soldater vanligtvis har ett gott anseende, dels att andra länder, värdnationen och civilbefolkningen gärna vill utnyttja insatsens resurser, såsom sjukvårdsinrättningar och dylikt. Detta leder till komplicerade dilemman där man gärna vill hjälpa, men samtidigt måste värna de egna resurserna av säkerhetsmässiga skäl. En sjukvårdsresurs är i första hand avsett att ta om hand det egna förbandet och den kapaciteten kan försvagas om det utnyttjas för andra ändamål. Samtidigt brukar de egna läkarna – som har en egen yrkesetik som inte alltid kan jämkas med den militära – vilja hjälpa till så mycket det går, inte bara för att det är deras roll utan också för att hålla sig i form. Till skillnad från den militära personalen är rotationerna mellan läkare ofta betydligt kortare och därför har de inte samma långsiktiga operativa överblick som kontingentsledningen. Vissa chefer har därför velat bevara den egna sjukvårdskapaciteten och förhindrat läkarna från att exempelvis ta in patienter från civilbefolkningen eller andra truppbidragande länder. Även här har kontingentscheferna emellertid haft olika inställningar och man har från Försvarmaktens håll tillåtit både det ena och det andra tillvägagångssättet.⁷⁰

Ett fenomen nära kopplat till den här problematiken är vad som skulle kunna kallas för den goda intentionens bedräglighet, det vill säga hur handlingar som utgått från välmening kan få oförutsedda negativa konsekvenser, en björntjänst helt enkelt. Ofta är detta ett dilemma som kan uppstå i mötet med civilbefolkningen. Av pur medmänsklighet kan det exempelvis vara svårt att motstå impulsen att överrätta en chokladkaka åt ett svältande barn, men med vetskap om att barnen strax därpå misshandlas och berövas gåvan av andra barn eller till och med vuxna, hade man antagligen handlat annorlunda. Förstorat kan samma fenomen uppträda vid exempelvis stöd och utdelning av biståndsmaterial till byar som sedan blir föremål för andra byars avund. Att bistå delar av civilbefolkningen med livsmedel, pengar eller materiel kan leda till att de man försöker hjälpa i själva verket utsätts för fara. Det kan vara lockande att stödja det lokala företagandet i fattiga länder genom att köpa kontingentens behov av handlare i närområdet, men denna typ av affärer kan få förödande följder i form av prisinflation i den lokala ekonomin. Det krävs ett helhetsperspektiv bottnat i en sträng professionsetik för att hantera den typen av situationer. På samma sätt måste man ”stålsätta” sig mot olika kulturella företeelser, såsom människosyn, vidskeplighet, våld och över-

70 Intervju 2 & 5.

grepp mot barn och så vidare.⁷¹ Det gäller som chef att bevara helhetsbilden och att på ett övertygande sätt kunna kommunicera detta till underställda.

2.5. Moralisk stress – den obekväma faktorn

Moralisk stress är ett teoretiskt koncept som i forskningen syftar på en särskild typ av stressreaktion som kan uppstå i samband med beslut eller handlingar där organisatoriska föreskrifter, uppgifter eller förpliktelser kommer in konflikt med personliga övertygelser och värderingar. Det kan både röra sig om situationer där en handling som upplevs som moraliskt riktig innebär ett brott mot en regel eller order, eller ett beslut som kan äventyra andra människors säkerhet eller liv. Moralisk stress fungerar i detta avseende som ett slags paraplybegrepp som täcker in en rad olika företeelser kopplade till etiska och moraliska problemställningar.⁷²

Många internationella insatser sker av förklarliga skäl i riskfyllda miljöer. Skarp eldväxling, indirekt beskjutning och terrorattentat är exempel på extrema situationer som förbanden kan ställas inför. Överfallen sker ofta oväntat och kan ibland vara riktade mot de egna förläggningarna. Det har flera gånger hänt att den svenska kontingenten i Mali av misstag eller vårdslöshet blivit beskuten av den maliska armén (FAMA). I sådana situationer tvingas militära ledare att fatta riskfyllda beslut som också är sammanvävda med ett ansvar inför eventuella konsekvenser. Detta är knappast någon nyhet, men trots allt en levande realitet hos de chefer som intervjuats. Att utsätta personal eller sig själv för risker. ”Har jag vidtagit alla de åtgärder jag kan för att säkerställa att ingen svensk blir skadad eller dödad?” Sådana tankar kan leda till sömnlösa nätter och långa grubblerier.⁷³ ”Första gången jag fattade ett sådant beslut hade jag väldigt svårt att sova”. ”När den ordern ges och de förbanden börjar genomföra den verksamheten, då kan man ju från ax till limpa säga att hade jag inte kommit på den där idén för två veckor sedan, då hade inte den här verksamheten hänt. Så om det dör någon nu, då är det faktiskt mitt fel”.⁷⁴

