

PROBLEMEN PÅ FMV

visar vikten av
medlemskap

FÖRTROENDEVALDA

De olika rollerna
i styrelsen

HALLÅ DÄR

Göran Wadman,
kurschef

FÖRSVARBART

Civila i Nato

ARBETSLIV
KONSTEN ATT GE
OCH TA FEEDBACK

NR1
2026

FÖRSVARSFÖRBUNDETS MEDLEMSTIDNING

Feedback – nyckeln till bättre samarbete

Hur ofta tänker vi att "det där borde jag säga", men låter bli? På de flesta arbetsplatser efterfrågas mer feedback. Ändå tvekar vi. Inte för att vi saknar åsikter, utan för att vi väger orden, oroar oss för reaktioner och hoppas att någon annan ska ta samtalet.

I det här numret möter vi Tomas Eriksson, föreläsare och organisationskonsult, som arbetat med feedback, arbetsplatskultur och arbetsglädje i mer än 20 år. Hans budskap är enkelt: feedback handlar i grunden om att hjälpa varandra att lyckas. Grunden är psykologisk trygghet – att det ska vara låg risk att säga saker som kan kännas obekväma. När vi vågar beskriva beteenden, tydliggöra konsekvenser och formulera önskemål, skapar vi inte bara bättre samarbete utan också effektivare arbetsgrupper. Sid 16.

Vi riktar också blicken mot Lettland, där 71:a bataljonen sedan januari är del av Natos multinationella brigad. Där skrivs ett nytt kapitel. För första gången bemannar civilanställda en svensk Natoinsats. I grå containrar, i tvåsiffriga minusgrader, arbetar personal sida vid sida i ett skarpt sammanhang. Här blir det tydligt att kompetens inte sitter i personalkategori utan i erfarenhet, kunskap och samarbete. Att ingå i ett krigsförband innebär nya krav – men också nya perspektiv på hur allt hänger ihop: personal, logistik, administration och ledning. Sid 9.

Samtidigt pågår diskussionerna hemma. TV4:s granskning av brister i hanteringen av känsliga handlingar på FMV har väckt frågor. Forsvarsförbundet beskriver en mer omfattande och långvarig problematik där arbetsmiljö, ledarskap och informations-säkerhet vävs samman. Bilden som framträder handlar inte bara om rutiner och regelverk, utan om kultur, trygghet och tillit. Sid 6.



Foto: Emil Malmberg

Trevlig läsning!

Helena Wiklund
Chefredaktör och ansvarig utgivare
helena.wiklund@forsvarsforbundet.se



NR 1 | 2026

FÖRSVARBART

Ärgång 88.
CHEFREDAKTÖR &
ANSVARIG UTGIVARE
Helena Wiklund
070-688 14 80

helena.wiklund@forsvarsbundet.se

REPORTER REPORTAGE
Maria Widehed

REPORTER ARBETSLIV
Ola Nilsson

GRAFISK FORM
Crafoord & Laks

TRYCK
Trydells Tryckeri AB

UTGES AV
Forsvarsförbundet
Box 5328
10247 Stockholm

UPPLAGA
5 350 ex.

NÄSTA NUMMER
Utkommer 12 juni

Omslagsbild:
Foto: Felix Sundbäck /
Forsvarsmakten

ISSN 1650-8025.





Civila i Nato 9

Foto: Felix Sundback / Forsvarsmakten



Problemen på FMV visar vikten av medlemskap 6

Foto: iStockPhoto



Rollerna inom förbundsstyrelsen 24

Foto: iStockphoto

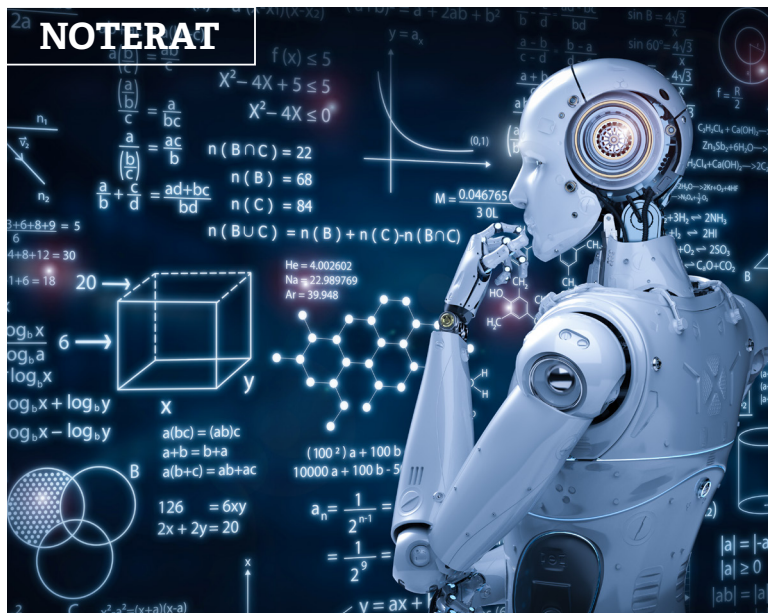


Så blir du bättre på att ge feedback - och får lättare att ta emot den 16

Foto: Niclas Fasth (pressbilder)

Innehåll

NOTERAT	4
REPORTAGE	9
FÖRTROENDEVALDA	24
HÄLSA	26
FRÅGELÅDAN	29
KRÖNIKA	30



NOTERAT

Information till dig som fick Folksams utskick i januari

I mitten av januari fick en del av er medlemmar ett utskick från Folksam med information om Liv- och hälsopaketet. För dig som omfattas av erbjudandet har försäkringarna gällt kostnadsfritt under perioden 1 januari–31 mars 2026. Den tiden börjar nu närma sig sitt slut.

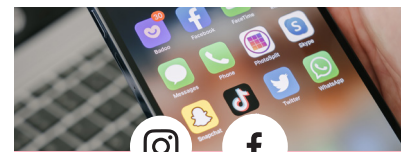
Liv- och hälsopaketet innehåller bland annat livförsäkring, ersättning vid arbetsoförmåga samt diagnosersättning. Det ger en extra ekonomisk trygghet för dig och din familj. Erbjudandet riktar sig till yrkesverksamma medlemmar i Försvarsförbundet mellan 20–60 år och tecknas utan hälsodeklaration och utan den vanliga symptomklausulen.

