

# Framsyn Nr 6 2005



## Nr 6 När kulturer ska samsas

### Boden, Berga och fotboll



Sällan har försvaret varit så litet. Sällan har en överbefälhavare talat till så många soldater – 1500 i sporthallen i Boden. Framförandet är anpassat till mottagaren. Det är rockmusik i stället för marscher. Soldaterna är inte utbildningsprodukter som ska stoppas in i rullorna. Nu är de medarbetare. Insatsförsvaret vilar på att de vill göra insatsen.

Så nog har försvaret ändrat kultur i åtminstone detta avseende. Fast det var inte från början självklart att soldaterna skulle få vara med. Det finns ju intern-tv.

Att uppleva detta i Boden ger en särskild känsla. Boden, en stad som byggdes av militären och som har fästningen i kommunvapnet.

Håkan Syrén talade om försvarets värdegrunder som har undersökts. Resultatet är bra, men inte tillräckligt, sade han.

Försvaret har varit en gryta puttrande av kulturkrockar. Militärer och civila. Befäl och manskap. Strid och understöd. Högkvarterets centrum och bygderegementenas periferi. Det starka skalförsvaret och de sega gubbarna. Armén, marinen och flygvapnet. Luft och mark. Attack, jakt och spaning.

Det krockas inte lika mycket längre. Det är färre som kan krocka. Men det kommer nya krockar. Kvinnorna känner sig inte hemma. Bengt Axelsson har lett värdegrundsundersökningen. Han säger att försvaret fortfarande har lång väg att vandra. Det går en kvinna på 25 manliga officerare.

Två kvinnor i försvaret ger i detta nummer sin syn på frågan om olika kulturer. Genusforskaren Sophia Ivarsson säger att till en början var många skeptiska till hennes arbete. Nu får hon höra vilken resurs hon utgör. Och hon kan peka med hela handen, säger man uppskattande. Psykologen Kristina Pollack har alltid varit respekterad som haveriutredare. Hon menar att det inte är en nackdel att vara civil i en militär värld. Det är lättare som civil att röra sig i hierarkin. Gliringar? Visst. Men man kommer långt med humor.

Organisationskonsulten Ann-Louise Jonzon säger att företagen har insett vilken enorm kraft som finns i spänningen mellan olika kulturer. Kraften kan spräcka en fusion. Samtidigt är det omöjligt att beskriva vad en företagskultur är.

På Berga, före detta örlogsbas, pågår en fusion i mindre skala. Pansarofficerare ska lära amfibiesoldater skärgårdsstrid. Det är skillnad på arméns stora förband och skärgårdens individualister, men i det stora verkar det inte vara några problem. Dagens officerare är vana vid snabba kast. Fredrik Adman började för tio år sedan med att skydda de kanoner som skyddade Gotland. Nu jobbar han i Berga, och har bättre koll på byarna runt Pristina än förorterna i Stockholm. Från Gotland till Balkan. Tala om en resa mellan kulturer.

Det finns många band mellan idrottsmän och militärer. Sporten har lånat sina ord från kriget. Anfall och försvar. Militären har ibland använt sport som en ersättning för krig. När äran inte kunde vinnas på slagfältet återstod cricketplanen.

Djurgårdens guldtränare säger att det finns stora likheter mellan ett fotbollslag och försvaret. Man måste alltid ställa upp för varandra och laget. Kjell Jonevret har lyckats få ett gäng internationella individualister att sätta laget främst. Det går därför att de är yrkesmän och har ett gemensamt mål.

På en lägre nivå sportsligt, men kanske på en högre nivå på ett annat plan finns Peter Krylstedt. Han tränar pojkar från Stockholms invandrarområden. Han lägger ned 30 timmar i veckan på detta. Nästan lika mycket som han jobbar som forskningschef och fysiker på Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI). Han menar att forskningen har mer att lära av fotbollens kultur än av näringslivet.

I detta nummer medföljer ett inbetalningskort. Hoppas att du hänger med Framsyn på det nya året. Det lär bli händelserikt.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

## Innehåll

Nr 6 När kulturer ska samsas .....	2
Svårt att stoppa sextrakasserierna inom försvaret.....	4
Plåtkosacker skolas om till vassraggare .....	7
Olycka Berga lördagmorgon .....	10
Genusforskaren har mött hårt motstånd.....	11
"Det gäller att få ihop vi och dom" .....	14
Kulturskillnader påverkar säkerheten.....	17
Fint i försvaret förr och nu .....	20
Drömmen om ett fungerande försvar.....	21
"Forskning och fotboll har mycket gemensamt" .....	23
I Djurgården sker allt för lagets bästa .....	26
Både försvar och korvmoj har förändrats .....	29
Vår kultur är att mäta, förutspå och styra .....	31

## Svårt att stoppa sextrakasserierna inom försvaret



Försvaret och kvinnorna. Dagen har varit fylld av prat om sexuella trakasserier. Brigadgeneral Bengt Axelsson har svarat på reportrarnas vanligaste fråga: Vad gör ni åt de sexuella trakasserierna, varför händer så lite?

– Vi arbetar med många olika åtgärder. Både på kort och lång sikt. Men jag är besviken över att det har hänt så lite i positiv riktning, säger Bengt Axelsson vid Förvarshögkvarteret.

*Av Hans Wigstrand*

1999 började Förvarsmakten utreda förekomsten av sexuella trakasserier inom de egna leden. Förvarshögskolan undersökte och resultaten var som väntat, med tanke på den starkt manligt dominerade organisationen, nedslående. Nästan 60 procent av de kvinnliga officerarna hade upplevt sexuella trakasserier.

Nu är det bättre. Siffran har sjunkit med nästan hälften, till 36 procent.

– Det är naturligtvis glädjande och visar att våra utbildningsinsatser gett resultat, säger Bengt Axelsson.

Men när det gäller de civilanställda och värnpliktiga kvinnorna är utvecklingen mindre ljus: 13 procent av de civilanställda uppger sig ha blivit sexuellt trakasserade och var tredje värnpliktig. Samma siffror som för tre år sedan. Dessutom anmäler inte kvinnorna, enligt årets mätning, i samma utsträckning som förr.

– Det viktiga är hur vi hanterar resultatet från mätningarna. Vi mäter förekomsten av sexuella trakasserier en gång vart tredje år. Oftare än så är inte meningsfullt enligt sakkunskapen.

### **Många kulturkrockar**

Bengt Axelsson är utbildningsinspektör och ansvarig för den nya värdegrundundersökning Förvarsmakten arbetar med. Projektet "Värderingar som styrmedel" är ett gemensamt arbete mellan Förvarsmakten och facket: Officersförbundet, Förvarsförbundet, Saco Förvar och Seko Förvar. Projektet har till sin hjälp Bi Puranens företag Bikupan, som är ett nätverk av forskare med vetenskaplig grund och metod. Värdegrunden är en del av Förvarsmaktens prioriterade strategiska mål när reformeringen av försvaret fortsätter.

– Det finns inga kortsiktiga klipp att göra när det gäller inneboende värderingar, säger Bengt Axelsson. Att ändra på värderingar och göra sig kvitt gamla fördomar tar tid. Antingen man vill det eller inte.

– Inom vår organisation finns det många olika kulturkrockar. Vi vill ha in fler kvinnor i organisationen. Samtidigt är det en mansdominerad värld. Kvinnlig värnplikt bygger på frivillighet. Vi måste få de intresserade att söka befattningar i utlandsstyrkan. Men det är inte lätt för ett underrepresenterat kön att ta sig in i en värld där ett annat kön dominerar. Vi har fyra procent kvinnliga officerare. De har en svårare resa än vi män. De måste kämpa mer och göra sin stämma hörd för att få goda vitsord och hänga med i löneutveckling och så vidare. Vi kan stoppa huvudet i sanden och säga: vi är oerhört vidsynta och toleranta. Det viktiga för oss är kompetensen. Det säger vi många gånger. Men verkligheten pekar ibland på något helt annat.

Sextrakasserierna har alltså minskat, men inte särskilt mycket?

– Förekomsten av sextrakasserier är alldeles för hög för att vi ska känna oss bekväma. En tredjedel av våra kvinnliga officerare har någon gång under de senaste tre åren känt sig utsatta för trakasserier.

Hur definierar man sexuella trakasserier?

– Per definition är sexuella trakasserier ovälkommet bemötande. Det kan vara olika typer av uttalanden, förslag, komplimanger, historier som berättas; hur man betar sig på fester, hur man jagar brudar, vad man ser på tv:n, bilder som sätts upp på väggarna. Ofrivillig beröring. När det här övergår i tafsande är det ett civilt brott. Det ska gå till civilt åtal.

Har det hänt?

– Ingen aning. Jag har ingen brottsstatistik. Det ligger hela tiden i betraktarens öga vad som är ovälkommet, säger Bengt Axelsson.

– Säger man, det här accepterar inte jag, så ska man åtminstone ha en ursäkt. Då kan saken vara ur världen. Men om man inte får det?

Bengt Axelsson säger att det här till stor del är ett ledarskapsbekymmer. På olika sätt och olika nivåer.

Är du förvånad över resultatet av undersökningen?

– Ja, på ett sätt. De försvarsgrenar som haft kvinnor inne under längst tid, marinen och flygvapnet, är inte på något sätt bättre än armén. Tvärtom i vissa fall klart sämre. Jag är också förvånad över omfattningen och känner inte igen mig riktigt. Jag tror inte att jag är någon blåögd chef; känner mig öppen och beredd att hjälpa till när folk känner sig utsatta. Men jag har aldrig behövt hantera några anmälningar från någon anställd.

Han säger att det inte är något konstigt att man eller kvinna blir förtjusta i varandra och kanske fäller kommentarer, anspelningar. Men är det välkommet eller ovälkommet? Påtalar man det och det upphör, då vill jag inte kalla det trakasseri, säger han.

– I så fall är jag mer besviken över hur man i allmänhet betraktar kvinnor i försvaret.

Hur hanterar ni detta i framtiden?

– Vi måste jobba med ett brett spektrum av olika åtgärder. Vi vet hur det ser ut. Har alla planer. Nu måste vi gå från ord till handling! Har man inte en jämställd arbetsplats leder det till lägre effektivitet, sämre arbetsglädje och motivation, psykisk ohälsa och till slut även fysisk ohälsa. Det gör ont i kroppen på olika sätt.

Finns det något ställe inom Försvarsmakten som fungerar perfekt?

– Jag tror inte det. Sexuella trakasserier förekommer på alla nivåer. Även här på Högkvarteret. Det är inte säkert att det alltid sker medvetet.

Är ni bättre eller sämre än samhället i övrigt?

– Enligt min uppfattning är det här ett samhällsproblem. Vi får in 10 000 värnpliktiga varje år. I sin ryggsäck har de delar från skolvärlden, idrottsvärlden, hemifrån. Jag kan se på mina egna barn. Hur ungdomar uttrycker sig med svordomar. Vare sig vi vill det eller inte så är det mer könsrelaterat nu för tiden. Det är amerikanska intryck. Tyvärr är dagens utbud av filmer ingen hjälp i detta fall.

### **Vill komma åt fördomarna**

Bengt Axelsson har tre barn, den äldste är 20 år och den yngste åtta. Har du lärt något av dina barn?

– Vi lär oss av varann. Ska jag jobba seriöst med de här frågorna måste det finnas någon del som kommer inifrån mig själv. Jag måste försöka vara det föredöme man kan begära. Jag är definitivt inte felfri. Har fördomar som alla andra. Hur hanterar man dem? Vi generaliserar alla, förenklar för att kunna ta hand om och sortera det komplexa i tillvaron. Man måste ställa sig frågan framför spegeln, vad kan jag göra åt mina fördomar?

Bengt Axelsson säger att han kan ha förståelse för att förbättringen för de kvinnliga officerarna är bättre än siffrorna för de civilanställda kvinnorna och de värnpliktiga. Att hanteringen av de egna kan kännas enklare.

– Men det är egentligen förödande för hela organisationen. Man kan inte hantera en viss personalkategori annorlunda. Det måste vara lika för alla. Men vi får in så många olika sorters egenskaper varje år. Formade utanför vår krets. Därför kan frågorna aldrig avstanna. De förnyas med varje ny kull av ungdomar som kommer in.

Det var bättre förr, brukar många säga. Det var enklare förr, säger Bengt Axelsson.

– När det gäller kulturkrockar har vi bland annat en manlig-kvinnlig och en civil-militär. Officerarna har större möjligheter till omväxlande arbetsuppgifter med trupputbildning, internationell tjänst eller att jobba på stab, medan civila rekryteras in för att lösa en enda uppgift under lång tid.

På gamle kungens tid, under invasionsförsvaret, var officerarna sysselsatta främst med militär verksamhet, säger Bengt Axelsson.

– I dag är vi i en annan sits. Vi har fler officerare i grundorganisationen än vad insatsförbanden behöver. Kan och vill använda dem till alla befattningar. Samtidigt vill vi helst ge den civila kompetensen samma förutsättningar. Nu spelar uniform eller civilklädd ingen roll i sammanhanget. Men det finns ingen medveten strategi. Som förr.

I värdegrundsundersökningen har fördomar luftats. Man har gjort så kallade djupintervjuer, där alla fått skriva fritt om vad de tycker om andra försvarsgrenar, exempelvis.

– Där finns många citat som grundar sig på vanföreställningar och okunskap. Allt ifrån "Flottan är inget yrke, bara ett sätt att klä sig". Eller "I armén är alla bonniga".

Det låter lite kul?

– Jodå, visst är det roligt. Om man kan hantera det. Men sen utvecklas kulturerna på olika sätt.

Kan det som hände i Abu Ghraib-fängelset i Irak även hända i Sverige?

– Ja, tyvärr. I vissa fall. Vi har haft förhörsövningar i vår egen verksamhet som gått över styr. Och kan det hända på övning, så kan det ske i verkligheten. När individen utsätts för kränkningar, så är det ingen som helst tvekan att människan är sig lik överallt på jorden.

Vi som ryckte in för 35 år sedan hade överlag en låg ambitionsnivå. Det fåtal, cirka 10 000 personer, som i dag tas ut är väl betydligt mer ambitiösa?

– Det är till viss del sant. Men här finns en viss farlighet. Det måste finnas en rimlig balans mellan karriärvägar och det som dagens mer komplexa materielsystem kräver. Det tar längre tid att bygga upp den specialistkunskap som behövs. Detta måste balanseras med möjligheten att gå vidare i löneutveckling och kompetens och inte bara i grad. Det får inte bli stopp någonstans. Vi måste kunna rekrytera in för hela bredden i vår verksamhet. Ser vi enbart till chefskarriärer riskerar vi ett antal tappade sugar på vägen. För om individerna har högre ambitioner än organisationen riskerar vi att en del personer uppfattas mer som en belastning än en tillgång. Därför är det viktigt att vi vet hur många specialister vi behöver rekrytera in.