En fungerande metod att förbereda sig mentalt på att medarbetare kommer att kunna skadas eller dödas under insatsen, och att man då är beredd att ta det svåra samtalet med anhöriga. ”Nu måste jag kunna åka hem till någon och säga: varför gjorde vi det? Vad gjorde vi det för?”⁷⁵ Det finns ett ansvar gentemot förbandet och personalens anhöriga och i många fall en stress i förhållande till egna anhöriga. Ett effektivt sätt att lindra den typ av moralisk stress som lätt kan uppstå i sådana situationer är att känna stöd och förtroende från högre chefsnivåer, vilket har diskuterats under rubriken tillit ovan. I fall där sådant stöd inte varit uppenbart kan en chef lätt känna sig utelämnad inför potentiella händelser om något

71 Intervju 2.

72 Kallenberg, Larsson, Nilsson & Hyllengren 2017, passim., Larsson 2015, kap. 6.

73 Intervju 5 & 6.

74 Intervju 6.

75 Intervju 7.

olyckligt skulle inträffa. I de fall där stödet däremot var påtagligt var det oftast lättare att hantera sådan stress. En enskild chef kan visserligen ta på sig mycket ansvar själv, men den trygghet som ett övergripande stöd och förtroende medför leder också till ett tryggare ledarskap.⁷⁶

Ibland måste chefer fatta beslut som ligger i gränslandet för vad som är tillåtet, och som kan strida mot uppfattningen i resterande förbandet. I sådana lägen är det viktigt att visa att man lyssnar på vad medarbetarna har att säga, även om man har för avsikt att fatta ett beslut mot deras önskemål. Det kan också vara en fördel att förankra beslutet i ledningsgruppen och hos högkvarteret. I slutändan är det emellertid den egna övertygelsen som måste bli utslagsgivande. ”Jag kände att stödet [från ledningsgruppen och högkvarteret] var bra och att beslutet var bra”, berättar en chef om en sådan beslutssituation, och tillägger att ”även om jag inte hade fått det [stödet] så hade jag fattat det beslutet ändå. Man måste göra det man tror på, och veta att man fattar beslut som enligt regelverket inte är rätt”.⁷⁷



Foto: Oscar Larsson, Försvarsmakten

Vad som är värt att notera i det här sammanhanget är att de flesta chefer ändå anser att högriskmiljön och möjligheten att utsättas för sårade och döda inom förbandet är något man är beredd på som en del av yrket. Detsamma gäller upplevelser av lidanden och död bland civila och andra militära förband; det är en förväntad verklighet som är jobbig att handskas med, men som det går att förbereda sig för mentalt. Att utsättas för beskjutning på uppdrag är något man är

76 Intervju 10.

77 Intervju 5.

förberedd för och tränad på att klara av. Det är del av ”kontraktet” att vara officer och militär. Att utsättas för indirekt beskjutning, i synnerhet om den pågår under lång tid är visserligen ”demoraliserande på riktigt”, men även det en del av den militära förväntanshorisonten.⁷⁸ Man har alltså en hög tröskel vad gäller extrema situationer, högriskmiljöer, strider och överfall och väletablerade rutiner för hur man ska agera samt hantera eventuella förluster.

Det kan möjligen komma som en överraskning att många av de intervjuade cheferna upplevt att de största påfrestningarna som ledare inträffat i beslutssituationer som rört grupper eller individer i den egna organisationen, och då inte i första hand i fråga om risktagande i uppdrag eller liknande, utan i rent arbetsplatsrelaterade problem såsom repatriering av en individ som av olika skäl inte lyckas utföra sina arbetsuppgifter, eller konfrontation av en grupp individer vars uppträdande underminerat ledningen eller utförandet av insatsen.⁷⁹ Flera av de intervjuade cheferna kopplar begreppet moralisk stress till situationer där de behövt konfrontera underställda individer som av olika skäl varit olämpliga eller inte kunnat utföra sitt arbete. Att behöva skicka hem en person som egentligen vill stanna, med vetskap om att besluten kan få stora konsekvenser för dennes framtid, är en svår uppgift. Ofta har besluten känts rätt i efterhand, men de kan tära på ett ledarskap medan det är en pågående konflikt. ”Jag tror det beror på att man lägger så mycket tid och kraft innan och man har så mycket tillit”, förklarar en respondent, ”för man vill ju inte heller skapa en miljö där folk går och är rädda för att bli hemskickade”.⁸⁰

På motsvarande sätt kan det vara lika påfrestande att behöva tvinga någon att stanna kvar i insatsen även om denne av olika skäl vill åka hem.⁸¹ I vissa fall handlade det om att fatta beslut om att repatriera medarbetare som drabbats av svåra stressreaktioner till följd av beskjutning och som därför inte längre klarade av att utföra sina arbetsuppgifter. Detta kunde vara en stor prestigeförlust för den enskilde, som kunde vara officer. I andra fall handlade det om personal som ville lämna insatsen, men som blev tvingade att stanna. I båda fallen blev det en bra utväg att låta en läkare bistå i beslutet om vem som skulle repatrieras och vem som skulle bli kvar.