Om du vill finns möjlighet att fortsätta med försäkringarna till ett förmånligt medlemspris. Mer information om hur det går till finns i brevet från Folksam.◀

VISSTE DU ATT

Kontorsanställda jobbade i snitt 1,77 dagar/vecka hemifrån under 2025?

Det visar en ny rapport från Ratio.



Vill du få senaste nytt från Försvarsförbundet?
Då ska du följa oss på sociala medier.

Teknik-självförtroendet rasar när AI tar plats på jobbet

Svenska medarbetares tilltro till sin tekniska förmåga har sjunkit det senaste året.

I takt med att AI fått ett allt större genomslag på arbetsplatserna har teknik-självförtroendet fallit med 30 procentenheter, enligt ManpowerGroups undersökning Global Talent Barometer.

Samtidigt upplever en stor majoritet av svenska medarbetare – 89 procent – att de har den kompetens som krävs för att lyckas i sina nuvarande roller. Däremot skapar AI-utvecklingen en ökande osäkerhet kring teknikanvändning i arbetet. Nedgången är särskilt tydlig bland äldre medarbetare i åldern 61–79 år, där självförtroendet minskat med 54 procent-

enheter, samt bland gruppen 45–60 år med ett tapp på 35 procentenheter jämfört med föregående år. Chefer sticker dock ut genom att visa en betydligt större tilltro till ny teknik än övriga medarbetare.

– Svenska medarbetare känner sig fortfarande trygga med det arbete de gör nu, men de är osäkra på hur de kommer att passa in i morgondagens arbetsliv. Det här är inte ett teknikproblem, det är ett ledarskapsuppdrag. AI-användningen accelererar, men medarbetarna känner att de inte får rätt stöd. Nu behövs chefer som vågar ta täten, överbrygga kompetensgapet och skapa trygghet i förändringen, säger Helen Remnås, Managing Director Experis.◀

655

Nya medlemmar 2025

Ett år av tillväxt och gemensam styrka



Foto: Emil Malmberg

Under det gångna året var vi ett av de förbund inom TCO som växte mest. Det är en styrka vi kan vara stolta över. Grattis till Försvarsförbundet – och framför allt ett varmt tack till er förtroendevalda för det arbete ni gör varje dag. Jag vet att många av er har en hög arbetsbelastning. Trots det fortsätter ni att finnas där för våra medlemmar och för förbundet. Ert engagemang är avgörande för vår gemensamma framgång.

Fackets betydelse lyfts ofta i den offentliga debatten. Att vara fackligt ansluten är en grundförutsättning för en demokratisk och rättvis arbetsmarknad. Mycket av det vi i dag ser som självklart – som rätten till semester och trygga villkor – är resultatet av långsiktig och målmedvetet fackligt arbete.

Samtidigt ser vi att andelen oorganiserade ökar. Det väcker frågor om hur vi bäst når fram och tydliggör värdet av gemensamt ansvar i en tid där individualismen har fått större utrymme. De rättigheter och villkor vi har i dag är inte givna; de behöver ständigt försvaras och utvecklas. När vi alla bidrar

blir ansvaret lättare att bära och möjligheterna större att forma en hållbar och stark arbetsmarknad för framtiden.

När den här tidningen kommer ut har föreningarnas årsmöten precis varit – en viktig möjlighet att engagera fler. Ett engagemang som inte bara bidrar till personlig utveckling och ökad förståelse för den egna arbetsplatsen, utan också till att värna goda villkor och vår gemensamma demokrati.

Jag vill rikta ett varmt tack till alla er som deltagit, tagit ansvar och bidragit med tid, idéer och drivkraft. Det är genom ert engagemang vi utvecklar vårt förbund, stärker vår gemenskap och står bättre rustade inför framtidens utmaningar. Ett nytt år ligger framför oss, fyllt av möjligheter, och med våren kommer ljusare dagar och ny energi.

Caroline Nilsson
Ordförande för Försvarsförbundet



Förbundsordförande: Caroline Nilsson
Vice förbundsordförande: Martin Sparr
Förbundskansli växel: 08-402 40 00
(telefonid 08.30–11.15 och 12.15–16.00)
Sekreterare: Gülseren Kiyak, 08-402 40 00
Chefredaktör och kommunikationsansvarig:
Helena Wiklund, 08-402 40 13

Medlemsregister: Susanne Bredberg,
08-402 40 03 (telefonid tisdagar–fredagar 9–11)
Kanslichef: Emma Pettersson, 070-256 19 57
Förhandlingschef: Simon Sundström, 08-402 40 18
Ombudsmän: Robert Oidermaa, 08-402 40 11
Freddy Tullgren 08-402 40 02
Thomas Klasson 08-408 22 848

Problemen på FMV visar vikten av medlemskap

TV4:s granskning av brister i hanteringen av känsliga handlingar på Försvarets materielverk (FMV) har väckt frågor om myndighetens interna säkerhetsarbete. Men enligt Försvarsförbundet är det som hittills framkommit bara en del av en större problematik.

Granskningen, som bygger på uppgifter från flera källor, beskriver bland annat att Nato-relaterade handlingar ska ha transporterats i tunnelbanan och att personer utan rätt behörighet uppges ha haft tillgång till särskilda dokument. Enligt regelverket ska potentiella säkerhetsrisker rapporteras till en säkerhetskoordinator via en incidentrapport, och att låta bli kan räknas som tjänstefel.

Samtidigt uppges chefer ha försökt minska antalet incidentrapporter och låtit mellanchefer avgöra om händelser

ska anmälas – i strid med föreskrifterna. Flera anställda berättar att kollegor som slagit larm om brister har utsatts för repressalier.

Den bilden känner Madeleine Lithander igen. Hon är ordförande för Försvarsförbundets lokala förening på FMV, Förening 330. När Försvarbart pratar med henne beskriver hon en situation där arbetsmiljö, ledarskap och informationssäkerhet hänger tätt samman.

– Det som kom fram i media är bara en



»Medlemmar ska ha upplevt att det funnits ett begränsat utrymme för att ifrågasätta beslut och arbetssätt.«

del av en större och mer långvarig situation, säger hon.

Det handlar om återkommande kontakter med medlemmar under flera år. Hon berättar att det inte rört sig om enstaka missnöjesyttringar, utan om uppgifter som över tid utvecklats till ett allt tydligare mönster.