Är det Försvarsmaktens största utmaning?

– Största utmaningen är: hur rekrytera folk till internationella insatser? Det gäller också att hitta en brytpunkt där könet inte är en fråga över huvud taget. Någon som levererar kompetens; man eller kvinna, HV71:are eller djurgårdare ... Vi måste sträva efter att komma dit.

Vi har kommit långt i Sverige, säger han. Betydligt längre än de länder vi ska ut och verka i. Om vi har kulturkrockar hemma, när det gäller kvinnor, homosexuella, människor med annan hudfärg och så vidare, så är det ingenting mot hur det kan se ut i andra länder.

Kön, sexuell läggning, hudfärg, ingenting av detta ska vara relevant.

– Jag vill värdera människor uteslutande utifrån den kompetens de har och står för. Allt annat är fullständigt ointressant.

Försvarsmakten bedriver hela tiden olika typer av rekryteringskampanjer, till exempel kampanjer riktade till kvinnor och andra generationens invandrare.

– Det säger vi är viktigt. Samtidigt är det en balansgång på slak lina. För riktade åtgärder kan uppfattas som om någon utvald grupp får åka gräddfil. Då uppstår nya situationer. Tanken på en jämnare kvotering är annars god och i vissa fall nödvändig. Men vi måste säkerställa att det uppfattas som en positiv likabehandling och inte en negativ särbehandling.

I vårt uppdrag att värna demokratin och de mänskliga rättigheterna är kraven större än på andra samhällsgrupper, säger han.

– I vissa fall är det en positiv drivkraft. Vi måste vara bäst i klassen. Det finns ingen annan kravnivå.

Är ni det?

– Det finns inga organisationer och företag som gör lika omfattande mätningar så ofta som vi. Där är vi unika. Vi måste förändra Försvarsmakten och också styra in på de mjuka frågorna. Där är kraven på oss högre än de någonsin varit. Men att gå ut och påstå saker som ingen kan bevisa är meningslöst.

Hur ska ni hantera de här frågorna konkret?

– Det viktiga är att förebygga och att åtgärda problemen på de platser i organisationen där de kan uppstå eller uppstår. Här har förbanden och Högkvarteret olika roller. Vi för diskussioner om ledarskapet. Vi har ett antal centrala utbildningar som riktar sig mot intressanta målgrupper. Jag råder varje förband att sätta sig ner och reflektera över olika undersökningsresultat. Vi ska ha erfarenhetsseminarier, titta på urvalet av chefer i en rekryteringssituation. Uppträder personen i fråga relevant mot sin omgivning? Hur är språkbruket? Behandlas alla med respekt?

– Alla ska ha lika värde. Ingen ska favoriseras. Vid tillsättning av tjänster, när löner spikas. Objektivitet och föredöme måste genomsyra alla chefer i försvaret.

Känner du igen dig jämfört med dina första år inom det militära?

– Både ja och nej. Förr var det inte så systematiserat. Men vi har en kultur som sitter i väggarna sedan länge. Den måste brytas ner.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

## Plåtkosacker skolas om till vassruggare



Försvaret förändras och därmed också arbetsuppgifterna. Fredrik Adman är en av dem som ska lämna pansarvagnarna och i stället utbildas till amfibiesoldat. Han har också mött kulturskillnaderna under sin utlandstjänstgöring i Kosovo.

– Min bästa tid i försvaret, säger han.

Av Jan-Ivar Askelin

Flottan har lämnat Berga. Det låter sig sägas, men det är först när man ser den nästan öde örlogsbasen som man inser vad som har hänt. För första gången finns inga av flottans ytfartyg i Stockholm.

Amfibieregementet från Vaxholm har flyttat in och lämnat efter sig ett annat stort hål

och avslutat en 300-årig epok. Nu ska här utbildas amfibiesoldater. Bland annat av pansarofficerare. En av dessa är Fredrik Adman från Gotland. En plåtkosack har blivit vassraggare.

– Man kan väl säga att jag är där jag började, säger Fredrik Adman som arbetar vid underhållskompaniet. Jag började vid

KA 3 i Fårösund som värnpliktig 1995. Sedan blev det ett frivilligår och sedan två år på officershögskola. När jag kom tillbaka lades förbandet ner efter ett år.

Gotlänningar vill inte gärna flytta på sig. Det är åtminstone vad Fredrik Adman tror.

– Fast det kanske är en myt. Men det är i alla fall lättare för fastlänningar att flytta från Gotland.

Fredrik Adman ville vara kvar på sin ö, så det blev pansar och P 18 i stället.

– Steget var i sig inte så stort eftersom jag var på skytte i kustartilleriet. Nu blev det stridsfordon i stället för stridsbåtar. På ett led linje och framåt som en jordfräs.

På frågan om det är olika kulturer i armén och amfibie svarar Fredrik Adman att officeren är sig lik till sätt och mentalitet, men inställningen till soldaterna skiljer sig.

– I amfibie tänker man mer på den enskilde soldaten och vad han kan. I armén är man snabbare att gå upp i högre förband. Det är de större fyrkanterna som räknas, inte så mycket individerna. Fast jag vill inte säga att den ena är bättre än den andra.

### **Blev bättre omhändertagen förr**

Fredrik Adman tror att kulturen i stort har ändrat sig. Att man blev bättre omhändertagen förr av regementet. Den anställdes förhållande till sitt förband har också ändrats med tiden.

– När bara en i familjen jobbade fanns det inget annat val än att flytta med. Nu kanske man slutar och tar sina chanser där man är.

Fredrik Adman är någonstans mittemellan.

– Vi vill inte lämna Gotland. I varje fall inte nu. Den 22 augusti föddes vår son Rasmus och den 1 september kom jag till Amf 1 och började med tio dagars pappa-ledighet. Rasmus mamma Anna har jobb på Gotland. Så vi provar det här så länge. Jag vill ju vara kvar i försvaret – om jag har råd. Fram till februari har vi fria resor och jag pendlar. Jag jobbar fyra långa dagar i veckan och har bostad här på området. Ska det bli permanent måste jag ha någon annanstans att bo och betala resorna själv. Jag har inte räknat än på om det går att lösa.

Fredrik Adman började för tio år sedan med att skydda de kanoner som skyddade hans hembygd. Nu är han mer bekant med byarna i Pristina i Kosovo än med Stockholms förorter.

Var ligger Bagarmossen?

– Inte en susning, säger Fredrik Adman. Men jag är inte helt borta i Stockholm. Försvarets vägatlas har varit räddningen många gånger.

Kunskapen om Pristina har sin förklaring. "Sin bästa tid i försvaret" tillbringade Fredrik Adman förra året i Kosovo. I mars bröt oroligheterna ut. Det var de värsta upploppen på många år. Hur kan det vara den bästa tiden?

– Det är ju inte så att en officer vill att det ska bli krig. Men man vill se vad man går för och om man klarar trycket. Men det var inte bara upplopp. Jag jobbade mest som en sorts personalchef och hade hand om cirka 35 lokalanställda och kompaniets soldater. Det var både serber och albaner och vi ville visa att de kunde jobba ihop. För det mesta gick det bra.

Under upploppen, som startade den 17 mars, var det dock inget vidare med sämjan. Hade inte svenskarna stått pall hade det blivit en massaker på serberna. Det är Fredrik Adman övertygad om.

– Upprinnelsen var att en serb sköts och kort därpå drunknade tre albanska barn. Barnens död skyldes på serber, fast det sedan visade sig vara en olycka. Den dagen oroligheterna bröt ut var jag i norra Kosovo för att övervaka ett jobb som maskinplutonen höll på med. Jag fick order att ta mig till



Trastfältet, som är serbernas kultplats, och bevaka ett monument. Albanerna hade börjat bränna serbiska byggnader och minnesmärken. I Pristina mötte vi bussar fullastade med män. Det var som en mobilisering.

På håll fick Fredrik Adman se hur serbiska hus brändes under natten, men där han stod hände inget.

– Det var bara ett par ungdomar som hade ett kärleksmöte i en röd Golf. De brydde sig mer om varandra än att jaga serber.

Men i övrigt var natten dramatisk. Det sköts lysgranater hela natten. Strömmen hade försvunnit. De sköt också på varandra och mellan folkmassorna, som bestod av tusentals arga män, stod svenskarna. Först ensamma och sedan kom efterhand förstärkningar. Albanerna bröt igenom den första linjen och svenskarna trängdes tillbaka mot den sista försvarslinjen som gick mellan en albansk och en serbisk by. Armeringsjärn slungades som spjut i luften och krossade svenskarnas plastsköldar.

– Efteråt sade en kille till mig att det värsta av allt ändå var att albaner skrek på svenska att vi skulle dra åt helvete.

På andra dagen hade man börjat få bättre kontroll. Folkmassan trängdes tillbaka och Fredrik Adman byggde barrikader. Efter tre dagar var det nästan lugnt igen.

– Jag skrev dagbok och slutade den 17 mars för att jag inte hann. Hur kunde jag vara så dum?

Mellan serberna och albanerna stod från början bara två skyttekompanier. Mycket snabbt kom det ned förstärkningar. Först utrustning och sedan folk.

– Då fick Försvarsmakten visa att man verkligen kan om man måste, säger Fredrik Adman. Lättare fordon byttes ut mot pansar.

Den dag vi talar om dessa händelser har personalen på Berga en information om händelserna i Afghanistan där svenskar dödats och skadats av en sprängladdning. Mot bakgrund av vad Fredrik Adman upplevde i Kosovo är han inte förvånad över att det ibland kan gå illa.

– Det som hände i Afghanistan har ju hänt förut. Skillnaden nu är att det krävts liv. Annars har svenskar blivit både minsprängda och beskjutna. Det som hänt har hänt och det kommer att hända igen.

### **Vill ha försvarsbudget i två delar**

Snart ska Amfibieregementet på Berga organisera en bataljon till Kosovo, och Fredrik Adman vill gärna åka med igen.

– Jo, visst vill jag. Men jag får inte, säger Fredrik Adman och antyder att det är högre makter numer än Försvarsmakten som råder.

– Fast jag hoppas komma ut en gång till innan karriären är slut. Och jag hoppas att jag kan vara kvar i försvaret länge än. För ett bättre jobb har jag svårt att tänka mig. Jag är lärare och får vara ute. När det blir för kallt har jag ett varmt kontor att gå in till.

Men det kommer ju ett nytt försvarsbeslut. Det gör det alltid.

– Det småsnackas redan om att det väntas hårdare tag. Fast nu tycker jag, som bara är en sleten truppare, att det får räcka. Det går inte att bara halvera och halvera. Då blir vi så få att det är bättre att lägga ned något ordentligt. Det som på finare militärspråk kallas för förmågor.

Fredrik Adman tycker också att försvarsbudgeten skulle delas upp i två delar så folk såg vart pengarna egentligen gick.

– Nu är det mycket som går direkt i försvarsindustrins fickor.

I fickorna på en löjtnantsuniform är penningströmmen inte lika strid.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

## Olycka Berga lördagmorgon



Foton: Martin Nauclér

Efter tolv veckor ska amfibiesoldaterna visa vad de lärt sig. En helgövning med lite sömn och mycket frisk luft. En delövning är att rädda trafikskadade. Här krävs empati, omtanke och omdöme för att lyckas.

Av Jan-Ivar Askelin

Kustjägarkulturen – om en sådan finns – förknippas ofta med en tuff attityd. Övningarna är hårda och befälen är hårda mot soldaterna. De ska brytas ned och byggas upp till stridsmaskiner. En riktig kustjägare klagar inte utan biter ihop hur ont det än gör.

Nu heter det inte längre kustjägare utan amfibiesoldat. Kapten Magnus Wahlgren leder en sjukvårdsövning. Han talar inte om hårdhet utan om omtanke. Han letar inte efter vildmannen utan efter den lille pojken.

– Ni kommer väl ihåg när ni lärde er att cykla och skrapade knäna. Ni grät och det gjorde hemskt ont. Och vad gjorde ni då? Jo, ni sprang hem till mammas tröstande knä och så glömde ni hur ont det gjorde.

Och det är samma sak här, förklarar Magnus Wahlgren. Nu ska ni ta hand om trafikskadade. Ni får inte lämna någon ensam. Det är tröst och omtanke man behöver först.

Gryningsljuset börjar klättra över skogskanten på Bergas övningsområde. Här drillades under de stora fartygens tid massor av flottister. Nu är det mera av specialutbildning.

Vid en av de många skjutbanorna knattrar pistolskotten oupphörligt. Magasin efter magasin töms i helfigurer.

– De som övar ska till Afghanistan, säger Magnus Wahlgren och det är gamla amfibiesoldater som är instruktörer. Kustjägareveteraner håller ihop. De har sin kultur och sitt nätverk.

Vetskapen om vad det är som övas på pistolskyttebanan ger en allvarlig relief till dagens övning. En jeep med en svensk flagga har kört av vägen. Soldaterna rusar fram och ska göra rätt saker i rätt ordning. Efter en decembernatt med lite sömn är det ingen som är på skratthumör så här på morgonen och det förstärker den allvarliga stämningen. Alla verkar vilja göra bra ifrån sig. Det ska bli betyg på det här. Det är ett soldatprov efter tolv veckor.

De tre skadade i bilen förs försiktigt ut och läggs på bårar. Värst har föraren drabbats och man befarar en nackskada. Det är hans nacke som är i centrum. Hans huvud och framtid vilar i kamraternas händer.

Genomgången efteråt blir ingen avhyvling. Det är meningen att ni ska få ut något av det här, säger Magnus Wahlgren och betonar att det här kan man ha nytta av när som helst.

– Min granne hemma hade nog inte levt i dag om inte en kille med sjukvårdsutbildning råkade gå förbi när han fick en hjärtinfarkt och föll ihop på gatan.

Samma dag räddas en ung hockeyspelare i Stockholm till livet. En rådig materielförvaltare förstår att pojken svalt tungan så han drar fram den ur halsen. Hjälten hade varit kustjägare och officer och tog fram sina kunskaper.

Vid en annan station tar löjtnant Anders Knutsson emot sina mannar och tilltalar dem "mina herrar". Här ska det springas och skjutas. Först en runda på två kilometer och sedan sex skott mot en helfigur på 150 meters avstånd. Och så samma sak igen. Den som lyckas bra får ett guldmärke. Alla verkar ha guld i sikte och besvikelsen blir desto större i markörgraven när kulhålen inte är tillräckligt många.

– Det här är tävlingsmänniskor, säger Magnus Wahlgren. De vill alltid göra bra ifrån sig. Och vem vill inte det?

Magnus Wahlgren hade inte tänkt att behöva stå här när vanligt folk ligger kvar i sängen. Han kommer från P 18 på Gotland som lades ned och hade hoppats på att komma in på en polisutbildning.

– Nu blev det inte så och jag får leta efter en lägenhet i Nynäshamn i stället.