Det hårdaste beslutet under hela insatsen var trots detta att behöva fatta beslut att skicka hem en medarbetare som inte klarade att utföra sina arbetsuppgifter ens efter att ha blivit omplacerad. ”Detta var ett av de svåraste besluten jag hade under hela insatsen, trots att det var strid och så, just för att jag tyckte synd om människan. Det kommer att påverka dennes fortsatta anställning i Försvarmakten. [...] Att ha det här samtalet, det svåra samtalet med en medarbetare som inte riktigt räcker till [...] Är man chef måste man ta det samtalet, även om det är

78 Intervju 8.

79 Intervju 4.

80 Intervju 10.

81 Intervju 5 & 10.

obehagligt. Det känns bra efteråt.”⁸² Flera chefer ger uttryck för uppfattningen att den träning som ges inför insatser ofta inte räcker till för att handskas med den här typen av situationer. Fokus ligger för de flesta kontingentschefer inledningsvis på uppdragets operativa aspekter, men det skulle behövas mer utbildning med fokus på arbetsrätt, juridik och självvård eftersom okunskap om och osäkerhet kring sådana frågor ofta bidrog till att göra sådana ärenden särskilt mentalt påfrestande. En chef berättar att det var först mot slutet av insatsen som han insåg att det redan fanns resurser på plats att bistå honom i de här frågorna. Hade du frågat mig innan insatsen hade jag säkert sagt att du måste läsa på om klimatet, du måste förstå hur du ska genomföra underrättelseoperationer [...] det hade varit mer regler och policys än de här kanske lite mer mjuka frågorna”.⁸³

82 Intervju 5.

83 Intervju 8.

3 Slutsatser

”Tappa inte din moraliska kompass, det skulle jag säga, för här vimlar det av önskemål åt alla håll och ska man göra alla till lags så kommer man gå snett.”

Stefan Wilson, kontingentschef (FL01).

Den här rapporten har sammanställt och analyserat cheferfarenheter från svenska internationella insatser utifrån de fyra teoretiska ledarskapskoncepten kultur, tillit, etik och moralisk stress. Syftet har varit att berika förståelsen för ledarskapsutmaningar i insatskontexter kopplade till dessa koncept, samt att med akademiskt bearbetad empiri skapa underlag för förberedelser och utbildning åt framtida befattningshavare i liknande situationer. Den övergripande frågan har varit vilka ledarskapsutmaningar man som högre chef kan ställas inför under internationella insatser i fråga om de fyra teoretiska koncepten.

I det följande ska rapportens resultat sammanfattas och diskuteras. Dessförinnan bör sägas att undersökningen har identifierat en rad potentiella utvecklingsområden gällande tillvaratagandet av erfarenheter för framtida chefsutveckling. Det handlar om ett allmänt medvetandegörande om att så kallade ”mjuka” frågor med utgångspunkt i något eller flera av de fyra koncepten i verkligheten har stor betydelse för ledarskapsutövande i insatskontexter, men inte alltid på ett sätt som man på förhand kanske hade förväntat sig.

Rapporten ger grund för påståendet att det föreligger viss okunskap kring ledarskapsfrågor som i verkligheten visat sig betydelsefulla ur chefssynpunkt, och det tycks därmed rimligt att de lärdomar som de intervjuade cheferna bidragit med bör omhändertas och tillgängliggöras för andra. På motsvarande sätt ger studien en fingervisning om att de teoretiska koncept som använts och deras respektive definitioner och avgränsningar i viss utsträckning bör utvecklas och nyanseras. Även detta kommer att dryftas mer ingående nedan under egen rubrik. Där kommer också frågan om huruvida ledarskapsfarenheterna från internationella insatser även kan äga relevans i en nationell operationskontext.

3.1. Tappa inte din moraliska kompass

Även om de högre chefer som intervjuats i den här studien utgör en högst blandad grupp individer med olika personligheter, bakgrunder och livserfarenheter delar de enstämmigt uppfattningen att deras tid som chefer i internationella insatser varit oerhört utvecklande i såväl professionellt som personligt hänseende. Deras erfarenheter är värdefulla inte bara som ett sätt att utvinna praktiska lärdomar utan också för att skapa diskussion kring potentiellt kontroversiella frågor och ämnen relaterade till ledarskapsutmaningar i internationella insatser.