År 2022 blev hon för första gången kontaktad av en medlem på avdelningen, och sedan dess har föreningen arbetat med frågorna i olika former.

Uppgifterna rör informationsförvaltningens tre enheter: registratur, arkiv och bibliotek. Hon uppger att omkring 40 personer som har lämnat avdelningen har varit i kontakt med den lokala föreningen sedan 2022. Hur många som fortfarande är kvar på avdelningen vill hon inte svara på.

Många vill inte synas öppet, säger hon, vilket också påverkar hur den fackliga processen kan drivas.

I de samtal Lithander hänvisar till återkommer

beskrivningar av stress och otrygghet. Medlemmar ska ha upplevt att det funnits ett begränsat utrymme för att ifrågasätta beslut och arbetssätt. En kultur där vissa vägt sina ord och i vissa fall undvikit att ställa frågor – av oro för vad det kan leda till.

Ordet "repressalier" förekommer ofta när medlemmar berättar om sin situation. Det handlar om åtgärder som ska ha följt efter att någon uttryckt kritik eller markerat



avvikande uppfattningar.

– Det kan handla om borttagna arbetsuppgifter, omplaceringar, arbetsbefrielse, kränkningar eller exkludering till den grad att medlemmarna till slut börjat tvivla på sin egen kompetens.

Den typen av långvarig osäkerhet kan bli starkt belastande, inte bara i arbetet utan även på ett personligt plan.

Flera av dem som varit i kontakt med den lokala föreningen har bytt arbetsplats inom FMV, ibland genom omplaceringar. I efterhand beskriver många en tydlig kontrast.

– Alla som jag har pratat med trivs på sin nya arbetsplats. Många upplever att de kommit till en helt annan myndighet efter att de lämnat den berörda avdelningen och säger: "Att det kunde vara så här bra på FMV", säger Lithander.

Samtidigt finns en oro för dem som fortfarande arbetar kvar i den aktuella miljön. Hon framhåller att det fackliga arbetet pågår.

– **Vi finns kvar** för medlemmarna och håller dialogen igång, även om alla inte vill synas. Just nu pågår MBL-förhandlingar och jag upplever att förhandlingsklimatet är gott. Vår förhoppning är att det ska leda till tydliga förbättringar både för den enskilda medlemmen och även för verksamheten avslutar Lithander. ◀

Nya regler 2026 – detta gäller och så påverkas du

Vid årsskiftet trädde flera förändringar i kraft som påverkar skatter, avdrag och ersättningar. Här är några av de viktigaste nyheterna för 2026.

Sänkt skatt för den som arbetar

Jobbskatteavdraget förstärks 2026, vilket ger lägre skatt på arbetsinkomster. Reformen riktar sig främst till heltidsarbetande med låga och medelhöga inkomster, men påverkar även andra. För de flesta märks det som något högre nettolön under året, med slutlig effekt i deklarationen 2027. Som mest kan skatten minska med drygt 400 kronor per månad jämfört med 2025. Gäller från 1 januari 2026.

Höjd gräns för reseavdrag

Den nedre gränsen höjs från 11 000 till 15 000 kronor per år. Kostnader måste alltså överstiga det högre beloppet för att avdrag ska kunna göras. Själva avdragsnivån ändras inte, men fler kan hamna under gränsen och därmed inte få något avdrag – särskilt pendlare med kortare eller billigare resor. Gäller från inkomståret 2026 (deklaration 2027).

Sänkt skatt vid sjuk- och aktivitetsersättning

En förstärkt skattereduktion införs för personer med sjuk- eller aktivitetsersättning för att minska skillnaden i beskattning jämfört med arbetsinkomster. Skattesänkningen varierar, men innebär en tydlig lättnad för många. Gäller från inkomståret 2026 (deklaration 2027).

Höjt prisbasbelopp

Prisbasbeloppet höjs inför 2026 och påverkar bland annat sjukpenning, föräldrapenning och VAB. Tak och beräkningsnivåer justeras automatiskt, vilket ger något högre ersättningar – oftast i små steg. Gäller från 1 januari 2026. ◀



FOTO: LOVE BINGE

"Här finns en stark stolthet över att vi bidrar till Europas säkerhet", säger Andreas Burstedt, affärsområdeschef på Nammo Sverige.



EU:S AMMUNITIONSSTÖD (ASAP) I KORTHET

- EU-kommissionens program ASAP, Act in Support for Ammunition Production, syftar till att öka produktionen av artilleriammunition i Europa.
- Ett av företagen som fått stöd genom ASAP är ammunitions-tillverkaren Nammo i Karlskoga.
- Tack vare stödet har fabriken moderniserats och byggts ut. Kapaciteten är i dag tredubblad jämfört med tidigare.

EU-stöd till ammunition stärker Europas säkerhet

Med stöd från EU har ammunitionstillverkaren Nammo snabbt tredubblat kapaciteten vid sin fabrik i Karlskoga. Satsningen har gjort det möjligt att bygga ut produktionen på rekordtid.

En upprampning utan motstycke i svensk industrihistoria. Så beskriver Andreas Burstedt, affärsområdeschef för Large Caliber Systems på Nammo Sverige, den snabba utbyggnaden av det nordiska försvarsföretagets anläggning i Karlskoga.

– Inget hade varit möjligt utan stödet från EU, säger han.

EU-stöd på 130 miljoner

Sommaren 2024 beviljades Nammo ett EU-stöd på 130 miljoner kronor för att öka Europas produktion av artilleriammunition. Samtidigt gick svenska staten in med en del-finansiering på 159 miljoner.

– När vi fick besked om stödet började vi omedelbart att projektera

för en ny fabrik. Under sommaren 2025 bytte vi sedan ut all produktions-utrustning. Det var sex intensiva veckor där många samverkade för att få allt på plats, säger Andreas Burstedt.

– I dag har vi en helt ny och toppmodern fabrik med avancerad automation och en helt ny produktionslina. På lite drygt ett och ett halvt år har vi gått från idé till en anläggning i drift, tillägger han.

Behovet av ammunition är stort

Behovet av artilleriammunition är stort i både Sverige och övriga Europa. Dels för att kunna stödja Ukraina, dels för att bygga upp egna lager. På Nammo i Karlskoga är det därför högt tryck i produktionen. I dag arbetar totalt 250 medarbetare här, en ökning

med över 100 personer på drygt ett år.