Amfibieregementets officerare kommer till stor del från Vaxholm och det blir långa pendlarresor. Cykeln byts ut mot bilen. Fast annars har man inte mycket negativt att säga om flytten till Vaxholm. Det är stora områden på Berga och nära till Utö. Bara rakt ut till ett gammalt pansarskjutfält. Så där kan i alla fall Gotlands utflyttade pansarofficerare känna sig hemma.

En ö med pansarprofil.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

## Genusforskaren har mött hårt motstånd

Sophia Ivarsson ler lite snett när man undrar över hennes tillvaro. Hon är tvåbarnsmor och genusforskare i den manligaste av världar. Där har hon blivit ombedd att stoppa upp sina rapporter någonstans. Det har egentligen bara triggat henne. Orsaken är ett datum: Den 31 oktober år 2000.

– För kvinnor i världen är det här ett nyckeldatum, säger hon.

*Av Hans Wigstrand*

Nyckeldatumet brukar annars skrivas 9.11.2001 när terroristerna kraschade tvillingtornen. Men för en genusforskare med kvinnligt perspektiv är datumet året innan viktigare. Det är 31.10.2000 FN antar resolution 1325 som riktar sig mot jordens alla kvinnor. Från och med denna dag ska alla faser i fredsbyggande och konflikthantering i första hand utgå från kvinnorna.

– Den dagen föll alla pusselbitar på plats för mig. Vi skålade i champagne, berättar Sophia Ivarsson.

Hon är sladdbarnet som började intressera sig för objektsrelationsteori. Togs till Försvarshögskolan (FHS) av officeren Anders Berggren, som behövde en kollega och kvinna i sin nystartade genusforskning på skolan. Men i 1990-talets försvarsmakt fanns så gott som noll intresse för kvinnlig problematik.

Tills FN-resolutionen gick igenom.



Foto Martin Nauclér

– Det har blivit ett helt annat intresse från Försvarsmakten. Nu förstår man de här frågorna på ett helt annat sätt än tidigare.

Så nu är det lättare att vara genusforskare, menar du?

– Både lättare och svårare. Vi har fått en helt annan plattform. Men samtidigt ställs det högre krav.

Så här fem år senare säger hon att aktiviteten ökat markant de senaste tre åren. Hon har lobbats på försvarsdepartementet, på Högkvarteret, på konferenser, i utbildningen. Denna dag har hon bara lunchpaus under ett seminarium med EU Battle Group.

– Nu gäller de internationella frågorna. Och genusfrågorna är centrala.

Att komma från universitetet och rakt in i försvarets lejonkula var inte lätt, säger hon.

– Universitetet är mer av en informell miljö. Här fanns strama och uppstyltade officerare som uppförde sig på ett sätt som för mig kändes ovanligt. Jag hade aldrig tidigare varit i närheten av denna miljö.

De auktoritära manlighetsfigurerna var liksom inte hennes "cup of tea".

– Men sedan har jag kommit under ytan och upptäckt nya saker.

Fem-sex år senare får hon höra att hon minsann lärt sig att tala rakt och okonstlat och peka med hela handen på militärers vis.

Hon är projektledare för Programmet för genusstudier. De är tre som forskar.

Varför genusforskning från början?

– Jag har alltid varit väldigt flickaktig, eller kvinnlig, i mina val när det gäller litteratur, aktiviteter etc. Män är oftast homo-sociala och söker andra män. För mig har den kvinnliga aktiviteten varit mer spännande än den manliga i forskarvärlden.

Manliga forskare, såsom Freud och Kolberg, berörde henne aldrig. Däremot fann hon de kvinnliga forskarna intressanta.

Vad är dina erfarenheter från den manliga militära kulturen?

– Framför allt har jag sett hur starka de sociala banden är. Om man har gjort lumpen tillsammans exempelvis. Så kommer den här personen in som chef på institutionen du är på. Och genast kan du utveckla din karriär. Men som civil kvinna blir man väldigt lätt marginaliserad. Män tittar på andra män på möten. De söker kontakt med andra män, inte kvinnor i samma utsträckning. Det gäller att ta sig in i det här och ta plats. Risken är då att man uppfattas som väldigt pådrivande aggressiv: Nu ska hon komma dragandes med de här frågorna igen. Det är inte krigets krav. Det är hennes krav. Man får lätt en stämpel som för pushig och pådrivande.

Hon pratar om minus på alla variabler.

– Lite handlar det om att slåss från underläge. Även om vi säger exakt samma saker faller det bättre ut om min manliga kollega säger det. Det framstår som mer trovärdigt. Jag uppfattas som att tala i egen sak. Om mitt lilla favoritområde.

Någon frågade hur hon stod ut.

– Hon hade läst ett annat ämne där utbildningssituationen och attityden var en helt annan. Är du vaccinerad för evigt, frågade hon. Ja, kanske. Jag har blivit van, och har mött oerhört mycket motstånd i utbildningssituationer. Så det finns ingenting jag är rädd för längre. Jag är van att ta ilskna och hätska stämningar. Jag har mött de flesta argumenten och är inte rädd för motståndet. Innan man befinner sig i striden är man mer rädd än när man är där.

Vad är din drivkraft?

– Från början var det att arbeta med intressanta projekt i ett trevligt arbetsklimat. Nu är det att krig drabbar kvinnor i större utsträckning än de drabbar män.

Om detta handlar hennes forskning och här finns drivkraften. Visserligen bor hon i den del av världen där jämställdheten anses ha kommit längst.

– Sverige har stora likheter med Norge, Island och Danmark. Även Kanada är med och leder jämställdhetsligan. Holland placerar sig också väl i vissa avseenden. Och Australien. Norden har alltid legat högst i den här ligan.

Även när det gäller EU Battle Group så gäller FN-resolutionen i fråga om det kvinnliga perspektivet.

– Här finns tydliga rekommenderade krav. Idealet är en jämn könsrepresentation. Men rekryteringsbasen när det gäller kvinnor är låg. När det gäller militära befattningar verkar det svårt. Men bland kvinnliga officerare i Norge och Sverige är intresset stort att delta i internationella operationer. I dag vill man ha fler hemresor, lite bättre villkor. Men för framtiden är en ökad kvinnlig rekrytering nödvändig rent generellt.

Vilka fördomar har du mött i din forskning?

– Man brukar säga att det är viktigt att respektera andra kulturer. Men ofta bygger denna respekt på grund kunskap. Vems kultur är det man respekterar? Inte är det kvinnornas kultur. Fördomarna har bidragit till en massa underordningar av kvinnor som kanske inte funnits. Kvinnor är inga offer. De är starka konsumenter och medborgare som drivit sina frågor ända in i riksdagen, där till och med Göran Persson är feminist. Underskatta inte kvinnorna. De har ställt krav på hur forskning ska genomföras. Kvinnor är en oerhört stark medborgargrupp i världen.

Sophia Ivarsson berättar om det stora stöd hon får av andra. Det är bra att du bevakar kvinnors intressen på en plats som Försvarshögskolan, brukar det heta. I mejlboxen och i möten.

– Jag får ständigt höra hur viktigt det är. Att jag är en resurs.

### **Annorlunda förhållningssätt**

Försvarets framtid hänger på kvinnorna, om man får tolka henne. Varför skulle svenska ungdomar bli intresserade av att delta? Inte minst för att det finns kvinnor i organisationen, säger hon och berättar om sin forskarkollega officeren Anders Berggren. Det var han som fick henne att komma till FHS och forskningen. Han är informell och humanistisk i sitt förhållningssätt, säger hon.

– Det gäller för Försvarsmakten att behålla även den sortens individer. Annars kanske de lämnar den, och då blir det ett avtapp på dem som bidrar med ett annorlunda förhållningssätt. Det förlorar alla på.

Vad har du som genusforskare för syn på kvinnopartiet Fi:s ansatser att bli en aktör i svensk politik?

– Så här långt: Inte bra. Jag visste förutsättningarna, vet vilket enormt motstånd man möter. Jag vet hur förberedd man måste vara. Jag tycker allt det här har varit oerhört olyckligt. Jag får nästan alltid stå till svars för det som hänt med Fi på konferenser och seminarier.

Historiskt har kvinnor kunnat enas. Många frågor har drivits genom kvinnorörelsen.

– Kvinnor har kunnat ta över uppgifter om de tillåtits att göra det. Även om det handlat om liv och död. Sovjet kallade in kvinnor som prickskyttar som en sista utväg under kriget. De klarade sina uppgifter mycket bra. Eftersom kvinnor hela tiden måste bevisa mer, ligger de hela tiden på toppen av sina prestationer. Kvinnor kan inte ha en dålig dag. Allt ska vara genomtänkt, formulerat, förankrat.

För Sophia Ivarsson har den militära miljön varit som hon säger, "oerhört nyttig". Men hon önskar sig mer intellektuell stimulans i framtiden.

– Den här typen av forskning kräver stimulans från högskolor och universitet. Försvarshögskolan arbetar för högskolestatus, att kunna examinera. Men det ställer stora krav på intellektuell miljö.

### **Studie som väckte känslor**

Flytten till Drottning Kristinas väg, nära högskolor och universitet, kallar hon ett gigantiskt kliv i rätt riktning. Samtidigt glömmer hon inte hur det varit.

– Jag gjorde en studie om manliga officerares attityder till kvinnor i uniform. Det väckte så mycket agg att jag fick ägna stora delar av semestern det året åt arga officerare. De tyckte jag skulle stoppa den där rapporten någon annanstans än i datorn.

Hon tror att gruppen manliga officerare under lång tid känt sig väldigt attackerade i dessa frågor. Problematiken har varit och är omfattande.

– Inte så konstigt om manliga officerare känner sig utpekade. Titta här är rötäggen! Det är svårt att sätta det här i sitt sammanhang och de svarar med att 'här sitter ni och hittar på problemen'. Anfall är bästa försvar.

Hur ser din framtida försvarsmakt ut?

–Jag vill se den gå i spetsen med konkreta modeller som till fullo betraktar en hel och inte en halv befolkning.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.



## "Det gäller att få ihop vi och dom"

Den sitter i väggarna, brukar vi säga. Företagskulturen. Den måste tas på allvar när varje företag står inför en förändring. 70 procent av alla företagsfusioner misslyckas därför att man inte lyckas få ihop "vi" och "dom", förklarar Ann-Louise Jonzon på företaget Implement i Stockholm. Ett verktyg hon och företaget använder kallas dialogkartor.

*Av Hans Wigstrand*

Ann-Louise Jonzon och Implement finns vid Centralbadet mitt i Stockholm. Lokalerna är ljusa och rymliga och skrivborden är tunna som lövbiffar med rundade hörn och befriade från papper som kräver beslut. Medelåldern på firman är 48 år och man har bott här i tre.

Känslan är klinisk. Ren. Man ser inget ombonat. Inga klottriga lappar, inga tavelramar med nära och kära. Här pågår business med sladdar i örat och bärbart kontor.

Hon talar om kulturkrockar. Finns de högst upp i ledningen, så funkar det inte för något företag, säger hon. I alla företag bär människor på underliggande värderingar. Oftast är de svåra att fånga och visa fram. Men verktyg saknas inte. Kan man tydligt visa skillnaderna i olika synsätt och prata sig samman, så finns en lösning.

Hon har aldrig arbetat åt Försvarsmakten. Men tror att kulturella skillnader mellan militären och näringslivet i huvudsak handlar om två ting: Försvarsmakten har olika discipliner där de kulturella skillnaderna skiljer sig och en ledarstil som varit anpassad till den verksamheten.

– Men jag tror inte det är någon större skillnad mellan ett enskilt företag med lång historia och försvaret. En lång historia skapar ett kollektivt minne. Svenska armén har upplevt mycket. Det sitter kvar. I alla gamla organisationer finns en massa upplevelser som sitter i väggarna. Här finns en kultur som vuxit fram i århundraden. Då finns

heller inte samma flexibilitet. På gott och ont. Du får inte svart på vitt på en enda fråga du ställer. Därför ser vi till att man börjar samtala. När det gäller ledarstilen inom det militära, så har den varit anpassad till verksamheten. Du står inte och resonerar om du ska kasta en granat. Försvaret måste ha en massa vilsna människor i organisationen idag.

Bara tanken att vara utbyttbar kan kännas outhärdlig, säger hon. Först vande vi oss vid att näringslivet valde att flytta produktionen utomlands. Nu har man börjat lära upp människor i Indien att utföra ganska avancerade jobb.

– Då rycks verkligen hela mattan undan, säger Ann-Louise Jonzon på Implement.

Företaget har drygt tjugo konsulter. Deras företagsidé är att stödja ledningen i samband med större förändringar.

Till Implement ringer kunderna när:

... Man ska omorganisera ... vid nya strategiska vägval, det gäller att arbeta på ett nytt sätt ... en omstart känns nödvändig, företaget måste upp ur gropen och se framtiden an ... bolaget är uppköpt och nu gäller det att integrera två verksamheter i en ...

– Men oavsett vad det gäller är frågan: vill jag bli ett nytt vi?

Förklarar Ann-Louise Jonzon, som är en av företagets 13 delägare. Ungefär hälften är beteendevetare, andra hälften ekonomer. Själv är hon i botten psykolog och före detta personalchef. Hon kallar sig och kollegerna väldigt seniora; de har alla själva ansvarat för stora förändringar och sett många situationer.

– Jag tror det är bra.

Ur företagets egna skrifter läser vi:

”En disharmonisk företagskultur är ofta den vanligaste tidstjuven. Forskare i USA har uppskattat den procentuella effektivitetsförlusten av en anställds arbetstid till 20 procent till följd av en felaktig eller omatchad företagskultur. Vid kriser eller stora förändringar är procentsatsen troligen ännu högre.”

– Företag lever ofta kvar mentalt i det gamla. Då blir det svårt att jobba tillsammans, vid en fusion exempelvis. Man kanske benämner varandra vid det gamla och har inte blivit ett nytt vi. Om en sådan process får pågå för länge cementeras det i väggarna. Om chefer och ledning lever kvar i detta så går det inte. Fusionen spricker förr eller senare, säger Ann-Louise Jonzon.

Hemliga kunder

Hon vill inte namnge några kunder. Risken är alltför uppenbar att de kan känna igen sig, säger hon. Och det är inte bra. Varje kund måste känna sig säker på att inte bli utlämnad. För konsulten går djupt in i personlig problematik.

Därför är pratet, dialogen, så viktig. Det kan låta självklart, men är det inte, enligt Ann-Louise Jonzon.

– Man måste hitta dragningskraften i det nya. Här uppe, säger hon och höjer ena armen, ska ett nytt vi byggas. Under ett nytt tak. Om alla inblandade får vara med och bygga det nya, så är det mycket lättare att haka på när tåget börjar rulla.

Det är också viktigt att göra avslut med det gamla, säger hon. Alla har någonting som man ska lämna bakom sig.

Vad är då företagskultur?