När det gäller temat *kultur* är det en återkommande uppfattning hos de intervjuade cheferna att utbildningen i så kallad kulturell förståelse har varit begränsad till ytliga kulturella företeelser och att den borde utvidgas till att innefatta en djupare förståelse av kulturbegreppet. Den ger inte nödvändig skolning i betydelsen av kulturellt betingade tanke- och handlingsmönster i samarbetet med aktörer i en multilateral insats eller vilka "kulturkrockar" som kan drabba en svensk chef inuti en internationell organisation som FN eller Nato, vilka är fenomen som har potentiellt sett stor inverkan på insatsverksamheten. Möjligen behövs i detta avseende en diplomatisk skolning av insatschefer så att de bättre kan lära sig se och hantera skillnader i attityder, uppfattningar och outtalade policyer. En känslig fråga som i detta avseende kan vara värd att beakta är huruvida rigida moraliska principer antingen hjälper eller stjälper insatschefer. Inåt kan det ge en känsla av nationell stolthet att stå upp för vad man anser är rätt, men i praktiken kan det leda till att man framstår som mindre tilltalande ur samarbets synpunkt. Bör man exempelvis avstå från en middag med chefskollegor från andra förbandsbidrag därför att det serveras vin där, även när byggandet av informella förtroenden kan vara viktiga för uppdraget? Bör man i alla lägen undvika bestickningar och gåvor även när det är kutym i det samhälle eller det system man tvingas verka i?



I mötet med andra kulturer blir man medveten om sina egna kulturellt tillvanda tankesätt och handlingsmönster. Utbildning om kulturell förståelse bör därför kanske lika mycket vara inriktat på att medvetandegöra sina egna beteenden så att dessa inte blir normen för vad som är "mänskligt normalt" när man befinner sig i en främmande kontext. Visst fokus bör alltså ägnas åt självvranssakande övningar i förberedelsearbetet. Detta kan bli en viktig process

för att förstå att uppfattningar om världen, syn på religion, etiska riktlinjer och moraliska ställningstaganden hos en själv inte är universellt rättesnöre utan en subjektiv förnimmelse. Därmed inte sagt att man ska göra avkall på sin övertygelse – tvärtom! – men det kan vara betydelsefullt att lika mycket rikta strålkastaren mot sin egen ”särart” som mot andras. I mötet med andra kulturer kan sådana övningar möjligen bidra till att överbrygga de små skillnader som skiljer oss åt till förmån för det allmänmänskliga som för oss samman.

En annan aspekt av kulturkonceptet som undersökningen belyser är den stora betydelse som inomorganisatorisk kultur spelar i en insatskontext. Det är lätt att kontingentschefer tar sig an sitt uppdrag med ett huvudsakligt fokus på uppgiften. Av de erfarenheter som lyfts fram i rapporten framgår det emellertid att detta är ett förhållande som kan få negativa konsekvenser för insatsen och snarare befäster än överbryggar interna skiljaktigheter och missnöjen. Det är intressant att flera chefer ur olika perspektiv framhåller utvecklande ledarskapsstilar som särskilt relevanta för chefskap i internationella insatser, eftersom man annars rent intuitivt skulle kunna förvänta sig att mer konventionellt militärt ledarskap hade varit att föredra i ett förhållandevist avgränsat och tidsbestämt uppdrag. Intervjuerna ger skäl att förmoda att synliggöra sig som chef och visa lyhördhet inför personalens behov och uppfattningar kan bidra till att skapa en konstruktiv kultur och förbandsanda.

Nära kopplat till diskussionen om utvecklande ledarskap är förstås frågan om betydelsen av *tillit*. Undersökningen tycks här i huvudsak ge stöd åt tidigare iakttagelser i forskningen som visar att inkluderande ledarskapsstilar kan vara effektiva sätt att leda en verksamhet och att upprättandet av starka band av tillit mellan ledning och personal är en nyckel till att nå framgång. Att utvecklande ledarskap tycks vara bättre lämpade än andra ledarstilar i svenska internationella insatser har sannolikt flera olika förklaringar. För det första kan det ses som en effekt av utlandsinsatsernas frivilliga rekryteringsformer, där personalen generellt utgör en handplockad, erfaren och kompetent grupp. För det andra kan det sättas i relation till en övergripande tendens i vår tid att upphöja individen framför mer kollektiva tankesätt. Människor förväntar sig att bli sedda och lyssnade på och blir de det inte kan de snabbt bli missnöjda. För det tredje, och viktigast, är det sannolikt en följd av den indirekta chefsposition som en kontingentschef på grund av uppdragets föränderliga natur ofta hamnar i och där direkt befälsföring istället blir en fråga för underställda officerare.

Den indirekta chefsrollen tycks inte alltid vara någonting som cheferna varit beredda på, möjligen för att de sålts in i uppdraget med romantiska förespeglningar om vad en insatschefs befattning egentligen handlar om. Att leda truppen på ett spännande uppdrag från taket av ett stridsfordon som rullar fram genom virvlande ökensand i okänt territorium är däremot en bild som snabbt bleknar för de flesta chefer när de på plats blir sittande i ensligt pappersarbete och medarbetar-

samtal i ett provisoriskt kontorsrum. Dessa motsatta bilder är överdrifter, men tjänar ändå till illustration av den skarpa motsättningen mellan förväntningar på uppdraget och uppdragets verklighet som många chefer vittnar om att de upplevt.