– Vi har gått upp i femskift, vilket betytt många nyanställningar i produktionen. Vi har dessutom behövt rekrytera ny kompetens, till exempel ingenjörer som är specialiserade på automation och underhållsteknik.

Enligt Andreas Burstedt märks en tydlig känsla av tillväxt i hela Karlskoga, där den svenska försvars-industrin sedan länge har en viktig roll.

– Vi har ett gott samarbete med kommunen och de andra bolagen inom försvarsindustrin. Det är en positiv våg där det investeras på många håll.

"Vi skyddar demokratin"

Fabriken i Karlskoga tar hand om hela produktionskedjan – från att gjuta in flytande sprängämne i granatkroppar av metall till slutmontering av driv-laddningar. Här färdigställs ammunition från 40 till 155 millimeters kaliber.

Just 155 millimetersgranaterna spelar en viktig roll för Ukraina och landets möjlighet att försvara sig, något som medarbetarna i Karlskoga känner stor stolthet över, enligt Andreas Burstedt.

– Våra produkter är en förutsättning för försvaret av demokratin i Europa. Den känslan tror jag är en stor anledning till att många söker sig till vår industri i dag, säger han.

Enligt honom spelar EU en oerhört viktig roll för Sverige, både för vår egen exportindustri och för sammanhållningen i hela Europa.

– Det handlar om vår frihet. ●

Natoinsats: Ett nytt kapitel för civilanställda i Försvarsmakten



71:a bataljon från Södra skånska regementet är sedan januari del av Natos multinationella brigad i Lettland. Samtidigt bryts ny mark: när civilanställda bemannar en svensk Natoinsats – och tydliggör att samtliga personalkategorier behövs som allierad.

TEXT: MARIA WIDEHED | FOTO: FELIX SUNDBÄCK / FÖRSVARSMAKTEN

Den 16 januari lämnade generalmajor Jonny Lindfors, arméchef, över befälet för 71:a bataljon till chefen för Natos multinationella brigad i Lettland. Han sa: "Tillsammans med våra allierade ska vi avskräcka Ryssland, och försvara Lettland. Skulle det krävas är vi redo att strida sida vid sida. Vi bidrar med en kapabel och stridsduglig bataljon".

– Det är nytt för oss när vi åker på insats att vi inte bestämmer själva, utan leds av en brigad, säger civilanställda personalchefen Yvonne. Det här är hennes första internationella insats.

Bataljonen utgör Sveriges andra bidrag till Natos Forward Land Forces-koncept i Lettland, under insatsen LNLV 26. Brigaden, som är under kanadensiskt befäl, består av personal från fjorton olika länder. Den svenska styrkan är på plats på Camp Valdemar vid militärbasen Adazi, utanför Riga.

Här finns ingen grönska – bara grå baracker, grått grus och grå plattor på marken. Det är första veckan i februari och det är tvåsiffriga minusgrader.

– Vi har haft minus 20 grader, nu har det faktiskt känts lite varmare och solen visar sig. Det

har varit utmanande med kylan för dem som varit ute även om de är tränade, har utrustning och gör riskbedömningar, säger Yvonne.

Hon är ungefär två veckor in i insatsen när vi når henne över Signal.

– Min tid här i början har främst gått ut på att försöka förstå vad den kanadensiska brigaden vill ha in för personalrapporter. Hur samverkar vi med dem?

Varannan vecka hålls möte med brigadens G1:or och bataljonens S1:or för samverkan kring bland annat personalläge, Natomedaljer och skadeläge.

– Så där är ett nytt spår att rapportera i. Här på campen är annars en väldigt viktig del personalräkning, så vår kontingentschef har koll på hur många vi är. Antalet är en viktig uppgift när vi är här för att ständigt veta hur många som är gripbara, som är i stridbart skick.

Runt 1 100 deltagare från nästan alla förband i armén deltar den här veckan i brigadstridsledningsövning 26, Brigstri 26, hemma i Sverige. Under övningen leder tre brigadstaber nästan 15 000 simulerade soldater i försvaret av Småland. Det fiktiva kriget pågår dygnet runt under hot från drönare, artilleri och elektronisk krigsföring.

Yvonne om IMI-avtal under en Natoinsats:

»Det är ett avtal som inte är anpassat för denna typ av operation inom Nato. IMI-avtalet är anpassat för konfliktzoner långt bort. Det är viktigt att ett nytt avtal kommer på plats. Man måste tänka utifrån ett attraktions- och behållarperspektiv.«

Södra skånska brigaden, MekB 7, deltar också – delar av dem från Camp Valdemar här i Lettland.

– Vi är med digitalt och det är en bra och viktig övning även om det blev mycket arbete med all annan verksamhet parallellt med Brigstri 26. Även för oss i personalfunktionen var det givande, vi var bland annat delaktiga i att utveckla metoden för personalrapportering, berättar Yvonne.

Hennes arbetsplats finns det närmsta halvåret i en grå container – och i en likadan finns hennes bostad under insatsen. I den långa grå barackkorridoren trängs privata tofflor och sneakers i skoställen. I barackerna finns inga sociala ytor eller toaletter, bara femton kvadratmeter stora rum där det får plats plåtskåp, ett bord och sängar med metallstommar.

– Ja, det är lite annorlunda. Det gäller att göra det så välkomnande det går. Vi har köpt in fåtöljer och någon har köpt blommor till kontoren så vi har en fin arbetsmiljö. Jag packade med matta, inneskor och bilder som jag har satt upp på väggarna med magneter, samt en uppladdningsbar lampa för att få lite annat ljus till mitt rum. Jag tycker det är klokt att tänka till med inredning så gott det går, det är ändå ens återhämtningsplats.

Yvonne är en av 29 medarbetare i bataljonsstaben. Hon är civilanställd personalchef på bataljonens S1-avdelning, alltså personalavdelning, och ansvarar för personaladministration, planering och stöd för förband.

Hon kom till Försvarsmakten som civilanställd 2020 och började sin nya tjänst inför insatsen, efter att under sex år ha arbetat som HR-specialist på P 7.