Jo, det är hur vi gör saker och ting på vårt företag, lyder en definition. Men att beskriva ett företags kultur är lika enkelt som att beskriva en människas själ. Det går inte.

Vi fortsätter ur företagets skrifter:

”En organisations kultur består av medlemmarnas samlade kollektiva uppfattningar och värderingar som ett gemensamt och sammanhållande band, en kultur. Kulturen skapar en unik uppsättning av formella och informella ”grundregler”, hur vi bör tänka, agera, vad som är rätt och riktigt.”

Den största grupp som samtalat samtidigt under ett tak bestod av 600 personer. Man var fem konsulter och delade upp personalen i 40–50 grupper. Tio i varje grupp. Fler kan man inte vara om man vill få folk att öppna sig.

Vad är det som händer i oss människor under större förändringar?

Säger Ann-Louise Jonzon och har svaret redo:

– Vi är ganska lika, vi människor. Man tar inte in. Först. Förstår inte vidden. Hamnar i ett slags chocktillstånd. Sen blir man arg. Oftast. Allt ifrån lite arg till väldigt arg, beroende på hur förändringen ser ut och vilken sorts person man är.

Vi äger alla våra känslor, men tänker kanske inte alltid på varför vi känner som vi känner, säger hon och fortsätter:

– Den pedagogiska formen är oerhört betydelsefull. Man kan naturligtvis inte sätta sig ner och pladdra hur som helst i ett rum när alla måste komma till tals. Det tar alltid lång tid innan man hittar en ny plattform. Man kan gå runt bordet och fråga: Vad känner du just nu? Är det då så att den här gruppen håller på att förlora sina arbetsuppgifter, så får de ju inget nytt jobb av det här? Nej, men det skapar andra tankar. Vad har du tänkt på? Och du? Man blir inte ensam.

Spelar fram ny kultur med kort

Ett sätt att bygga en ny företagskultur utifrån en ny värdegrund spelar hon fram med olika skraddarsydda händelser. Man får ta ställning till händelsen med hjälp av olika svarsalternativ beskrivna på fem eller sex kort. Varje kort har ett svarsalternativ på ett problem.

– Säg att vi har bestämt ett möte en viss tid. Alla dyker upp till mötet utom en person. Korten har olika lösningar på problemet, med ganska små variationer. Vad gör vi? Startar mötet? På den här typen av små frågor får man klart för sig vad som är rätt och riktigt i den här organisationen. Gruppen hamnar i ett dilemma som måste lösas. Kravet är att hitta en lösning och det blir lite som en tävling. Man börjar samtala om ganska svåra frågor som man inte pratar om annars.

Är inte risken stor att ni betraktas som ledningens okritiska hantlangare?

– Vi är processledare. Situationen finns där när vi kommer in. Vår uppgift är att se till att hantera processen så att det blir så bra som möjligt. Vi kan aldrig ta över och lösa ett företags problem. Det måste de göra själva. Vi finns ofta i kulisserna.

Finns det siffror på "kulturkostnaden" i näringslivet? Inte som en specifik post i årsredovisningen. Men om man räknar ut tiden som går åt till att:

Reda ut relationsproblem på jobbet. Fundera över om man räcker till. Ursäkta sig över varför saker inte blivit gjorda. Dra gränser mellan ansvarsområden. Vara på formella eller informella möten som handlar om motsvarande saker och andra områden som är kulturellt betingade ...

... Så har forskare kommit fram till att företags ledningsgrupper i genomsnitt anser att 20 procent av varje anställds tid går åt till dessa "kulturella" aktiviteter. Implement skriver:

"Ett bortfall på sista raden om 30 miljoner kronor per år om du har ett företag med 500 anställda med 300000 kronor i årslön."

Lägg till arbetsgivaravgifter och kostnaden blir avsevärd på både kort och lång sikt, skriver man och fortsätter:

"Den kanske mest kända och vedertagna studien av kopplingen mellan företagskultur och företagets prestation har gjorts i USA av professor John P Kotter och professor James L Heskett (Harvard University) i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. De visar att under en tioårsperiod har företag med "rätt kultur" ökat sitt börsvärde med 901 procent och sitt resultat med 756 procent, medan de med "fel kultur" endast ökade börsvärdet med 74 procent och resultatet med en procent."

Detta om kraften som ligger i ett företags kultur.

Något sedelärande om företagskultur, något allmänt "case", har Ann-Louise Jonzon inte.



– Varje situation är unik. Det handlar om att bygga ett nytt vi. Det är då det ställs på sin spets. Vår främsta uppgift är att medvetandegöra att det finns olika kulturer och att det råder olika värderingar inom skilda kulturer.

Vem har blivit uppköpt och vem är köpt? Eller: Vem ska erövra vem?

– I det här måste vi hitta olika sätt att mötas och i större organisationer tar vi till exempel fram skraddarsydd dialogkartor som möjliggör en strukturerad dialog oavsett geografisk spridning eller antal medarbetare.

Hon brer ut en sådan karta över bordet. Den är som en duk och påminner om Monopol och liknande spel man lekte som liten. Men här gäller pedagogiska teckningar, pratbubblor, pilar och här är inte det viktiga att lägga under sig Norrmalmstorg och bygga hotell. Här gäller det att skapa intressanta och strukturerade diskussioner som blottlägger de båda olika företagens värderingar och kulturer.

Att ställa kulturdiagnoser innebär att man ser olika värderingar i skilda organisationer.

Men värderingar är inte sällan svårfångade. Det finns alltid oskrivna regler. Vi läser vidare ur skriften:

”I hjärtat av organisationens kultur finns medlemmarnas bild av verkligheten, deras gemensamma övertygelse och antagande. Varje individ anser att deras bild av verkligheten är den sanna, vilket gör att ett företag kan ha flera bilder av organisationens verksamhet och den omgivning organisationen verkar i. Denna del av kulturen är osynlig men är grunden för företagskulturen.”

Vad är lätt och vad blir svårt att knyta ihop i det nya?

– Vid förvärv är det lätt för den uppköpta organisationen att uppleva att ”ingenting av det vi gjort duger eller är värt nånting”. Det är djupt mänskliga reaktioner. Samtidigt uppstår ett maktspel. Vem ska ha vilka jobb och rum? Rummens betydelse kan aldrig underskattas i de här sammanhangen. Och du kan känna dig tveksam. Vill jag vara en del av det nya?

Hur tacklar ni denna nya mentala situation?

– Man måste rekrytera alla igen. Eller tänka så. Att man säljer någonting. Även om det inte finns så många alternativ, så tror jag det är bra att tänka så att man börjar om från början igen. För folk är ofta avvaktande. Vad blir det här? Var hamnar jag?

Är hälften av mänskligheten bromsklossar och den andra hälften entreprenörssjälar?

– Det är inte så enkelt. Om en konkurrent köper upp dig kan du känna dig ockuperad. Men en ny stark ägare kan ge nya resurser och bli den injektion som behövs. I kunskapsorganisationer måste du ta till vara människorna. Ta det här företaget som exempel. Om någon köper upp oss och inte tar tillvara människorna här blir det bara möbler kvar ...

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

## Kulturskillnader påverkar säkerheten

Försvarsöverpsykologen Kristina Pollack är civilklädd kvinna bland krigare i uniformer vid Försvarsmaktens högkvarter. Hon gjorde sin praktik som inskrivningspsykolog redan på 1960-talet och på den vägen är det.

*Av Hans Wigstrand*

Kristina Pollacks ämne är i huvudsak flygsäkerhet. På 1980-talet omkom en österrikisk pilot under utbildning i Sverige och hon minns hur en österrikisk general med förundran tog emot henne, en kvinna, som representant för det svenska flygvapnet:

– How is it possible? sa han.

Från ett praktikarbete i Försvarsmakten på 1960-talet till att i dag vara ansvarig för inriktning och ledning av försvarspsykologin i Försvarsmakten har resan inte varit helt smärtfri. Hon har känt av kulturskillnaderna mellan henne och den värld hon verkat i, inte bara som civil och kvinna utan även som akademiker.

– Gliringar har man fått lära sig att leva med. Fördomarna har alltid funnits där. Utan en förmåga att ta vissa kommentarer med en viss distans och en smula humor hade man säkert inte överlevt i systemet, säger Kristina Pollack.

Huden blir dessutom tjockare med åren.

– Visst har jag upplevt att civil personal undervärderats och underskattats. Det militära etablissemanget har svårt att värdera kompetensen som ligger utanför den egna.

Hur kvinnorna generellt accepteras i försvaret är en kulturfråga som bygger på försvarets historia och tradition. Någonstans måste man förstå fenomenet, säger hon, även om oegentligheter är oacceptabla om det drabbar någon personligen.

– Om kvinnorna kan bli fighter pilots, så kan detta säkert tära lite på den manliga stoltheten. Inte alltför sällan ger den manlige officeren uttryck för att han inte prestationsmässigt vill vara sämre än den kvinnliga kollegan. Det finns otaliga exempel på dylika uttalanden såväl i vår egen organisation som i andras, där kvinnor är mer sållsynta.

– Givetvis visar sig denna mentalitet gentemot kvinnor även vid värderingen av deras prestationer. Det visar sig i lönekuvertet och i möjligheterna att klättra vidare i systemet. Det är inte lätt för en kvinna att slå igenom i en manlig kultur.

Historiskt har kvinnan i försvaret oftast varit representerad av den civila personalen som finns i kulisserna. Men i dag är det annorlunda, enligt Kristina Pollack.

Själv har hon bara goda erfarenheter av att vara civil.

– Jag har kunnat röra mig fritt i hierarkin. Jag är inte självklart en del av etablissemanget. Jag identifierar



Foto Martin Naucjér

mig inte med någon speciell kategori. Jag känner mig oberoende. Jag kan ställa de obekväma frågorna och jag behöver inte vara rädd om en eventuell framtida befordran för den möjligheten har inte självklart funnits, utan måste i så fall skapas av mig själv.

Antingen bli man accepterad av etablissemanget och får förtroendet att tillhöra det.

– Eller också känner du att du ska lämna det.

Hon har alltid känt sig accepterad, respekterad och tacksam, säger hon.

– Att utbilda flygförare och teknisk personal i flygsäkerhet är exempel på när en kvinnlig civil psykolog mycket väl skulle kunna avfärdas med en fnysning: "vad vet hon om vårt jobb?" Men så har det inte varit. Tvärtom. Men man måste närma sig uppgiften med ödmjukhet och en god portion kunskap. Det skadar inte med lite erfarenhet inom området heller.

Själv har hon 25 års erfarenhet som haveriutredare vid Statens Haverikommission. Hon har mer än 200 haveriutredningar bakom sig och är väletablerad, även i internationella sammanhang.

– Kulturfrågan har stor inverkan på flygsäkerheten. Det är en fråga om värderingar, sätt att uppträda, tolka varandra, och det påverkar vårt sätt att kommunicera. Vår upplevelse av vad som sker är mycket selektivt beroende på vår begåvning, personlighet, tidigare erfarenheter, miljö med mera. Det är inte särskilt svårt att förstå att vårt tolkande av ett skeende mycket lätt kan missförstås. Ofta är vi dessutom omedvetna. Vår oförmåga att göra oss förstådda som människor är i själva verket roten till allt ont och ger upphov till konflikter såväl i sandlådan som på världsarenan.

För att undanröja missförstånd i kommunikationen har därför civilflyget krav på speciella procedurer. Man styr upp ett samarbete och markerar tydligt vem som gör vad och när. Man använder sig dessutom av ett standardiserat språk. I kritiska situationer är existensen av detta helt nödvändigt.

Skillnaden i kulturer är även tydliga mellan olika yrkeskategorier. Kan du ge exempel på vad det kan innebära för utvecklingen av gemensamma projekt?

– I all utveckling och beställning av högteknologiskt materiel kan man stundtals ställa sig frågan vem som är "kaptanen i den besättningen"? Beställaren/användaren eller den tekniska industrin? Beställt utvecklingsarbete innebär en avancerad form av kommunikation, för att förstå vad vardera parten i själva verket menar. Man kan lätt falla till föga som användare/beställare i synnerhet om den tekniska komplexiteten är hög. Att detta sedan kan få konsekvenser på en färdig produkt är självklart.

Att kulturfrågor påverkar flygsäkerheten är man väl medveten om inom civilflyget.

– I vår egen organisation påverkar de kulturella skillnaderna mellan försvarsgrenarna vårt sätt att arbeta, agera och leda verksamheten. Att dessa skillnader påverkar effektiviteten är uppenbart lika väl som att kulturskillnaderna inom helikopterverksamheten kan ha haft inverkan på flygsäkerheten.

– Den österrikiske flygföraren som omkom under utbildning i Sverige dog på grund av missförstånd som berodde på kulturella skillnader. Det angavs som en underliggande orsak i den haveriutredning som gjordes.

Går Försvarsmakten före eller efter samhällsutvecklingen?

– I vissa stycken klart före. Det är synd att det inte lyfts fram mer i samhällsdebatten. Där har kanske Försvarsmakten varit dålig på att marknadsföra sig själv. Titta på all forskning som vår försvarsmakt liksom även andra försvarsmakter bidragit med när det gäller teknikutveckling och kunskap om människan i extrema kritiska miljöer. Vi ligger långt framme i många avseenden.

Det finns stora kulturella skillnader mellan försvarsgrenarna. Här har vi ett historiskt arv att ta hänsyn till, förklarar hon.

– Hur ser urvalsprocesserna ut? Hur blir man befordrad? På armésidan finns ett tydligare klassifikationstänk när man värderar individen. Klassifikationen bygger på utbildningsnivåer medan man i flygvapnet är van vid att betrakta den individuella kompetensen, det vill säga "hela" människans kvalifikationer. Inte bara det formella. Just nu håller Försvarsmakten på att anpassa sin uppfattning i detta förhållningssätt. Inriktningen är att varje individs kompetens ska tillmätas större betydelse. Men det tar tid att vrida om människors sätt att tänka och förändra attityder. Som officer tycker säkert

många att de är inne i en jobbig process, men samtidigt utmanande. En och annan ställer sig säkert även frågan; Vad är min uppgift, vad är målet?

Alla är i dag medvetna om att försvaret går mot en internationalisering. Men vet alla vad det innebär? Vad innebär den internationella samverkan? Ledarskapet?

Kristina Pollack är med i en Natogrupp, där de 17 deltagande länderna ska ta fram Guidelines for military leaders beträffande psychological support in modern military operations.

– Inom detta område känner jag att vi ligger långt efter, inte kompetensmässigt, men resursmässigt beroende på brister i vår egen förmåga att förstå behovet. En del länder har varit nära en verklighet och därmed sett behovet av att vara mentalt förberedda inför militära operationer. De har insett värdet av att de "nära och kära" där hemma är "omhändertagna" och att de själva, såväl under som efter operationen, har tillgång till stöd. Av allt detta har vi bara möjlighet att tillämpa en del i en begränsad omfattning. I jämförelse med många andra nationer kan vi i dessa sammanhang uppfattas som en tjänstemannaorganisation som varken mött eller förstått verkligheten fullt ut.