Även här gäller alltså den tidigare framförda slutsatsen att utbildning och förberedelser i vissa avseenden hade kunnat vara mer inriktad mot verklighetens förhållanden. På så vis skulle sannolikt fler chefer inte behöva ”upptäcka” sin egentliga roll och plats under själva insatsen. Fokus skulle då främst behöva ligga på indirekt ledarskap, kommunikation och förebildskap. En fråga som uppstår i samband med denna diskussion är huruvida ett fokusskifte från målorienterat till relationsorienterat ledarskap skulle kunna påverka bilden av kontingentschefskap negativt. Skulle man genom ett sådant fokusskifte devalvera attraktionskraften för den typen av befattningar?

En tydligare förståelse för kontingentschefens indirekta roll skulle sannolikt också minska chefernas ofta stora ansvarstagande och arbetsbelastning. Flera chefer har vittnat om att de tagit på sig för mycket och att de hade mått bättre av att delegera ansvar och uppgifter. Vad man framför allt vill undvika i ledningen är att fastna i grupptänkande och på så sätt isolera sig från övriga i insatsförbandet. Här understryks betydelsen av att komponera en ledningsgrupp som är utformad så att chefen kan lägga fokus på de uppgifter som verkligen kräver närvaro snarare än att förlora sig i detaljer och obetydligheter. Det kan också finnas skäl för chefer att bättre förstå samtliga befattningshavares roller och kompetenser, såsom jurister, präster, läkare och så vidare, för att vidga perspektiven och lättare finna vägar till att tänka ”utanför boxen”.



Foto: Johan Lundahl, Försvarsmakten

Även om det tycks som om svenska officerare är väl förberedda för den typ av etiska problem som kan uppstå i en insatskontext är det möjligt att utbildning kring kulturell förståelse skulle vara betjänt av att inkludera djupare insikter om etiska dilemman och hur man professionsetiskt bör förhålla sig till dessa. Försvarsmakten tycks ha ett flexibelt förhållningssätt avseende de högre chefernas personliga inställning till exempelvis humanitär verksamhet visavi det militära uppdraget. Vissa kontingentschefer, i exempelvis Mali, har varit benägna att bistå civilbefolkningen med material och andra resurser och fått tillåtelse att göra det, medan andra mer uppdragsorienterade som velat skydda sina resurser och sin personal från "mission creep" fått göra det. Detta är förstås på många sätt rimligt, inte minst med tanke på insatskontexternas ständigt föränderliga natur, men leder till ett inkonsekvent uppträdande mellan kontingenterna som kan få oöverblickbara effekter för den svenska insatsen som helhet. Inte bara kan den svenska insatsen få rykte om sig att vara nyckfull – generös och givmild under den ena rotationen och isolerad och knusslig under den andra – utan det medför risken att band av tillit och förtroenden som etablerats av en kontingent kan raderas när den blir avlöst, vilket skapar ständiga cykler av nätverksbyggande som åtminstone delvis hade kunnat undvikas såtillvida kontingenterna uppträtt på ett mer följdriktigt sätt. Här bör Försvarsmakten möjligen överväga att vara mer tydlig och inte lämna lika mycket av "samvetsfrågorna" åt de enskilda insatscheferna för egna bedömningar. Vilka effekter kan det få om ett förbandsbidrag exempelvis öppnar en sjukhusresurs för att ta emot patienter ur civilbefolkningen och den påföljande vill bevara resursen för egna behov, eller skulle hamna i en situation där resursen inte är i fullkomligt skick om det väl inträffar ett överfall med svenska sårade till följd? Här skulle en mer djuplodad yrkesetisk diskussion möjligen kunna ligga till grund för utformandet av formella eller informella policyer.

Att chefer på utlandsuppdrag utsätts för så kallad *moralisk stress* – bland annat till följd av etiska dilemman – framgår tydligt i rapporten. Reaktionen är en naturlig stressreaktion till följd av en avvägning mellan i grund och botten dåliga alternativ. Det är också inom detta område som studiens kanske mest överraskande resultat återfinns, nämligen att de allra mest påfrestande ledarskapssituationer som respondenterna vittnar om är när de tvingas ta svåra samtal med medarbetare, exempelvis om någon visat sig oduglig i tjänsten och måste repatrieras. Det är det nära mötet, öga mot öga, med en person som inte anses kapabel att utföra sitt arbete som upplevs som chefskapets svåraste ögonblick. Att gå runt bland soldaterna under eldöverfall, utsättas för terrordåd eller till och med föreställa sig samtal med anhöriga om att deras barn, make/maka eller syskon har dött har framstått som enkla uppgifter i förhållande till sådana arbetsplatsrelaterade beslut. Även om det känns bra efteråt finns det en oro och stress i att fatta sådana beslut och att sedan ta själva samtalet.