– Jag har jobbat med chefsutbildning, i



arbetsmiljöfrågor, med policys – men huvudsakligen med personalärenden. Jag har väldigt stor nytta av den erfarenheten nu, för vi har personalärenden här också. När man har över 500 personer på insats så händer saker med människors liv och det är viktigt att lösa situationer direkt när de uppstår, gör man inte det börjar saker skava, säger hon.

Hon sökte tjänsten för att hon ville utvecklas och ha en ny utmaning.

– Jag trivdes och ville vara kvar på förbandet, men ville utvecklas – och det är svårt som civilanställd. Så i medarbetarsamtalet tog jag upp detta med min chef och då föreslog han den här tjänsten. Jag hade inte tänkt tanken tidigare, för det brukar vara en officer på den här raden.

Men Yvonne fick tjänsten. Och nu är hon alltså en av de första civilanställda personalcheferna under en svensk Natoinsats.



Yvonne
– en av de första civilanställda personalcheferna under en svensk Natoinsats.



→ – Jag ser en fördel i att man på den här befattningen verkligen kan personalfrågor, det är en stor del av tjänsten. Att man har valt att ha mig som är civilanställd, kvinna och dessutom senior är väldigt positivt – de har valt mig för min kompetens och den kommer till nytta här.

Delen i Yvones befattning som handlar om att räkna personal tror Yvonne däremot är enklare för en officer, som lättare förstår hur olika befattningar kan ersättas.

– Man får vara ödmjuk och trygg i att fråga och ta stöd med de militära delarna. På en insats handlar det om att samarbeta och dra nytta av varandras kompetenser för att lösa uppgiften.

En utmaning för soldaterna och officerare på plats har varit väderförhållandena, och som personalchef har Yvonne haft fullt upp.

– Vi har haft två brutna ben på grund av vädret, skickat hem dem på kryckor. Och vi har haft köldskador, det har verkligen varit tufft.

De arbetar sju dagar i veckan när de är på plats. Under de lediga timmarna tränar Yvonne gärna, men hon erkänner också att det lätt blir lite extra många arbetstimmar.

– Men det finns också mycket rolig vardag här. Soldathemmet anordnar Mellokvällar, och tacofredagar. Och vår kontingentschef har beviljat civila kläder efter klockan 18, det

är en sådan liten sak som gör mycket – att man får slappna av och vara sig själv lite.

Har du redan nu dragit någon lärdom som du tar med hem?

– Ja, det är hela tänket. Gränsen är flyttad österut, vi har Natouppdrag och om någonting händer förväntas vi fylla på personal. Det ger verkligen något att vara på plats, det ökar förståelsen för vikten av samarbeten inom olika nationer.

Yvonne har inför rotation genomfört GSU-Int med moment som skjutning, vapenhantering, sjukvård och CBRN. Hon har också deltagit i Ledningsträningsövningar, LTÖ, utbildning i mental hälsa och risker, samt deltagit under höstens bataljonsövning.

– Då ställdes krav på fysisk förmåga, att kunna skjuta med automatkarbin M4A, gå med skyddsmask och bära stridsutrustning. Man ingår i ett krigsförband. Det innebär att kunna skydda sig själv och inte vara en belastning för förbandet.

Inför insatsen har Yvonne även fortbildat sig genom utbildningen Personaltjänst vid insats och operationer, H PERS vid insats.

– Den rekommenderar jag verkligen. Man behöver ha en förståelse för att det är andra frågor än vad vi jobbar med hemma i personalarbetet – som rapportering av stridsvärde, sårade, döda och personaltillförsel. Hemma

LNLV 26

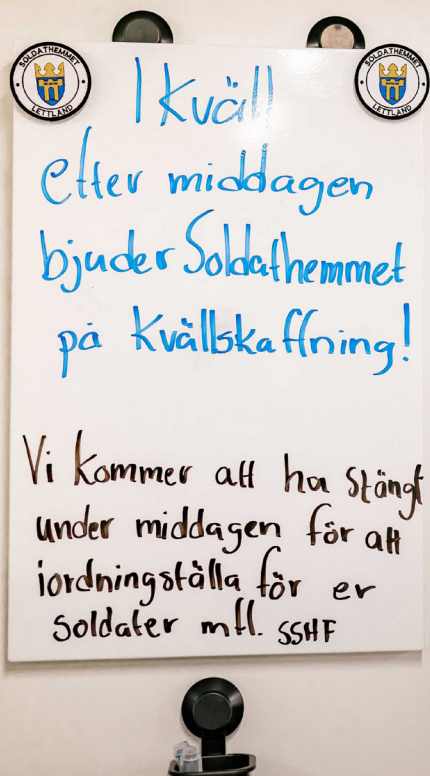
Natos multinationella brigad i Lettland leds av Kanada. Sverige och Danmark delar växelvis på ansvaret för att sätta upp en bataljon som tillsammans med tretton andra nationer är del av brigaden. Brigaden är en av idag åtta multinationella stridsgrupper – Nato Forward Land Forces – som Nato har etablerat längs sin östra flank. En nionde FLF är

under uppbyggnad i Finland.

71:a bataljon från Södra skånska regementet var först på plats från Sverige och gör nu sin andra insats. Styrkan kallas LNLV 26 – Land-Nato-Latvia 2026 – och utgår från Camp Valdemar som ligger vid Adazi militärbas, strax utanför Riga.

Insatsen i Lettland skiljer sig från tidigare internationella in-

satser där fokus har varit på att skapa säkerhet för civilbefolkningen genom patrulleringar och operationer. Nu går uppdraget ut på att träna för högintensiv väpnad strid tillsammans med allierade i en realistisk hotmiljö mot en statlig aktör, för att avskräcka ryska aggressioner och att stärka beredskapen för Sverige och för våra allierade.



jobbar vi med mobilisering, men här kan det handla om hur vi ersätter förlorad personal.

När Försvarbart ett par veckor senare når Corina, stabsassistent på S4 – alltså en administrativ resurs och stödfunktion till logistiksektionen – har det dagen innan varit minus 27 grader i Adazi. Den här dagen är det betydligt mildare.

– Kylan var så klart en chock först, men nu börjar man vänja sig. Så länge man inte stänger av värmepumpen så är det okej inomhus, har vi lärt oss. Containrarna har ingen isolering och en gång råkade någon stänga av värmepumpen i vårt mötesrum. Den dagen ångade det när man pratade, säger Corina och skrattar. Hon tillägger:

– Men oavsett: man har ständigt fyra till sex lager kläder på sig här.