– Hur man sedan upplever kris är också en kulturfråga. Beroende på den referensram man själv har och på ens förmåga att hantera den.

Hon efterlyser och hoppas på att fokus mer riktas mot människan som ska verka i systemet.

– Resurser i form av kompetens måste tillföras försvaret, för att professionellt lösa hela personalförsörjningscykeln. Materiel och teknik "specificeras", "underhålls", "tas till översyn" och "modifieras" och sedan "avvecklas" av professionellt utbildad personal på olika nivåer. För att hantera tekniken krävs väl definierade utbildningskrav och erfarenhet. Inom vissa områden finns vissa specifika certifieringskrav för att säkerställa kvalitén. Samma resonemang borde gälla vid hantering av människan i systemet.

Detta är en förutsättning för att strategiskt komma vidare, säger hon.

– Kan vi sedan samla allt under samma "hatt"; alla de funktioner och kompetenser som berör hanteringen av människan från urval, utbildning, uppföljning, utredning och utveckling av metoder och MSI-frågor (människa-system-integration) har vi kommit en bra bit på väg.

När vi når dit börjar hon tycka att utvecklingen går åt rätt håll.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

## Fint i försvaret förr och nu

Försvaret är en del av samhället. När normer ändras i samhället så ändras de också i försvaret. Men med försvarets stora förändring så ändras också försvarets egna normer. I massarmén var soldaten ett nummer och en rad på en lista. I det lilla försvaret där de flesta soldater är av fri vilja måste varje individ vinnas för saken. I det gamla stora försvaret var det fint att administrera den stora apparaten. I det lilla försvaret är det fint att vara med där det händer. Att göra en insats internationellt. Det betraktades förr bland officerare som en form av skattefinansierad ledighet i solen.



Det gamla försvaret var som en stickkontakt med olika piggas i ett komplicerat mönster. En del piggas var långa, en del var tjocka. Det hela klarnade dock när det fanns en hotbild med passande hål för alla piggas. Och vad kom först? Hankontakten eller honkontakten. Många vill nog hävda att hotbilden till stor del var gjord för att passa försvaret. I dag kan vi inte snickra ihop hotbilden själva. Den är given och lika för

alla. Så nu krävs en ny stickkontakt. Med färre piggas.

## Drömmen om ett fungerande försvar



Foto Martin Naucelér

På regeringskansliet i Stockholm görs ingen skillnad på man och kvinna. Det är en merit om du är lite yngre. Men åker du bort till det militära högkvarteret vid Lidingövägen händer det saker. Här blänker stjärnorna på axeln lite extra. Du bör även ha några år på nacken för att bli tagen på allvar. Två skilda världar. Generalmajoren Michael Moore har vistats i båda.

Av Hans Wigstrand

– Jag gillar ordet respekt. Tycker att man ska ha respekt för varandra. I det militära finns det ibland en överrespekt uppåt. Det händer att folk håller upp dörren för mig om jag som general kommer och går i korridoren. Om det bakom mig kommer en städerska med en vagn blir jag väldigt glad om samma människa även håller upp dörren åt henne. Men om man inte gör det är det bekymmersamt. Då har man en sned syn på respekt.

Michael Moore var försvarsministerns rådgivare i regeringskansliet. Nu är han en av de tyngsta rösterna när försvaret ömsar skinn.

Onödigt med tio odugliga förband

– Det händer att mina vänner säger: varför är du kvar i försvaret? Det är så litet och vi kan ändå inte försvara oss? Du är den siste. Som släcker lyset och går. Jaha, säger jag då. Men i dag behöver vi ett förband som funkar. Inte tio som inte funkar.

Varför? Därför att vi inte behöver vakta våra gränser mot ryssen längre. Kanske är det viktigare att vi skickar i väg ett förband till någon krishärd utanför Sverige. Om detta har Michael Moore pratat de senaste fem åren.

För många är vår tid en enda stor kulturell krock med allt vad vi trodde oss veta. Moore har fått vykort från gamla militärkolleger som skriver: det trodde jag väl aldrig om dig! Hans resonemang lyder ungefär så här:

Det svenska försvaret bildades på 1500-talet. Under 500 år gällde det att försvara land och under 300 av de åren planerades vårt försvar mot att mota ryssen. Samarbeta med andra länder fick vi inte. Det var fult. Så försvann Sovjet och Warszawapakten. Sveriges förändringsprocess inleddes, det är fem år sedan.

Den 11 september blev ett nyckeldatum. År 2001 fick världen ett verkligt och elakt exempel på storskalig terrorism.

– Efter det säger vi för första gången att problemen som uppstår på andra sidan jordklotet i förlängningen kan bli våra problem. Därför måste

vi motverka dem innan det uppstår gigantiska problem. Vi måste närvara i Afghanistan och i Liberia. De goda skälen är att folk inte ska lida. De hårdföra skälen handlar om att dämpa konflikter som kan växa.

Nu gäller samarbete, säger Michael Moore. Ett nytt sätt att tänka.

– Vi behöver förband som kan funka direkt. För hoten kommer snabbt. Vi behöver några mekaniserade förband och några Jas-plan. De ska finnas tillhands dygnet runt. Och det ska vara interoperabelt. När vi skickar upp Jas måste de kunna länka ihop sig med amerikanska plan.

Förut skulle vi leva alliansfritt. Nu ska vi samverka i stora luftarmador. Men operativitet kostar. I det gamla mobiliseringssystemet fanns det massor av förband som inte fungerade. Men nu behövs små förband som funkar direkt. Helst samma förband.

Säger Michael Moore.

– När vi skickar förband till Kosovo har vi skapat ett förband. De söker till en bataljon. När förbandet kommer hem upplöses förbandet i alla sina beståndsdelar, vilket är korkat. Så kan vi inte ha det. Det viktigaste förändringsmålet är att skapa ett förband som finns där när man knäpper med fingrarna.

### **Jobba med och inte mot varandra**

Ett annat viktigt mål, säger han, är att olika försvarsgrenar jobbar med varandra och inte emot.

– Förr jobbade flyget för sig, armén för sig och så vidare. Men nu gäller samma värderingar och samma kultur för alla. Tidigare byggde man upp kommunikationssystem bara för flygvapnet eller bara för armén; man utvecklade jättebra länksystem inom de olika försvarsgrenarna, men inte mellan varandra.

Allt händer inom Försvarsmakten just nu. Man arbetar med att skapa ny värdegrund (se annan plats i tidningen), där alla aspekter tas in när vi går från invasions- till insatsförsvar. ÖB gör en rundresa och besöker alla förband. Interna tv-sändningar startar.

Michael Moore tycker att den allmänna samhällsbilden speglas i försvaret.

– De nordiska länderna har en ganska hygglig förankring i samhället. Mycket tack vare värnplikten. Det är det goda med värnplikten.

Internationellt är kvinnor och försvarsmakt inget stort problem. Det kan bli pinsamt, säger han, när man kommer till exempelvis Turkiet, som har en betydligt större andel kvinnor i sitt försvar än Sverige.

Att skapa ny värdegrund sattes igång för ett år sedan.

– En tredjedel är för insatsförsvar, en är emot och en tredjedel har ingen åsikt. När man nu ska skapa ett insatsförsvar måste man förändra nuvarande system. Hur ska vi kunna förbättra vår insatsförmåga? Vad är största problemet just nu?

– Jo, att driva reformen i hamn. Vi har en bit kvar och det krävs kraft och ork internt, för att komma igenom reform-perioden. Kopplat till det finns en annan stor utmaning. Här behövs hjälp av den politiska nivån. Att svenska folket förstår att de fortfarande behöver ett försvar. Vi har varit alliansfria och det har varit bra. Men i fortsättningen kan vi inte stå själva. Vi måste lösa problemen ihop med andra. Terroristfrågan löser man inte genom att vakta sin gräns.

### **Rapport i januari**

Michael Moore tror att svensken i allmänhet fortfarande ser ryssen som hotet mot Sverige. Och visst kan förhållanden ändras på sikt.

– Det politiska spelet, Putins sätt att leda landet med centralstyrning och makten, förhållningarna till honom själv; hela den bilden är inte speciellt rolig i Ryssland. Men vi kan inte basera våra planer på ryssen som tidigare.

I januari kommer en stor rapport från försvarsberedningen som handlar om militärens möjligheter att ingripa mot tredje part, civila personer i samhället.

– Ådalen -31 spökar fortfarande. Man vill inte se militär gå in mot enskilda människor. De flesta är överens om att militären ska få bistå med resurser i skarpa lägen. Men vid polismorden i Malmö fick inte Försvarsmakten flyga in polisen med helikoptrar. Det är ju sinnessjukt. Men så var det. Och det finns fortfarande skiljelinjer i sådana här frågor. Att gå in mot tungt beväpnade terroriststyrkor tillsammans med polis, får vi det? I andra länder har man löst det här. Men vi har levt så skyddat.

Michael Moore har varit tjänstledig några gånger och inte känt det klockrent att fortsätta sin militära bana.

– Jag var väldigt nära att sluta under 1990-talet, när vi fortfarande höll på att planera för att ryssen skulle komma, trots kollapsen. Men så blev jag engagerad i det här förändringsarbetet och jobbade tillsammans med Johan Kihl.

Han kallar Försvarsmakten en tung, traditionstyngd skuta, som man inte vänder i första taget.

– Nu finns inget motstånd kvar längre. Jag brukar beskriva det här som ett tusenbitarspussel där vi lagt 990 bitar. Det är nåt nästan tragiskt med det svenska försvaret ibland. Vi har jättebra materiel, bra officerare, väl motiverade värnpliktiga. Ändå får vi inte ihop det här med insatsförmågan. Vi ska bara lägga tio pusselbitar. Det är den optimistiska synen. Dåliga dagar, när man ser att det sitter fast och allt går på gammal rutin, business as usual, då blir bitarna fler.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

## "Forskning och fotboll har mycket gemensamt"

Ett forskarlag och ett fotbollslag har många likheter. Individerna ska utföra svåra saker tillsammans och om de blir oense riskerar hela projektet att krascha. Myndigheterna skulle kunna lära sig mycket av fotbollen, anser Peter Krylstedt, fysikforskare på Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) och uppskattad tränare för ett av Rissne IF:s mångkulturella ungdomslag.

*Av Jan-Ivar Askelin*

Det är lite råkallt och skymningen sänker sig över Sundbybergs idrottsplats. På konstgräset går Peter Krylstedt omkring och lägger ut små plastkoner. Det är dags för fotbollsträning. Ett gäng 15-åringar skakar av sig höstkylan.

– Han är grym, säger Thom som inte är ombytt. Han tillhör inte längre Rissne IF utan har skrivit på för Djurgården. Men det är här han har sina kompisar. Den som är "grym" är tränaren. Med grym menas inte att han är en domptör utan som Thom säger "en av de bästa tränarna i stan".



Foto Martin Nauclér

Peter Krylstedt är inte bara en grym fotbollstränare. Han är också en "grym" fysiker. Men så säger man inte i de kretsarna. Där är man möjligtvis "framstående".

Det är skillnad på kulturer. Ungdomen har sin och forskarna sin.

Peter Krylstedt lever i flera kulturer samtidigt. Till vardags är han forskningschef och projektledare på FOI och är också anlitad som expert av Högkvarteret och regeringskansliet. Hans specialitet är elektromagnetism i grunda vatten. Eller hur man hittar ubåtar. Eller hur ubåtar ska gömma sig. Det här är lika hemligt som svårt. Den svenska ubåten Gotland är nu i USA där amerikanska flottan har försökt att hitta den. Det säger något om vad den grymme tränaren sysslar med på dagarna.

Men mest är det fotboll.

– Jag lägger nog ned 30 timmar i veckan på det här, säger Peter Krylstedt. Och någon ekonomisk ersättning blir det ju inte. Att ta betalt är att bli bunden. Anbud har inte sänkts. Inte ens från stans storklubbar. Och man ska väl aldrig säga aldrig.

Vad är det då som driver en forskare med ansvarsfullt arbete att jäkta hem, slänga i sig lite mat och dra på sig träningskläderna och ge sig ut i rusket?

– Jag tycker att det är kul att jobba med ungdomar. Men det är något mer och det är den fantastiska kick jag får när jag ser att en kille går framåt i sin utveckling. Pang! Moment som varit så svåra sitter helt plötsligt. Då är det något stort som sker. Från den dagen kan han det här. Och både han och jag vet att vi gjort detta tillsammans.

Men som vi ska se längre fram finns det också en annan och allvarigare drivkraft

### **Blandade nationaliteter i laget**

De flesta i laget är vad man kallar invandrade svenskar. Spelarna kommer från Iran, Irak, Chile, Colombia, Eritrea, Etiopien, Kongo, Algeriet, Marocko, Turkiet, Tyskland, Finland och – Sverige. I Stockholm kommer spelarna från Sundbyberg, Rissne, Ör, Hallonbergen, Duvbo, Kallhäll, Tensta, Hjulsta – och Vasastan.

– Det är mycket att tänka på förutom fotbollen, säger Peter Krylstedt. Jag måste ha koll på ramadan så att de killar som fastar inte belastas för hårt under den tiden. När vi är borta och har mat med oss kan inte alla äta fläsk. Sedan måste jag också känna till de konflikter som kan finnas. De länder som är representerade i truppen är också de som finns på utrikessidorna. En del länder har till och med krigat med varandra.

Fast Peter Krylstedt tycker inte att det är ett så stort problem i truppen. Här gäller fotbollen. Klyftan går inte mellan olika nationaliteter i truppen utan mellan de som uppfattar sig som invandrare och svenskarna utanför.

– De som ungdomsfotbollen har problem med är vad vi kallar "de stora barnen". Föräldrarna. De har sina värderingar och de ser på sina barns fotboll med vuxen-ögon. De vill att barnen ska göra karriär och hetsar dem.

När det händer något med rasistkoppling i samhället blir det väldigt fort ett samtalsämne bland spelarna.

– Det är ju inte så konstigt. Detta är ju deras verklighet. "Åk hem din jävla neger". Så kan en del skrika åt våra spelare. Men var är hans hem? Han bor ju i Kallhäll och han är född här. De här frågorna tar vi upp med spelarna. En gång i månaden har vi spelarmöte. Då diskuterar vi etik och moral. Eller kost, träning och fotbollsförståelse.

Invandrarnas chans i Sverige – om man är kille – är att bli fotbollsspelare, brukar det heta. Men så är det inte riktigt. Det är inte därför det är så mycket invandrare på fotbollsplanerna. Peter Krylstedt förklarar:

– Det handlar om spontanfotboll. När man är liten måste man röra sig ofta och mycket. Det är i den åldern som man övar upp motorik och koordination. Då är människan som mest mottaglig. Se bara på det lilla barnet. När det gör framsteg med språket så stannar utvecklingen av motoriken av. Och vice versa. Det handlar om ett oerhört komplicerat styrsystem som ska trimmas in. Och det gör barn med spontanfotboll. Och den spelas i förorternas bostadsområden. Och där bor invandrarna.