Detta sätter återigen fingret på att det finns brister i chefsutbildningen där mer fokus förmodligen borde läggas på övning i exempelvis personalhantering, regelverk gällande anställningar och så vidare. Många chefer har pekat på att de haft bra rådgivare gällande juridik och självärd – möjligen skulle de även behöva tydligare hjälp med rena HR-frågor. Osäkerheten inför den här typen av problem hänger förmodligen också samman med det öppna, utvecklande ledarskapet, som i grund och botten bygger på föreställningen att ledarskap bäst utövas genom att lyfta och inspirera människor och därför har gjort det till något av ett tabu att säga till någon att denne helt enkelt inte duger. Då blir medarbetarens misslyckande också ett misslyckande för chefen. Utvecklande ledarskap har uppenbarligen sina stora fördelar i internationella insatskontexter, men kan behöva balanseras med mer konventionellt ledarskap i vissa situationer, där framför allt mycket av det emotionella ansvaret för medarbetares tillkortakommanden, brister och olyckor inte bör belasta ledningen.

3.2. Hur kan erfarenheterna omhändertas?

Sammanfattningsvis har föreliggande rapport identifierat och diskuterat en rad ledarskapsutmaningar som kan möta högre chefer på internationella insatser. Utifrån ett akademiskt perspektiv bör de kunna utgöra grund för nya intressanta forskningsfrågor och undersökningar. Att respondenterna tillåtits att tolka de teoretiska utgångsbegreppen förhållandevis öppet kan utifrån ett snävt forskningsperspektiv med viss rätt ifrågasättas, men fördelen med tillvägagångssättet är att de intervjuade cheferna oberoende av varandra kunnat göra associationer mellan begrepp och erfarenheter som till delar är oväntade. Detta medför att de tematiska begreppens innebörd kan vidgas eller vridas för att på så vis med ny förståelse kunna studera och analysera olika ledarskapsfenomen.

Studien ger stöd för uppfattningen att utvecklande ledarskap är en framgångsrik ledarskapsmodell, men visar också att den kan ge upphov till nya utmaningar. Ett större fokus på relationellt ledarskap tycks vara gynnsamt för insatsförbandet som helhet, men förutsätter en sammansvetsad grupp och en fungerande organisationskultur. Det leder också till ett skifte i chefens roll från ett uppgiftsorienterat till ett relationellt ledarskap, vilket för med sig en potentiell omdefiniering av vad det innebär att vara chef för en internationell insats. Ett större fokus på personalfrågor kräver också bättre åtgärder för den typen av ärenden för att reducera graden av moralisk stress, som tycks vara något av det mest påfrestande en chef kan ställas inför.

Utifrån ett professionsperspektiv torde undersökningens resultat alltså få bäring på utvecklingsarbete och förberedelser inför framtida internationella insatser, vilket förhoppningsvis framgår av sammanställningen ovan och den påföljande resultatdiskussionen med där presenterade diskussionsfrågor. Det bör också vara möjligt att synliggöra de utmaningar som rapporten har behandlat för

blivande befattningshavare, exempelvis genom att tydligare integrera dem i framtida officers- och vidareutbildningar. Det kan i sammanhanget nämnas att de flesta av de intervjuade cheferna ansåg att detta hade varit en fördelaktig utveckling för officersprofessionen.

Det nämndes i rapportens inledning att de internationella insatserna utgör kontexter som utifrån ett svenskt perspektiv är ytterst ovanliga. Studiens fokus på generiska ledarskapsföreteelser gör det emellertid möjligt att pröva resultaten på chefskap även i andra sammanhang. Kultur, tillit, etik och moralisk stress är som undersökningen visar inte fenomen som är beroende av en internationell kontext. Kulturella olikheter mellan organisationer – inte minst i civil-militär samverkan – bjuder sannolikt på många motsvarande utmaningar som finns i multilaterala insatser. Tillit är en lika nödvändig grundsten för ledarskapsutövande inom landets gränser som utanför dem och det finns många tänkbara sammanhang där frågor om etik och moralisk stress skulle kunna aktualiseras i en nationell krigs- eller kriskontext – något som den pågående globala pandemin har åskådliggjort.

Till de chefer som haft vänligheten att ställa upp i den här studien riktas ett varmt och hängivet tack.