Corina, stabsassistent, S4

Hon kom till Södra skånska regementet samma år som Yvonne och började som administratör på en grundutbildningspluton. I dag är hon chefsadministratör. Men så fick även hon frågan från kontingentschefen om hon inte ville vara del av Natostyrkan.

– Jag visste inte att det fanns civila rader, för det var inga i fjol. "Det är där inte, men vi ser över möjligheterna och vill ha med civila" blev svaret.

Nu är hon här. Befattningen stabsassistent har alltså tidigare varit en soldatfunktion, men under den här rotationen bemannar två kvinnliga civilanställda raderna.

– Arbetsuppgifterna är generellt lika mot hemma, det handlar mycket om beställningar. Jag trivs superbra. Tiden springer, i och med att man jobbar sju dagar i veckan. Man har sina rutiner; går upp, tränar, äter, jobbar, äter, jobbar.





- Precis som Yvonne ser Corina ett stort värde i att göra Natoinsats som civilanställd. Även hon har genomfört GSU-Int inför rotationen.
- Det är väldigt nyttigt att få vara med och se detta, under övningar sitter jag med i ett av våra ledningslag som stabsassistent. Då tar jag emot uppgifter om skadade fordon och personal, och följer vad som sker i striden. Det är väldigt spännande, givande och utmanande. Att vara här gör att jag får betydligt större förståelse och uppfattning om hur allt hänger ihop, varför vi civilanställda måste få allt att funka i fredstid såväl som vid en förhöjd hotnivå.

Att genomföra en internationell insats är något Corina har velat sedan 2018 när P 7 var i Mali och del av insatsen Minusma.

- Men det var lättare att ta beslut att åka till Lettland – ett land som inte är i fullskaligt krig. Det här är på många sätt något annat, vi

som inte är på ledighet, leave, kunde till exempel äta middag inne i Riga i går.

Corina tycker det är spännande att insatsen är välbevakad.

- Det finns ett stort intresse för det vi gör här. Det är väldigt spännande när vi har besök från försvarsministern och utrikesministern till exempel, man visar ett tydligt intresse för det vi gör.

Hon känner samma stöd från arbetsgivaren.

- Ja, det är roligt att man faktiskt satsar på att ge oss civilanställda så bra förutsättningar som möjligt att kunna utvecklas. ◀

Vi har medvetet utelämnat efternamn i texten, kontingentschefen undantagen, efter förfrågan från förbandet – som en av ett flertal vidtagna säkerhetsåtgärder. Anledningen är att man vill undvika kartläggning av enskilda individer. Den militära underrättelse- och säkerhetstjänsten, Must, skriver i sin årsöversikt att styrkans personal och verksamhet kommer att vara "föremål för de ryska underrättelse- och säkerhetstjänsternas intresse".

Kontingentschef Tobias Christensson:

»Rätt person med rätt kompetens på rätt plats gäller«

Varför har 71:a bataljonen valt att rekrytera civilanställda till LNLV 26 – till befattningar som under förra insatsen bemannades av officerare/soldater?

– Det finns ofta en anledning till att vissa befattningar på en bataljon är militära och vissa är civila. Dock finns det också paramestrar som handlar om personkännedom samt erfarenhet och kunskap om vilken kompetens som faktiskt behövs för en specifik uppgift. Som chef måste man kunna hantera detta och inte stirra sig blind på exakt vad som står i någon lista. Rätt person med rätt kompetens på rätt plats gäller.

På pansarbataljonen P 7 där jag tidigare var chef finns ett antal civilanställda som alla gör ett bra arbete. Alla anställda i Försvarmakten, oavsett anställningsform, ska förstå sin roll och sitt ansvar i att skapa krigsförband – men måste också ges förutsättningar för detta. På pansarbataljonen har exempelvis alla civilanställda uniform på sig varje måndag. Detta kan tyckas vara en detalj, men det är också en viktig markering för att vi arbetar mot samma mål och för att skapa delaktighet. Den högsta graden av delaktighet uppnår man genom att också vara en del i krigsorganisationen.

I samma stund Corina och Yvonne gick in i sina befattningar på bataljonen har de, precis som övriga, burit uniform på daglig basis. Båda två har den kompetens som behövs och är stora tillgångar för den verksamheten som vi just nu bedriver i Lettland. Kompetenser som jag svårigen ser att jag hade kunnat erhålla genom att rekrytera yrkesofficerare. Detsamma gäller för ett antal befattningar på NSE.



Hur tycker kontingentschefen att man bör resonera kring CVAT och kommande Nato-insatser?

– Min uppfattning är att man ska vara pragmatisk i sitt bemanningsarbete. Det finns kompetenser hos civilanställda som behövs även i krigsorganisationen. Dock är det inte för alla. En befattning i en bataljon innebär också höga krav och man måste ha rätt inställning och förståelse för vad tjänsten innebär. Man behöver uppnå de fysiska kraven som gäller för befattningen, man behöver ha militär kompetens och man behöver ha rätt attityd. Innan deplojering genomförde samtliga civilanställda på kontingenten en grundläggande militär utbildning med fokus på personligt vapen och skyddsutrustning. En motsvarande utbildning bör genomföras centralt ett antal gånger per år med målet att samtliga civilanställda i Försvarmakten genomför denna. ◀

Så blir du bättre
på att ge feedback
– och får lättare
att ta emot den

TOMAS ERIKSSON är föreläsare och organisationskonsult. I dessa roller har han arbetat med frågor som rör feedback, arbetsplatskultur och arbetsglädje i mer än 20 år.

Att agera modigt är viktigt både för oss själva och vår omgivning. Ändå smyger sig passiviteten lätt på oss.

TEXT: OLA NILSSON | ILLUSTRATION: MAIMI LAKS

På de flesta arbetsplatser efterfrågas mer feedback. Ändå är det någonting som håller oss tillbaka.

Föreläsaren och organisationskonsulten Tomas Eriksson förklarar för Försvarbart varför feedback kan kännas svårt och hur vi blir bättre på att både ge och ta emot den.

Högpresterande och effektiva arbetsgrupper har framförallt en sak gemensamt. Det är inte att medlemmarna är smartare eller mer välutbildade, utan något helt annat. Nämligen psykologisk trygghet.