### **60-årige "Knivsta" sköt hårdast**

Peter Krylstedt vore inte vetenskapsman om han inte kunde belägga sina påståenden, och talar om en fotbollstränare som undersökte hur mycket 1970-talets stjärnor spelade om dagen när de växte upp. Och det var nästan bara fotboll. Sex, sju timmar om dagen.

– Gårdagens stjärnor kan gå ned på en träning och utmana dagens proffsspelare på grundläggande moment. Och slå dem. När Gösta "Knivsta" Sandberg var i 60-årsåldern sköt han hårdast på Brommapojkarnas träningar.

Idrotten har sin kultur och myndighetsvärlden har sin. Idrotten har ändå lyckats rätt bra med att fånga upp de så kallade invandrarna. På myndigheten tycker Peter Krylstedt att det går trögare. En begränsning är naturligtvis att man trots allt tal om internationalism måste vara svensk medborgare för att till och med tömma en papperskorg på FOI. Men det är väl där som vi möjligtvis kan hitta några invandrare.

– Fast det blir bättre, men det går trögt.

### **Mycket att lära av lagsporter**

När myndigheten ska lära sig lagarbete går den till näringslivet. Det tycker Peter Krylstedt är fel.

– Det är som om näringslivet skulle vara finare på något sätt. Men ta ett fotbollslag. De ska tillsammans göra svåra saker. Laget består av en massa individer. Det räcker med att det inte funkar mellan två så kraschar laget. Ett forskningsprojekt består av en massa mycket kompetenta forskare som tillsammans ska göra något väldigt svårt. Och om två kommer på kant med varandra kan hela projektet spricka. Jag tycker det finns stora likheter här. Vi forskare har inte alls lika mycket gemensamt med ett projekt i näringslivet som att bygga ett hus. Det är starttid och stopptid. Kruxet är att sköta apparaten. Fotbollsspelare och forskare måste först fixa apparaten, och den är sedan inget självspelande piano.

Peter Krylstedt kan fotboll. Han har spelat själv. Till och med i AIK. 1974 slog han tre tunnlår på Sanny Åslund, som då var på väg till proffslivet i Spanien.

– Det tålde inte Sanny, så han tacklade ut mig i kolstyggen.

Det var väl också en sorts kulturkrock. En ung spoling fick inte göra narr av klubbens stjärna. Han skulle veta sin plats.

Karriären i AIK tog tidigt slut. Som 20-åring tvingades Peter på grund av skador att varva ned. Å andra sidan hade högskolestudierna samtidigt varvat upp. Något som gjorde en gymnasielärare lite orolig. Hans namn var Stefan Söderberg. I dag sportchef i AIK.

– Han undrade om det gick att kombinera studier med fotboll. Och var lite orolig att det skulle gå ut för mycket över fotbollen. Lite märkligt att höra det av en lärare, säger Peter Krylstedt.

Han kom tillbaka till fotbollen på lägre nivå. I dag räknas den som elit. I Spånga återsåg han sin gamla ungdomstränare, Tommy Söderberg. "Den bästa ledare jag har haft".

Att Peter Krylstedt kunde leva i två kulturer samtidigt och dessutom bli så framgångsrik var aldrig någon självklarhet. Han växte upp i Grimsta i Vällingby. Folkhemmets mönstersamhälle hade på drygt tio år hamnat rejält i utförsbacken. Vällingby centrum var på 70-talet en handelsplats för morfin, Hässelby för heroin och Blackeberg för hasch och marijuana. I den här miljön levde Kenta och Stoffe. Närmast odödliggjorda i filmen Dom kallar oss mods. Kenta, som kom från Blackeberg, dog häromåret 54 år gammal. Stoffe bodde i samma område som Peter och dog av en överdos 1978.

– Jag var jämnårig med Stoffes lillebror. Han klarade sig. Det var grannarna som räddade honom. Annars var det många i min generation som gick under. Jag spelade som pojke ishockey i Vällingby AIK. I min femma dog tre stycken före 25 års ålder. Den yngsta var bara 14 år. Han och hans kompis frös ihjäl en nyårsnatt, utslagna av sprit och tabletter.

### **Känner igen tecknen**

– Det var en hård miljö. Grimstaskolan var kraftigt överbelagd. Det var inte undervisning utan förvaring. Jag fick mina höga betyg väldigt lättvindigt. När jag kom till gymnasiet märkte jag att där jag fått förvaring hade kamrater från andra skolor fått undervisning. Det var bara i matematik och gymnastik jag kunde mäta mig med de andra. Man lärde sig inte mycket när det var slagsmål varannan timme.

– Min uppväxt är en erfarenhet som jag har nytta av här. Jag har sett tecknen på hur det ser ut när någon börjar med droger. Utan att vara som en polis kan jag berätta för killarna vad som händer. För jag har sett det.

– Häromkvällen kom det ner en ensamstående mamma med sin lille son. Det syntes att han hade svårt att koncentrera sig. Han kanske var vad man säger ett bokstavs barn. Hans mamma ville så gärna att han skulle få vara med oss. Hon var orolig för att det skulle gå snett för hennes son. Många ungar är med i stöldligor. Och det finns en kvinnoosyn som ingen mamma vill att hennes son ska ha.

– Jag har sett hur det kan gå. Att bara klara en från detta är värt hur många träningskvällar som helst.

Och på Söderstadion sjunger Hammarbys supportrar inför varje match Kentas sång:

”Just idag är jag stark, just idag mår jag bra, jag har väntat så länge på just den här dan”.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.



## I Djurgården sker allt för lagets bästa

Allsvenskan i fotboll är inte längre så svensk som det låter. Numera är den en internationell arbetsplats med professionella spelare från hela världen. Men hur bygger man ett vinnande lag av karriärhungriga individualister? Djurgårdens guldtränare Kjell Jonevret vet.

*Av Jan-Ivar Askelin*

Det är lite tunt här nu. Många är borta på landskamper, säger Kjell Jonevret, tränare för Djurgårdens fotbollslag.

Allsvenskan är vunnen och nu tränar laget på konstgräset på Skytteholm i Solna. Vinterfotbollen i Royal League väntar. Två svenskar, två finländare och en sydafrikan är med sina landslag. Så ser en svensk storklubb ut i dag. Det är ett internationellt lag med yrkesspelare. Man får leta länge efter stockholmare i detta lag, som inte utan ett visst fog kallar sig Stockholms stolthet. Det har blivit tre SM-guld på fyra år efter ett långt uppehåll. Det har varit guldtorka sedan 1966. Det var Gösta ”Knivsta” Sandbergs avskedsmatch i klubben.

Denna varma eftermiddag i november sitter han själv på läktaren och tittar på laget, sin son Lars, som är tränare, och spelarna ute på planen. För ”Knivsta” fanns och finns bara en klubb. Han talar fortfarande om ”vi i Djurgårn”.

På andra sidan den brusande trafiken ligger Råsunda fotbollsstadion. Här gjorde Knivsta som 18-åring debut för 53 år sedan med ett mål som det fortfarande talas om. Ett kanonskott mot Skottland.

Då var tränaren Kjell Jonevret inte ens född och är ursäktad om han bommar denna historiska händelse på några år.

### **Behovssammansatt grupp**

Så nog är fotboll och fotbollsklubbar kultur. Förr var alla spelare mer eller mindre komna ur denna kultur. Nu kommer de från hela världen. Kjell Jonevret går nästan bet på att räkna upp alla länder:

– Vi har killar från Afrika, Island, Finland, Frankrike, Schweiz och kanske något land till.

Det låter som när militärer berättar om sin senaste postering utomlands. I den branschen talas det mycket om behovssammansatta grupper. För att få en sådan att fungera krävs tillit och det finns sällan tid att låta detta tillstånd växa fram.

När jag tittar ut på planen slår det mig att det här, om något, är en behovssammansatt grupp. Hur skapas tillit i den gruppen? Hur får man alla dessa karriärister med agenter och välfyllda bankkonton att dra åt samma håll? På ett par år kan ett lag vara utbytt och ändå ska laget leva upp till målen.

Kjell Jonevret förklarar:

– När en kille kommer utifrån så är det första vi gör att sätta honom på skolbänken. Det blir intensivundervisning i svenska. På träningarna är det svenska som gäller. Det gör ju att killarna kommer in fort i miljön. Målvakten Dembo Tourray från Gambia har varit så länge i Sverige att han talar flytande svenska. För några år sedan hade vi en holländare här. Han lärde sig svenska på några månader och håller kontakten med sina gamla kompisar. Och då talar dom svenska.

Språket är ju viktigt för att skapa en gemenskap. Men här kommer killarna från alla olika håll. En har varit internationell stjärna och spelat i Milan. Andra kommer från Förortssverige.

– Visserligen kommer de från olika kulturer, men här får man lära sig att allt som görs är för lagets bästa. Det handlar hela tiden om att laget ska kunna bli bättre. Då måste man alltid tänka på att hjälpa varandra. Det är väl ungefär som i lumpen. Var det någon som hade skoskav tog man hans grejer. Kedjan är aldrig starkare än den svagaste länken. Vilken soldat vill gå över ett gärde om han inte kan lita på killen som går bakom honom? Det finns nog stora likheter mellan fotboll och försvaret. Ibland kallar vi det här för den svenska modellen, att kollektivet är det viktigaste. Det tror jag gäller fortfarande, också i landslaget. Visserligen kan man få gå lite vid sidan av om man är väldigt bra på planen. Men det får inte bli för mycket. Då hjälper det inte hur stor stjärna man är. Det här tror jag att spelarna är mycket medvetna om. Och det är också så de vill ha det.

– Vi jobbar också mycket med mål och delmål. Alla ska veta vilka mål som gäller och ställa upp på dem. För oss i laget är det ganska enkelt. Det finns alltid en nästa match att satsa på.

Det syns på träningen att det finns en gemenskap i laget, alla kan skoja och skratta och ingen kan låta bli bollen. Precis som vilka stora och små pojkar som helst. Men samtidigt finns det en ambition i träningsmomenten. Tillslagen på bollen ska sitta perfekt, man får inte missa en mottagning eller skjuta över. Den som missar uttrycker sin besvikelse. Detta fast alla segrar är vunna och det är en dryg månad till jul.

Det är här skillnaden mot förr syns tydligt. Detta är yrkesmänniskor. De måste alltid göra sitt bästa. Annars åker de ur laget, sedan ur truppen och sedan kanske de säljs till en lägre serie och får börja om. Det går också att leva gott som bänknötare i en större klubb, men det är kortsiktiga pengar. Det är inte bra för karriären att inte få spela.

– När jag började lira fotboll var det i första hand för kompisarna och laget. Vi gjorde en massa kul grejer. Fotbollen var också viktig, men det kom i andra hand. Sedan när jag fortsatte kunde man få en tusenlapp och det var ju bra. Men vi måste jobba och plugga. Pengarna gick inte att leva på.

– Men titta på de här killarna, säger Kjell Jonevret och pekar ut mot planen. De vet redan när de är 15 år att de ska bli fotbollsspelare och ha det som yrke. Ingen säger något annat åt dem. Det finns bara fotboll. Därför måste de utveckla sig och bli bättre. Och det gör man genom att spela i bra ligor, för det är meriterande. Man vill spela i välskötta föreningar där man får bra träning, synas och möta bra lag.

### **Bra land trots klimatet**

– Förr var det nog ingen höjdare för en internationell spelare att komma till allsvenskan. Men nu är det inte så tokigt. Det är inte samma pengar som hos Europas storklubbar, men det är ändå rätt hyfsat och Sverige är ett bra land att vara i trots klimatet.

Det är, enligt Kjell Jonevret, den ena förklaringen till att allsvenskan inte är så svensk. Den andra är priset på spelare.

– Titta på den killen. Han är isländsk landslagsman. Den kan man få för en miljon och det är billigt. Att köpa en svensk kille av motsvarande standard från en svensk klubb har vi inte råd med. Svenska klubbar vill inte sälja svenskar till svenska klubbar. De vill spara dem till en europeisk klubb och tjäna mycket mer. Sedan hoppas de alltid att den egna ungdomsverksamheten ska ge åtminstone A-laget en spelare då och då. Men det är svårt om vi plockar in för många spelare från andra länder. Därborta har vi en egen produkt. Han har varit utlånad till Boden i divisionen under allsvenskan i ett år. Nu har han utvecklats så att han snart kan konkurrera om en plats i truppen.

Bara genom att lyssna på snacket anar man sig till att truppen och andan där är viktig. Det ska finnas föredömen. Det kanske ska finnas killar i truppen som har svårt att ta en plats i A-laget, men som alltid kämpar vidare med glatt humör. Det visar för andra det viktiga i att inte ge upp. Det är också viktigt att det finns tillräckligt många bra spelare för att träningarna ska hålla en hög nivå. Det är ändå från det större kollektivet som laget ska byggas. Om den grunden inte finns blir laget sämre.

Det har alltid pratats om att klubbar har olika kulturer. I Stockholm anses Hammarby vara bekymmerslösa artister som tar livet och fotbollen med en klackspark, AIK är smokinglirare och Djurgården järnkaminer och jordfräsar. Det är urgamla myter som hänger med. Kjell Jonevret, som nu är Djurgårdens guldtränare, spelade för 20 år sedan allsvensk fotboll för AIK. Han har tränat AIK och en massa andra klubbar. Men i grunden är han hammarbyare:

– Jag är uppvuxen vid Kanalplan och Svenne Berka var min farmors bror.

(Svenne Berka är en legend. Han hette Sven Bergqvist och var målvakt i Hammarby och landslaget på 1930- och 40-talen, och spelade även i ishockeylandslaget.)

Kjell Jonevret håller med om att kulturer är olika.

– Här i Djurgården är det litet och stort på en gång och man vårdar sina rötter. På gulfesten bjöd man in dem som tog guld för klubben för 40 år sedan. Det är viktigt att visa att klubben inte glömmen en, och det är viktigt för de yngre att de ska känna att de är del av en större historia. Ute på Kaknäs, där vi tränar för det mesta, kommer gamla djurgårdare förbi och tar en fika och snacks. Samtidigt är det här ett företag med en omsättning på 80–90 miljoner kronor, med en ambition att bli ännu större och etablera sig som ett lag i Europa. Inte bland de allra största, men nog borde en svensk klubb kunna fightas med lag som ligger i mitten på holländska ligan.