3.3. Referenser

Alvesson, M., *Organisationskultur och ledning*, Stockholm [2001] 2017

Alvinus, A., Kylin, C., Starrin, B. & Larrson, G., "Emotional smoothness and confidence building: boundary spanners in a civil-military collaboration context", i *International journal of work organization and emotion*, 6:3, 2014

Andersson, L., *Militärt ledarskap – när det gäller: svenskt militärt ledarskap med fredsfrämjande insatser i fokus*, Stockholm 2006

Bergman, D., "Vad är egentligen Cultural Awareness? Från Specialförband till Hearts & Minds hos gemene man", i *Kungl. krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift*, 5, 2008

Bolman, L. G. & Deal, T. E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund 2015

Christoffersen, S. A., "Professionsetik som omdömesförmåga", i S. A. Christoffersen (red.), *Professionsetik*, Lund 2007

Fenema, P. C. van, & Beeres, R., "(Re-)drawing the boundaries: sourcing operational and supportive services in military organizations", i J. Soeters, P. C. van Fenema & R. Beeres (red.), *Managing military organizations: theory and practice*, London 2010

Fors Brandebo, M., *Military leaders and trust*, Karlstad 2015

- Fors Brandebo, M., "Tillit till ledare i riskfyllda kontexter", i A. Enander & M. Börjeson (red.), *Rustad för risk: riskpsykologi för militärer och insatsorganisationer*, Lund 2017
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G., *Destruktivt ledarskap*, Lund 2018
- Gill, R. & Thompson, M. M., "Trust and information sharing in multinational-multiagency teams", i I. Goldenberg, J. Soeters & W. H. Dean (red.), *Information sharing in military operations*, Cham 2017
- Gross Stein, J., "From bipolar to unipolar order: system structure and conflict resolution", i U. Rabi (red.), *International intervention in local conflicts: crisis management and conflict resolution since the Cold war*, London 2010
- Johnson, J. T. & Patterson, E. D. (red.), *The Ashgate research companion to military ethics*, Farnham 2015
- Johnsson, M., *Strategic colonels: the discretion of Swedish Force Commanders in Afghanistan 2006–2013*, Uppsala 2017
- Kallenberg, K., Larsson, G., Nilsson, S. & Hyllengren, P., *Moralisk stress och ledarskap*, Lund 2017
- Larsson, G., *Ledarskap under stress*, Lund [2010] 2015
- Larsson, G., Nilsson, S., Ohlsson, A. & Berglund, A. K., *18 mjuka medel mot moralisk stress i militär miljö*, Karlstad 2015
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A., *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*, Lund 2017
- Laurence, J. H., "Military leadership and the complexity of combat and culture", i *Military Psychology*, 23:5, 2011
- Lunde, N. T. & Mæland, B. (red.), *Militæretikk*, Trondheim 2006
- Milton, N., *The lessons learned handbook: practical approaches to learning from experience*, Oxford 2010
- Northouse, P., *Leadership*, Los Angeles 2015
- Rachels, J. & Rachels, S., *Rätt och fel: introduktion till moralfilosofi*, Lund 2008
- Soeters, J., "Information sharing in military and security operations", i I. Goldenberg, J. Soeters & W. H. Dean (red.), *Information sharing in military operations*, Cham 2017
- Svedin, L., "Introduction", i L. Svedin (red.), *Ethics and crisis management*, Charlotte 2011
- Svenningsson, S. & Alvesson, M., *Ledarskap*, Stockholm [2010] 2019

Tillberg, P., Svartheden, J. & Engstedt D. J. (red.), *Uppdrag utland: militära exempel från internationella uppdrag*, Sthlm 2007

Victor Tillberg, L. & Tillberg, P., *Uppdrag chef: åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer*, Sthlm 2011

Yukl, G., *Leadership in organizations*, Essex 2013

Bilaga 1. Projektbeskrivning

Etik, moralisk stress, tillit och kultur: kompletterande intervjuer och analys

Tack för att du valt att ställa upp som intervjuperson!

Vi tillskickar dig det här underlaget då du haft vänligheten att ställa upp för intervju i vårt projekt, som är en fristående studie på Ledarskapsavdelningen (ISSL) inom ramarna för det övergripande erfarenhetsutvinningsprojektet, som du förmodligen redan tidigare har deltagit i.

Vad är det för projekt och varför vill vi att du ska delta?

Avsikten är att samla ledarskapserfarenheter från insatschefer på utlandsuppdrag i anslutning till fyra tematiska fokusområden: etik, moralisk stress, tillit och kultur. Målsättningen är att sammanställa ett användbart material kring dessa frågor för utbildning och forskning inom ledarskapsämnet samt praktisk erfarenhetsutvinning för framtida insatsledning.

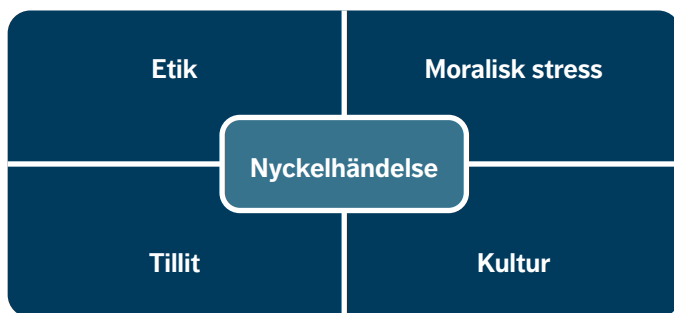
Även om de fyra fokusbegreppen givetvis kan framstå som abstrakta och utan tydligt samband är det vår uppfattning att de kan förstås som sammanhängande komponenter i en komplex verklighet. Utgångspunkten är att militärer i sin yrkesutövning ofta ställs inför situationer som leder in i dilemman där faktorer som kan kopplas till ett eller flera av begreppen inverkar på handlingsramar och beslutsfattande på ett närmast oförutsägbart sätt.