– Det innebär låg risk att säga saker och ting som är obehagliga, sånt som utan trygghet snabbt skulle kunna skapa dålig stämning i gruppen. Det är enkelt uttryckt lättare att säga saker som är svåra, säger Tomas Eriksson.

Psykologisk trygghet är basen för arbetsglädjen men även för en god feedback-kultur, menar han.

– Syftet med att ge feedback är att växa, lyfta och stärka varandra. Men det krävs mod. När vi vågar säga "Om du hjälper mig såhär istället skulle det gå mycket snabbare" blir det roligare, tryggare och enklare att jobba tillsammans. Feedback är en direkt väg till effektivitet och bra resultat.

På de flesta arbetsplatser, menar Tomas Eriksson, önskar vi mer feedback än vad vi får.

– Det efterfrågas mer feedback, men samtidigt är vi också rädda för att ge den.

Det som håller oss tillbaka är oron för att störa, sårta och stöta oss.

– Skulle jag klappa dig på axeln och säga "jag har feedback till dig" så är det förmodligen inte en glädjekänsla du får i första hand. Det är snarare "oops, vad kommer du säga nu?" Oron för att rubba självkänslan gör att vi håller tillbaka.

Tomas Eriksson skiljer på uppskattning och förändringsönskan, vilket lite slarvigt kan översättas till positiv och negativ feedback. Inte minst på den senare punkten menar han att vi till mans skulle kunna bli mycket bättre.

– Det svåraste feedbacken att ge är ju den när vi vill att någon annan ska göra på ett annat sätt. Den kallas ofta konstruktiv kritik, men jag kallar den hellre förändringsönskan. Den negativa feedbacken behöver ju inte vara negativ om den är uttryckt som en önskan om förändring.

En vanlig fallgrop är ge alltför generell feedback, att inte våga vara tillräckligt specifik. Tomas Eriksson understryker också hur viktigt det är att vara "varmhjärtad" i en förändringsönskan.

– Jag säger inget i affekt. Jag väntar på att irritationen lagt sig och sen väljer jag att komma ihåg hur du är när du är som bäst. Så att jag skickar feedbacken från det bästa i mig, på den varmaste våglängden, till det bästa hos dig. Med den inre bilden framför mig kommer det att bli ett mycket mer varmhjärtat budskap. Om jag vill att du ska hjälpa mig med en förändring så kommer jag att ha mycket större chans att få dig att lyssna.

Hur blir man då bättre på att ge feedback, →

→ vad är det egentligen man ska träna på? Tomas Eriksson tipsar om strukturen att säga det svåra i fyra steg: beteende, konsekvens, önskemål och check (se grafiken härintill).

I första steget är det viktigt att vara neutral.

– Jag beskriver det den andre gör som om jag vore en filmkamera, som inte kan värdera utan bara återge vad som hände.

Nästa steg, konsekvensen, glöms ofta bort eller tas för given, menar Tomas Eriksson.

– Många tänker att mottagaren själv borde förstå hur beteendet påverkar mig, men det är inte säkert. Beskriv konsekvensen, då blir det begripligt varför det här är viktigt.

Det tredje steget är ett lika tydligt uttryckt önskemål följt av en koll att mottagaren är med på noterna.

Till den som tar emot feedback är Tomas Erikssons grundläggande råd att se det som en gåva, även när det som sägs inte är helt bekvämt att ta emot.

Feedbacktrappan visar hur vi kan avancera och bli bättre och mognare som mottagare. Den börjar på förneka där mottagaren frånsäger sig att ha gjort det som påstås. Nästa nivå handlar om att försvara sig, följt av att förklara eller bortförklara sig.

Målet är våga stå stadigt på nivån förstå.

– När man tar emot feedback på förstå-nivån lägger man försvar åt sidan och går aktivt in och frågar "har jag förstått dig rätt här nu?" Man tar eget ansvar för att det blir tydligt, klart och begripligt.

Efter att ha öppet tagit emot feedback finns en femte nivå, ett eget medvetet val att förändra sitt beteende eller inte.

– Bara för att någon säger till mig så innebär ju inte det per automatik att jag måste ändra på mig om jag själv inte bedömer det som relevant eller inte har möjlighet att göra det. När jag vet om att jag har ett val blir feedback jag lyssnar på inget hot. Jag kan respektfullt säga att "på önskemål A kan jag definitivt hjälpa till, men B är inte mitt

ansvarsområde". Det gör det lättare att vilja förstå utan att automatiskt gå i försvar.

Ett sätt att sänka tröskeln är att be om feedback.

– Då visar du att du är öppen för att ta emot. Till exempel att i slutet av ett möte fråga "Vad tycker du har fungerat riktigt bra?" och "Hur kan jag göra det enklare för dig i vårt samarbete?"

Individens olika behov och önskemål när det gäller kommunikation kan vi ta hänsyn till, menar Tomas Eriksson.

– Var öppen och nyfiken. Vem är det jag har framför mig? Hur vill den här personen ha sin feedback? Prova dig fram och fråga: "Vilken feedback behöver du för att fungera som bäst?"

Arbetar du över nationsgränser finns kulturella skillnader att beakta. En skiljelinje går mellan individfokuserade kulturer, som exempelvis här i Norden eller i USA, och gruppfokuserade kulturer.

– Rör vi oss lite mer söderut och framför allt österut så kommer vi till kulturer där gruppen är viktigare än individen. Det pratas oftare mer i generella termer och feedback ges mer indirekt.

Tipset för att hantera frågan är helt enkelt: Prata om det!

– Om man har personer som kommer från olika kulturer i sin organisation kan man ju lyfta frågan. Förklara syftet med feedbacken, att vi vill att det ska bli bättre, vi ska känna oss stolta, trygga och förstå varandra. Hur ska vi då formulera feedbacken så det funkar? Hur vill du ha din feedback?

Den goda arbetsplatsen kännetecknas av att det är lätt att ge varandra feedback, menar Tomas Eriksson. Genom den skapas också arbetsglädjen.

– Äkta uppskattning bygger ju arbetsglädje rakt av, men det gör även en önskan om förändring. I den bästa av världar gör vi ju det för att hjälpa. Syftet med feedback är att växa

Så ger du feedback effektivt

4 steg

1

Beteende. Beskriv vad personen gör så neutralt du kan, utan värderande ord (»När du kommer tio minuter senare än avtalat...«).