### **Från samma korvkiosk**

Spelarna kommer från hela världen, men de tre tränarna, med Kjell Jonevret som bas, verkar nästan komma från samma korvkiosk. De är födda på 1960-talet i västra Stockholm. Jonevret kommer från Bromma, Lars Sandberg också från Bromma och Stefan Rehn från Sundbyberg. De två första höll allsvensk klass och den tredje, Stefan Rehn, har varit proffs i Europa. Stefan Rehn avslutade sin spelande karriär i Djurgården, där han var en viktig kugge för att ta laget i högsta serien. Den resan har hittills gett tre guld.

Kjell Jonevret tror inte att detta homogena tränargäng betytt något särskilt när det gäller att förvandla denna brokiga skara spelare till en enhet. Det är i varje fall inget medvetet val från klubbledningen.

– De ville ha folk som kunde fotboll och brann för klubben. Det är en linje Djurgården följer, att försöka behålla spelare efter karriären. Nu har vi Niklas Rasck, som väl lägger av i år och honom vill klubben nog gärna ha kvar.

På läktaren sitter "Knivsta" kvar och tittar på träningen. Lite längre ned har han fått sällskap av fyra killar i nedre tonåren. Spralliga och kaxiga. En lika internationell grupp som den på planen. De frågar om jag och fotografen Martin Naclér är talangscouter och jag frågar en av killarna var han kommer ifrån:

– Samma som Dembo.

Så svarade en del killar i Bromma för 50 år sedan när man frågade vilken gata de bodde på.

– Samma som "Knivsta".

Världen är densamma. Den har bara krympt.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

## Både försvar och korvmoj har förändrats



*Soldater på marsch för att fylla sporthallen och lyssna till vad överbefälhavaren Håkan Syrén har att säga. Från Rönnbäckers gatukök har i generationer hörts trampet av kängor i snön.*

Bodens regementen och korvkiosk har fostrat och fött många av landets värnpliktiga genom åren. Men nu väntar andra tider. Överbefälhavare Håkan Syrén är på stor Sverigeturné för att övertyga de värnpliktiga om att försvaret inte är på väg att läggas ner, utan är på väg framåt. Föreställningen i Boden var fullsatt och Framsyn var med i publiken.

*Av Jan-Ivar Askelin*

Rönnbäckers gatukök vid Garnisonsgatan i Boden stänger aldrig före klockan elva på kvällen. Fredag och lördag är det öppet till tre på natten. Det kan tyckas vara en dålig affär, men gatuköket är inne på sin tredje generation. Kundkretsen är given. Den ligger på gångavstånd. En kilometerlång gata med regementen. Under glansdagarna som varade ända in på 1970-talet fanns i Bodens garnison över 7 000 befäl, soldater och anställda vid staber och förvaltningar. Som juvelen i kronan låg I 19, Norrbottens regemente, som bara det tog emot nära 2000 värnpliktiga. Här ingick också Norrbottens pansarbataljon P 5. Boden hade också ett eget helikopterförband.

Sedan dess har fler och fler av de gamla regementena som artilleriets A 8, ingenjörstruppernas Ing 3 och signaltruppernas S 3 reducerats till utbildningsbataljoner och ingår i I 19. Och helikoptrarna har lättat. Artilleriet får dock förstärkning efter nyår, då artilleriregementet från Kristinehamn flyttar upp.

Idag finns cirka 3000 vid garnisonen varav 350 i Arvidsjaur. Fästningen i kommunvapnet vittnar om den militära prägel. Nu är fästningen sedan länge borta och ett fort är kvar som museum. Bakom fästningens kanoner skulle Norrlandsarmén mobilisera och driva ut angriparen. Så var det tänkt. Om det skulle ha gått blev lyckligtvis aldrig prövat.

### **Trakten skulle försvaras**

Bodens garnison växte fram som ett Norrlands Gibraltar – fast på land. Regementena byggdes inte därför att det fanns gott om värnpliktiga i trakten utan därför att trakten skulle försvaras. Hur många tusen svenskar från södra Sverige, som under de senaste hundra åren varit kronans karlar i Boden lär ingen veta. Boden är en del av den svenska folksjälen. Hur många känner inte till ramsan: "det finns en plats på jorden där solen aldrig ler, den platsen heter Boden, dit vill jag aldrig mer". Framtidens arkeologer kommer nog att hitta den ramsan inristad i resterna av baracker och skyttevärn.

### **Förändring även i korvbranschen**

I Rönnbäckers gatukök kan man läsa att Norrbottens korvhandlarförening för 50 år sedan rekommenderade att en korv med bröd skulle kosta 1,25. En nattparisare var femtio öre dyrare. Så nog har förändringens vindar svept över korvbranschen i Norrbotten.

Förändring var också temat vid eftermiddagens föreställning i sporthallen Hildursborg. Cirka 1 500 unga män – och några unga kvinnor – hade tagit plats. Ljuset släcktes och en nyskriven poplåt om förändring dunkade ur högtalarna. Ur mörkret lösgjorde sig en skugga som äntrade scenen. Det var ingen rockstjärna utan en överbefälhavare. Publiken var Bodens soldater. Även förmiddagens föreställning hade varit fullsatt och nu drog showen igång igen.

ÖB Håkan Syrén med följe är på turné genom landet. 44 platser ska avverkas och alla 28 000 i Försvarsmakten ska övertygas om att försvaret inte är på väg att läggas ned utan är på väg framåt.

Här fanns inte plats för givakt och överlämning och god dag soldater, god dag general. Förr skulle ett sådant här evenemang ha repeterats i dagar med stamp i golvet från tusen kängor. Så nog har försvarets kultur förändrats. Det här var anpassat till publiken och inte gamla militära traditioner. Håkan Syrén började med att tackade Bodens garnison för ett "otroligt bra jobb" under året.

– Det har varit tuffa tider. Tio av trettio förband har drabbats. Den är den största omstöpning någonsin i svensk offentlig förvaltning. Med Boden har klarat sig bättre än de flesta.

Försvarsmakten har genomfört en värdegrundsundersökning. Intervjuer och analyser fyller 7 000 sidor. Nu skulle det sammanfattas i några punkter.

Finns det något som kallas en svensk kultur? Finns det något som är en försvarsmaktskultur? Det är frågor som försvaret ville ha svar på. Om det finns två kulturer, hur skiljer de sig från varandra?

– 86 procent är stolta över att jobba i försvaret. Det är en bra platta att stå på. 38 procent är med på förändringen. Det är också bra men inte tillräckligt. Nästan hälften är tveksamma och var femte är negativ. Här behöver vi sätta in rejäla stötar, sade Håkan Syrén och lät nästan som han ville nedkalla artilleriåskorna från bergen runt Boden.

Under turnén har Håkan Syrén mött en del "vilsenhet", vilket tyder på att målen inte har beskrivits tillräckligt bra.

– Det är också nyttigt med självkritik, sade överbefälhavaren och tog sig för bröstet.

– Försvaret förändras inte därför att det saknas pengar utan därför att världen har förändrats. Den nya nordiska stridsgruppen som vi nu håller på att sätta upp är ett tecken på detta. Förr tänkte vi mest på vad vi fick in. Antingen det var antalet värnpliktiga per år eller antalet miljarder i anslag. Nu ska vi i stället koncentrera oss på vad vi ska få ut av organisationen. Det handlar om att leverera. Det är ett nytt synsätt och en ny kultur.

Värdegrunden, verksamhetsidén och visionen var det tunga artilleriet. Här fanns också besked om vad som står på försvarets lista i närtid.

– Försvarets roll i terroristbekämpningen kommer att klarna. Vi ska stödja polisen och det sätter stora spår i vår utbildning. För det här är svåra saker.

### **Totalförsvaret minskas**

Som nummer två pekade Håkan Syrén ut förändringen av totalförsvarsmyndigheterna.

– De ska minskas, effektiviseras och anpassas till insatsförsvaret. Pengarna som frigörs ska gå till den internationella verksamheten.

På lite längre sikt, men ändå ganska nära i tiden finns den nordiska stridsgruppen. Första januari 2008 ska den stå klar. En styrka på cirka 1 500 män och kvinnor. De allra flesta kommer från Sverige, men även Norge, Finland och Estland bidrar.

– Alla frågor är inte lösta och det återstår mycket, men det är inget resonemang om att det ska bli klart i tid. Det är beredskap som gäller. Vi ska med kort varsel kunna åka långt bort.

### **NBF är ständigt aktuellt**

Det nätverksbaserade försvaret (NBF) är alltid på tapeten. Håkan Syrén sade att det ju inte varit någon hemlighet att han varit orolig för att NBF inte kunde jackas in med andra länders motsvarande system.

– Nu är den oron stillad. Vid vårt ledningslaboratorium i Enköping finns nu stridsfordon och cockpitar och vi är i full gång med att föra in NBF i den nordiska stridsgruppen.

Alla visioner och all modern teknik och alla deklarationer om att Sverige är en del av världen hänger ändå till stor del på om det finns värnpliktiga som är villiga att ställa upp.

– För bara ett år sedan var det bara var tionde som var intresserad av internationell tjänst. Och det räcker inte. Nu vill var tredje soldat åka ut och på vissa håll här i Boden är den siffran ännu bättre. Det

räcker fortfarande inte. Det krävs bättre information i skolan och vid mönstringen, sade Håkan Syrén och gjorde sig beredd att möta soldaternas frågor.

Furir Svensson undrade varför han inte fick spela poker på Soldathemmet när nu Svenska spel börjat med poker.

– Den kom som en blixt från en klar himmel, sade Håkan Syrén. Å ena sidan kan man säga att det som går för sig utanför staketet också ska accepteras innanför staketet. Men riktigt så är det ju inte. Man får ju inte dricka alkohol innanför staketet.

En kvinna undrade varför en del materiel, som till exempel skyddsvästar, inte var anpassade för kvinnor. Arméinspektören Sverker Göranson kunde bara konstatera att på den fronten var "läget kass". Ibland är det bra med arméinspektörer, sade Håkan Syrén.

Varför är inte mönstring obligatorisk för kvinnor?

– Hade jag fått bestämma skulle alla kvinnor mönstra, sade Håkan Syrén. Inte av jämställdhetsskäl utan för att få en större bredd.

Hur blir det med löneförhöjningen? Och kan man få den retroaktivt?

Här blev försvarsledningen svarslös. Inte ens samtal till Stockholm hjälpte. Någon retroaktivitet på soldatlöner hade Håkan Syrén aldrig varit med om. Men det kanske kommer.

– När vi kommer ner till 8 500 värnpliktiga om året kommer ju lönefrågan i ett helt annat läge, sade han.

### **Bra att sova i tält?**

Många frågor handlade om de internationella insatserna och att kalla kriget-kulturen fortfarande levde kvar på regementet.

Vi springer fortfarande över ett gärde fastän alla vet att det i internationella insatser handlar om strid i bebyggelse. Och vad är det för träning att sova i 20-mannatält, undrade någon som kanske litat för mycket på propagandafilmer.

– Grunderna i den väpnade striden kan man öva som förr. När man ska höja nivån behövs särskilda anläggningar för strid i bebyggelse. Det lär komma en sådan till Boden, sade arméinspektören.

– Det är en bra erfarenhet att sova i tält, sade överbefälhavaren. Den bistra verkligheten är att ute på missionerna så blir det ofta tältförläggning.

Mycket kom att handla om olyckan i Afghanistan.

– Trots vad som skrivit i pressen har det gjorts underrättelsebedömningar så sent som i oktober. Efter olyckan har vi förändrat vårt uppträdande i området. Vi bygger en ny camp för den nya styrkan. Vi övergår till skyddade fordon.

En berättigad fråga efter dödsolyckan från de unga soldaterna var hur farligt det skulle vara att delta i stridsgruppen. Håkan Syrén svarade att det varierade, från rutinmässig övervakning till att komma först på plats i ett konfliktområde.

– Men ni ska veta att nästan all underrättelsetjänst har som syfte att skydda den enskilde soldaten, sade Håkan Syrén.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

## Vår kultur är att mäta, förutspå och styra

Försvarsmaktens kultur har undersökts. Studien är ett utslag av den mätkultur som präglar hela samhället. I denna kultur spelar teknik, hur man gör och teknologi, det man använder när detta görs, en stor roll. Denna mätkultur är på samma gång tagen som given och svår att upptäcka.

Av Per-Arne Persson

Nyligen har en stor undersökning publicerats om Försvarsmaktens kultur. Siffror och staplar har klarlagt åsikter, klyftor, skillnader mellan civila och militära anställda. Till grund för rapporten ligger intervjuer och enkäter. "Kulturen sitter i väggarna", suckar någon när det visar sig att "traditionalister" längtar tillbaka till de bättre tiderna. Den finns således, kulturen, ungefär som radon som sipprar ut, kanske. Eller som kraftiga strukturer, vilka motar in oss i vissa rörelsemönster: Där är dörren, där kommer det in ljus, ytan vi rör oss på bestäms av väggarnas placering. Jag påstår om undersökningen att den representerar en "mätkultur" som generellt präglar vårt samhälle, och har ett starkt inslag av teknik, hur man gör, och teknologi, det man använder när detta görs. "Bättre siffror" är ofta liktydigt med högre siffror.

Men om Försvarsmaktens kultur härmed synliggjorts, åtminstone i princip om än inte i alla detaljer, är själva denna mätkultur tagen för given på ett helt annat sätt och i det närmaste osynlig. Svårigheterna att synliggöra Försvarsmaktens kultur ligger i att det i samma andetag ofta pratas om värderingar och andra abstraktioner, samt att vi har kommit att ta mätkulturen för normaltillstånd och det behövs en distansering för att upptäcka den. Kultur är inte bara något fint, det gäller livsvillkor i vid bemärkelse.



Om den aktuella undersökningen inspirerat till artikelns inledning är dess nästa inspiratör det faktum att det "insatta insatsförsvaret", det vill säga hela Försvarsmakten och oavsett hur "kultur" definieras, möter och kommer att uppleva hur kulturer möts, nöts, och kolliderar. Vi behöver förstå "kultur" bättre. Den interna försvarskulturen som skapats i ett västerländskt land kommer att ta till sig intryck men själv upplevas som främmande. Det finns också belägg för att det inom insatsstyrkor uppstår subkulturer som tar sig olika intryck, inte bara från svensk horisont: Slutenthet för intryck, destruktiv gruppkänsla, kulturyttringar som avviker från "modernormerna". Jag tänker på hur fångar behandlats i Irak och på hur kanadensiska elitförband agerade i bland annat Somalia för cirka 15 år sedan. Det finns många skäl att vidga insikterna om kultur – fernissan kan vara tunnare än vi tror.

### Hur förstå företeelsen kultur?

Den här artikeln handlar främst om teknik och kultur och ska försöka synliggöra en del av det som är närvarande och formar till exempel visioner som det nätverksbaserade försvaret (NBF). Först ska jag definiera företeelsen kultur från några olika utgångspunkter, sedan redovisa några "kulturtekniska" aspekter i det vi tar för givet.