Det kan exempelvis röra sig om beslutssituationer där olika värderingssystem kolliderar och försätter den ansvarige i en intrikat knipa. Vad som är ett rationellt tillvägagångssätt i en sådan situation avgörs då sällan av inövade doktriner eller formella riktlinjer utan av kontextuella förhållanden som kan vara svåra att överblicka och/eller stridande mot egna ideal och uppfattningar.

Även om det självfallet vore omöjligt att helt och hållet förebygga eller undkomma sådan problematik är det ändå viktigt att med hjälp av erfarenheter från liknande händelser skapa medvetenhet kring den här typen av frågor, inte minst därför att de kan vara av avgörande betydelse i en brydsam beslutssituation och samtidigt mycket svåra att identifiera och analysera utan gemensamma begrepp.

Hur går studien till?

Insamlingen av erfarenheter kommer att ske genom kompletterande intervjuer med i första hand kontingentschefer som redan tidigare varit involverade i erfarenhetsutvinningsprojektet. Intervjuerna syftar till att lyfta fram specifika situationer – nyckelhändelser – där samband av etik, moralisk stress, tillit och kultur påverkade utgången av en beslutsprocess (se figur nedan).



Det kan exempelvis röra sig om situationer som uppstod i en eller flera av följande dimensioner:

1. I förhållande till andra militärer inom organisationen (MtM).
2. I förhållande till den lokala civilbefolkningen (MtC).
3. I förhållande till värdnationen och dess representanter (MtV).
4. I förhållande till allierade nationer och deras representanter (MtA).

Notera att vi här inte är ute efter exakta uppgifter som kan vara sekretessbelagda eller på annat sätt känsliga och olustiga, utan mer generella exempel på företeelser och fenomen kopplade till modellen ovan. Vi är inte heller intresserade av att kartlägga alla potentiella händelser, utan fokusera på händelser som är särskilt betydelsefulla att lyfta fram och som du anser kan vara användbara för andra insatschefer att ha med sig. Resonemangen kring våra frågor kan därför med fördel hållas på en allmänt reflekterande nivå.

För att underlätta minnet runt nyckelhändelserna har vi sammanställt ett frågeformulär som kan vara behändigt att använda sig av som en förberedelse inför intervjun. Observera att formuläret bara är tänkt som ett tankeredskap och hjälp för den intervjuade.

	Etik	Moralisk stress	Tillit	Kultur
Vilken typ av händelse var det?				
Ungefär när under missionen inträffade den?				
Vilken typ av personer var inblandade?				
Hur hanterade du händelsen?				
Vilka blev konsekvenserna? (Negativa/positiva)				
Vilka lärdomar tog du med dig av det inträffade?				

Vidare är det angeläget att reflektera över på vilket sätt som den händelse eller de händelser som berörde dig mest påverkat dig som individ och chef, ditt ledarskap, relation till underlydande samt insatsens genomförande. Slutligen skulle det också vara av intresse att du reflekterar över följande frågor:

- Vad anser du bör återföras i Försvarshögskolans utbildning?
- Vad bör tas med vid förberedelser till andra utlandsinsatser?

Vad ska projektet leda fram till?

Efter genomförda intervjuer kommer det insamlade materialet att sammanställas och analyseras i en rapport. Inga hypoteser har ställts upp på förhand utan innehållet i intervjuerna kommer att styra slutsatserna. Därför har vi också valt att inte definiera begrepp som etik och kultur, trots att de självklart är breda och abstrakta. Resultatet kommer att presenteras i form av en delprojektslutrappport, som sedan antagligen kommer att ligga till grund för utformandet av utbildningslitteratur för den militära chefsutbildningen. Ditt bidrag är därför mycket värdefullt och förhoppningsvis till hjälp för kommande insatschefer i nya utmaningar.

Med vänliga hälsningar,

Erik Hedlund, docent, Ledarskapsavdelningen (ISSL)

Oskar Sjöström, adjunkt, Ledarskapsavdelningen (ISSL)

Vid eventuella frågor, kontakta: oskar.sjostrom@fhs.se
0734- 35 07 96

Författare:
Oskar Sjöström

978-91-88975-07-2

FÖRSVARSHÖGSKOLAN
P.O. Box 278 05
Se-115 93 Stockholm

www.fhs.se