Det moderna begreppet kultur, som betecknar något som skapats av människor, är flera hundra år gammalt. Existensen av nationella kulturer ska dock tas med mer än en nypa salt. Det är vanligt att grupper av människor söker sig tillbaka till tidigare epoker för att finna resurser att organisera sig. En kulturell identitet som till exempel vikingen är en sen produkt inom en liten nation där några människor ansåg vissa värden behöva framhävas. Andra har exploaterat denna konstruktion.

I organisationssammanhang är begreppet kultur tämligen nytt, kanske bara något decennium gammalt. Därför är det inte helt klart hur det skall definieras och förstås på ett managementmässigt sätt. Det tycks som om det skapades omkring 1980, som en reaktion på 1950-talets systemteoretiska era. "Kulturideologin" (för det var det) byggde på tron att det gick att skapa kultur, manipulera den, och öka effektiviteten i ett företag genom att liksom fallet är med ledarskap, inkludera värderingar i ledningen.



Behovet var kontroll, medlet var likriktning snarare än att låta tusen blommor blomma. Möjligen gällde det att låta blommor blomma, men att överlagra med gemensamma värderingar och beteenden. Långt senare har svenska försvaret anammat en allomfattande ledningsfilosofi som heter "ständig förbättring", på managementspråk Total Quality Management. Den är också kultur. Den säger ungefär att kvalitet är vad som ska och kan mätas och genom kontinuerlig kontroll huruvida avvikelser förekommer ska förbättringar (högre siffror eller lägre siffror) åstadkommas. Men vi ska komma ihåg att det bara är vad som hänt som kan mätas och att prognoser, om än i tusendelar av heltal, förblir prognoser.

Det finns några snarlika modeller av kultur. En säger att en kärna av värderingar kläs på med praktiska handlingar, symboler och hjältar. Vi skulle kunna säga en medvetet skapad folklöre, som ofta tas om hand av kommersiella intressen. Historien konstrueras selektivt, den finns inte från början. Fons Trompenaars, en holländsk managementforskare, använder en modell (se nedan). Det är det yttre lagret som är synligt, medan vi får gissa oss till de andra, liksom hur de påverkar varandra. Någon pekar på två synsätt på "kultur".

Det ena synsättet är att en kultur finns och att vi använder den när vi umgås. Detta bemöts av andra som i stället hävdar att vi skapar kultur för att kunna umgås. Detta senare synsätt innebär att människor behöver egna resurser för att skapa den och att det inte i förväg är möjligt att inse behoven annat än på mycket generell nivå, kanske alltför generell för att vara användbar. Forskare – antropologer inkluderar i kultur vad människor säger, gör och använder. Relationer med andra avgör hur människor skapar sin mening i tillvaron och förstår den. Att kunna skapa en kultur är en fråga om överlevnad. Det är människor vi relaterar till i strid, inte abstraktioner som "kultur".

Jag ska peka på ytterligare en aspekt av organisationskultur. Gerdt Hofstede, en annan holländare, menar att grundläggande värderingar införlivas och skapas i unga år och allt en organisation kan åstadkomma är ett synligt kulturellt utanpåverk. Om detta gäller finns det anledning att vara pessimistisk. Så länge relationerna kan upprätthållas, kanske främst genom till exempel kommunikation, består vår organisation. Ledare kan däremot endast påverka ytligare mönster och modeller, inte djupare värderingar. Dessa mönster faller vi däremot tillbaka på när situationen blir för påfrestande och kulturen inte räcker till. Vi kan jämföra med vad som hände i New Orleans efter orkanen Katrina.

### **Mekanismer hos modernism**

För några år sedan fick jag höra talas om en bok som heter *When Warriors lie down and die*. Nej, det handlar inte om uppgivenheten hos försvarets traditionalister, utan om hur den ursprungliga kulturen i Arnhem Land i norra Australien går under. Under trycket av en sekellång moderniseringsprocess mals traditionella samhällen ner och människor som tillhör en ursprungligen livskraftig urbefolkning med högt utvecklat språk och avancerad social organisering bokstavigt talat ligger ner och dör. Processen har accelererat under de senaste decennierna. De äldre är uppgivna och upplever meningslöshet i det moderna på pengar och institutioner grundade samhället. Både äldre och yngre bryts ner av bristsjukdomar och i många fall tidigt drogmissbruk. Man ska komma ihåg, att i aboriginernas värld med dess kultur fanns ett sedan mycket lång tid rikt utvecklat kommunikations- och handelssystem, sociala mekanismer, med en försörjningsteknik vilken anpassats för deras förhållanden. Varför kan inte de traditionella medlen fortleva? Allt är nu inte illvilja även om det periodvis förekommit systematiska utrotningsförsök. Författaren formulerar med tre ord hur dominansen uppstår: naming, blaming, lecturing.

Innebörden av dessa ord är att nya begrepp introduceras (naming) av en dominerande aktör (organisation). När männi-skor inte förstår dem klandras de (blaming), varefter lösningen blir upplysning och utbildning (lecturing).

Dessa mekanismer har använts vid kolonisering då nya alfabet, språk och världsbilder påtvingats lokala grupper. Från 1500-talet och framåt har en encyklopedisk och vetenskapligt uppbyggd världsbild spritts, vilken slagit ut andra världsbilder vilka ingått i lokala/regionala kulturer. I Sverige har i modern tid vissa språk förbjudits (finska, samiska) i strävanden att skapa en nationell svensk identitet.

Även i Australien har kulturspridningen fått förödande konsekvenser, vilket bokens titel illustrerar. Det är inte bara orden utan den logik språket bygger på och förmedlar som ger en synergieffekt. Språket definierar vilken typ av kunskap som kan uttryckas. Det gäller allt från synen på vad som är bra att äta (socker uppfattas av aboriginerna i Australien vara nyttig basmat och ersätter näringsriktiga livsmedel) till hälsovård (mediciner uppfattas närmast som mat, går att stoppa i sig i preventivt syfte). Hur ska företeelsen och ordet reklam kunna förstås av den som levt av naturhushållning utan penningekonomi, inte inser att reklam är allt annat än objektiv sanning, när inte ens själva ordet finns i medvetandet? Det räcker inte att kunna rabbla, upprepa ett ord när dess djupare innebörd inte förstås.

Jag hörde i somras vid en konferens berättas om en aktuell företeelse i Nya Zeeland. Maorierna, ursprungsbefolkningen, upplever liknande alienation och ett inslag i strävandena att skapa framtidstro

var att utbilda ungdomar i positivt ledarskap, coaching. Men, som min sageskvinna sa, vad ska man med coaching till om det inte är klarlagt varhän och varför? Detta slags träning kan i stället bidra till marginalisering av grupper som benämns "svaga" (särskilda behov?), och vi ser vilka konsekvenser detta kan få inte minst i de aktuella kravallerna i Frankrike. Kultur trycks på – motkulturer skapas.

Hur ska vi förstå vad som händer och kunna bygga upp våra egna värderingar som stöd för samhället och dess utsända ambassadörer inom EU:s internationella krishanteringsstyrka?

Försvarsmaktens utlandsmissioner sker som följd av samma globalisering som stöper om Indien, och även Kina. Det talas inte om vilken kultur som dominerar och aktivt sprids, det tycks snarare vara en pågående homogenisering och industrialisering under täckmantel av det oundvikliga informationssamhället och globaliserad ekonomi. En förklaring kan vara att medierna själva tillhör den homogeniserande "kulturen" och ingår i stora industrigrupper med många strängar på sin lyra.

### **Teknik och kultur**

Hur kan vi då förstå vår egen kultur och hur vi använder teknik? Vårt medvetande är präglad av en "vetenskaplig kulturalitet" med en stark tro på metoder och teknik och en syn på människan som förutbestämd att kontrollera naturen med hjälp av rationella medel och förnuftet vi begåvats med. Denna kultur uppstod under renässansen och växte fram under den vetenskapliga revolutionen och sedan upplysningstiden, präglad av en mekanistisk syn på universum, på naturen. Dess byggstenar var instrument för att mäta och jämföra, för att kontrollera i bokstavig bemärkelse. Med hjälp av ett noggrant uppmätt förflutet skulle till och med framtiden kunna formas. Teknik och teknologier skapades vilka skulle åstadkomma denna kontroll genom att mycket noga kunna ta reda på vad som skett i historien, även det som nyss ägt rum. Våra vetenskapliga metoder går följaktligen ut på att förutsäga och förutse, och tekniken utformas för detta. Det renodlat mekanistiska tänkandet har sedan mitten av 1900-talet kompletterats med det cybernetiska synsättet, som accepterar naturen och aspekter som självorganisering och naturlig balans, med det tillägg att vi tillämpar detta synsätt även inom en organisation. Ledning innebär påverkan, men komplexiteten i systemen med många självständiga och oberäkneliga aktörer (inklusive maskiner och tekniska system) gör att utgången inte är mekaniskt rätlinjig, något som inte hindrar att en sådan fortsarande är idealet, inte minst inom militära organisationer där drill och disciplin utgör byggstenar. Olika ledningsstrategier och -tekniker överlagras: Hängslan och livrem. Det som dominerar är fortsarande kontroll av naturen snarare än harmoni med den, något som ifrågasattes efter orkanen Katrinas härjningar. På liknande sätt försöker företag få kontroll över marknader, och politiker över opinionen.

Västerländskt tänkande omhuldar styrning också med hjälp av abstrakta principer (regler, policy, uppdrags- och målstyrning) och inte bara genom människor som ger direkt order. Metaforen krig används flitigt, och teknik skapas för att genomföra kampanjer. Det moderna ledningstänkandet som bygger på begrepp som planering och strategi tillämpas inte bara inom militär verksamhet. Vidmakthållande av färdriktning blir oftare viktigare än att använda feedback som underlag för ändring.

Detta sätt att tänka och agera kallas ibland att tillämpa en teknisk rationalitet och har flera delar. De metoder som används (inklusive teknologier) ska bygga på vad som anses vara vetenskapligt grundad kunskap. Professionalism demonstreras genom rigorös och logisk instrumentell problemlösning där själva problemdefinitionen (till exempel "dålig ledning") ibland sker med tanke på de resurser som står till buds (förefaller naturliga) eller för att kunna generera resurser snarare än att vara grundad i situationens art.

Genom att vara hänvisad till existerande metoder och medel med sina inbyggda perspektiv (till exempel betoning av kvantitativa mått och mätningar) begränsas därmed utrymmet att se nya möjligheter. Detta sätt att organisera och styra accepterar endast vetenskapligt underbyggd kunskap som grund för handlande, men det är i själva kriterierna för vetenskaplighet som ramarna sätts, eller uttryckt i kulturtermer, (organisations- och lednings-) kulturen sitter i vetenskapligheten. Det krävs konstgrepp för att få in annan på erfarenhet grundad kunskap i verksamheten (kallas ibland "tyst"). Konsekvensen är att praktisk kunskap ("konsten att göra något") är svår att legitimera i formella termer. Praktiskt och med nödvändighet professionellt hantverk har därför inte någon given naturlig plats i den tekniska rationalitetens värld. En jämförelse med ett polarisationsfilter är på plats.

### **Kultur är hur vi löser problem**

För att återknyta till Försvarsmaktens pågående förändring: I den refererade undersökningen har man även försökt fånga dessa senare aspekter. Den öppenhet som är ett av värdeorden i Vägen framåt är emellertid helt i linje med den dominerande kontrolltraditionen. Genom att välkomna öppenhet demonstreras beslutskraften i och med att avvikande uppfattningar då kan tacklas öppet och med rationella medel. Konflikter ska inte få mogna och lösas i det tysta. Tron på målstyrning som princip är vad som kulturen hyllar. Genom ansvar kan individer framträda, ett annat inslag i vår kultur.

Det är konsekvent med den dominerande kulturen och dess särskilda logik att försvarets problem traditionellt anses vara ett ledningsproblem, liksom att botemedlet är mer och bättre teknologi för kvantitativa analyser. Från början har till exempel IT ansetts vara medlet för effektivare ledning, ibland kallat samordning. Bättre beslut är de beslut som bygger på bättre prognoser och därmed siffror med högre precision än tidigare. Och i NBF skapades följdriktigt projekt eller processer för ledningsutveckling (till exempel teknik, metod). I den dominerande kulturen kan något annat inte vara att vänta. I förlängningen lovar tekniken att den opålitliga naturen, företrädd av människan, kan automatiseras bort helt, ersatt av maskiner. Apropå naming-blaming-lecturing förekommer i NBF-visionen en myckenhet nya begrepp som devalverar erfarenhet. Det finns många som känner sig som kusiner från landet. Detta sätt att dominera är legio vid systemutveckling och modellering av verksamhet, och närs genom vår kulturellt betingade tro på metoder och teknik. Varför inte fortsätta tala om beslut i stort och stridsplan? Varför hemfalla åt commander's intent översatt till målbild för att sedan grunna på hur denna kan bli en bild med förklarande text i en monitor? Det hjälper inte att ropa efter bättre information management för en bättre situation awareness när grunden för att förstå kulturella förutsättningar, innebörd och räckvidd för dessa främmande termer saknas.

### **Tekniken tolkas om**

Exempel på det tvingande i tron på teknisk rationalitet och därmed IT är att tiden ses klockmässigt sekventiell och att det som verktygen medger, processtyrning av sekventiella processer, detaljerade mätningar av minsta komponent i verksamhet (i systemen) blir viktigt därför att det är möjligt. Viktigt är också standarder, heltäckande lösningar (system), på statistik och algoritmer baserade maskiner/beslut, negligierande av känslor, med tid och klocka som kärnteknologier för synkronisering. Flödesscheman och aktivitetsdiagram binder samman tidens dimensioner. Givetvis är detta slagkraftigt och har lett till fantastiska utvecklingar. Det är dock erkänt att teknik hela tiden tolkas om och kan komma att användas överraskande på de mest skiftande sätt.

### **Räcker inte att förändra kulturen**

Slutsatser av detta? Teknik är en del av människans livsvillkor och den skapas som en del i kulturen, som medel för överlevnad. Det räcker dock inte att prata om att förändra kulturen, när den kultur som tillämpas och styr tänkandet är innesluten i sig själv. Det är förkastligt att i förtäckta ordalag utvidga kontrollen till det som svårligen låter sig kontrolleras, som fallet varit genom mekaniskt inlemmande av kulturbegreppet (åsikter, värderingar) i den kontrollsfär som bra (det vill säga rationellt) ledarskap ska göra hanterbart. Då ökar risken för motaktioner. Vetenskaplighet, i synnerhet då det gäller "kunskapsproduktion" och för "ledning" (bättre ordning!) måste därför granskas kritiskt. En "svensk profil" kan visa sig betyda något helt annat än det vi tror när Europas intressen ska försvaras och vi plötsligt måste nyskapa vår kultur.

Per-Arne Persson forskar vid Forsvarshögskolans militärtekniska institution på samspelet mellan människa och teknik.