2

Konsekvens. Gör tydligt varför det är ett problem, ta inte för givet att mottagaren inser det (»...då hinner inte jag med allt jag planerat att göra...«).

3

Önskemål. Beskriv den önskade förändringen lika tydligt utan omsvep (»...så jag skulle verkligen vilja att du kommer på den tid vi har avtalat nästa gång«).

4

Check. Avsluta med en avstämmande fråga så att mottagaren får möjlighet att svara (»Är det okej med dig?«).

3. Förklara
(bortförklara)
»jo, men det beror på...«

4. Förstå aktivt och intresserat ta emot:
»har jag förstått dig rätt här nu?«

5. Förändra eller Förbli
valfriheten som gör det lättare att vara öppen och förstå.

2. Försvara
»du är ju inte bättre själv«

1. Förneka
»det här har inte med mig att göra«

Klättra i trappan och bli bättre på att ta emot feedback

och om vi använder det med den intentionen bygger det också tillit, och det är grunden för arbetsglädje.

Samtidigt finns det ett cirkelresonemang här. Feedback är lättare att ge om det finns tillit och trygghet. Samtidigt är det den goda feedbacken som medverkar till att bygga upp tillit, trygghet och arbetsglädje. Så i vilken

ände ska man egentligen börja?

– Börja med att vara mer frikostig med att ge uppskattning. När du tänkt något positivt om någon, säg det också. Och ge utvecklande förändringsönskande feedback på små saker i början, på detaljer som inte är så känsliga. Träna upp förmågan, så att det blir självklart.◀

Förbundsordförande Caroline Nilsson:

»Jag tycker om rättvisa«

Caroline Nilsson är inne på sitt tredje år som ordförande för Försvarsförbundet. Hon brinner för tydliga karriärvägar för civilanställda, jobbar många timmar från tåget och tycker det är viktigt att ha kvar sitt lokala fackliga engagemang.

TEXT: MARIA WIDEHED

Innan Försvarsmakten lockade världen. Caroline Nilsson arbetade inom restaurang- och hotellbranschen och tog sedan steget ut som reseledare. Nyfikenheten tog henne till Portugal, Spanien och under lång tid: Egypten.

– Det var häftigt att se landet växa under de åren. Jag hade inte varit där länge när en buss blev sprängd utanför det egyptiska museet, så det var samtidigt en väldigt orolig tid.

När det blev dags att bilda familj gick flytten tillbaka till Sverige. 2014 började hon arbeta som publikationshandläggare på Helikopterflottiljen i Linköping.

– Jag trivdes med Försvarsmakten, det är en bra arbetsgivare. De försöker göra rätt och är måna om att deras personal ska kunna kombinera familjeliv och arbete. Jag brinner ju också för träning – så jag gillar att vi har fys

på arbetstid, kan träna ihop inför Vasaloppet och få reducerad startavgift till En svensk klassiker.

Det fackliga engagemanget kom tidigt och växte snabbt. Efter några år var hon ordförande i den lokala föreningen.

– Jag tycker om rättvisa, det är del av min personlighet. Och så är jag ju nyfiken. I det fackliga fick jag hela tiden utmaningar, jag fick lära mig förhandlingsteknik och lagar – men också mer om den verksamhet jag arbetar i.

2019 tog hon klivet in i förbundsstyrelsen. Caroline berättar hur arbetet kan se ut.

– Varje år har vi nio fasta möten och de är två dagar långa, och så blir det några extra möten under förhandlingar. Om man vill sitta med i någon arbetsgrupp så träffas man yt-



Foto: Emil Malmberg

Förbundsordförande Caroline Nilsson

Ålder: 48 år.

Bor: Centrala Linköping.

Familj: Maken Andreas, barnen Ebba, 17 år och Adam, 14 år.

Fritidsintresse: "Jag älskar att röra på mig

– i gruppträning, ut och springa, gå i skogen. Jag är skitkass på orientering, men tycker att det är superkul. Jag är också allmänt intresserad av hälsa och gillar poddar."



Caroline tipsar:

Att sikta på en plats i förbundsstyrelsen

Om du är intresserad så visa ditt intresse för valberedningen. Det är en fördel om du är engagerad i en lokal styrelse först.

Det man ska ha med sig är att om man har varit på lokal nivå och tänker i de banorna så är det något nytt att på central nivå kunna lyfta blicken och ha ett politiskt tänk.

Här företräder vi flera myndigheter och vi vill gärna att fler är representerade i förbundsstyrelsen, i dag saknar vi till exempel representanter från FRA och Plikt- och prövningsverket.

terligare fyra till sex gånger per år. Vi har haft många olika – inriktade på till exempel värvning av medlemmar, en framtidsfokuserad, en med fokus på krig och beredskap, en annan om IT-stöd.

Sedan 2023 är Caroline förbundsordförande, förbundets första kvinnliga sådan någonsin. Ordförandeskapet är på femtio procent.

– Sedan tillkommer mycket, som när det är stormigt på en myndighet. Och så har jag fler uppdrag, som i TCO-styrelsen, vi tillhör OFR där vi har uppdrag och vi sitter i Sveriges nationaldagskommitté för TCO:s räkning. Som ordförande blir jag inbjuden till ÖB:s chefsmöten och jag är ersättare i Försvarsmaktens personalnämnd. Så det finns mycket spännande att lägga sin tid på.

Tåget har blivit hennes arbetsplats. Mellan möten, konferenser och förhandlingar sköts mycket arbete på rälsen. I kalendern står just nu TCO-konferens och förbundsstyrelsemöte. Under det senare är det dags att titta på det senaste årets verksamhetsberättelse och gå igenom vad som hände under Folk och försvars rikskonferens i Sälen som Caroline nyligen deltagit under.

I kalendern finns också regelbundna möten med Officersförbundet, Seko och Saco för att bolla utmaningar.

– Omvärldsläget och säkerhetspolitiska

läget gör också att mer frågor kommer in till oss, och det är jättekul – både media och politiker vill höra vad vi säger, säger Caroline.

När hon får frågan om det viktigaste uppdraget i förbundsstyrelsen just nu är svaret tydligt.

– Att se till att våra medlemmar får en bra arbetsmiljö på sina arbetsplatser, i dag har så gott som alla myndigheter problem. Man hinner inte nyanställa i den takt det behövs. Det tar tid och kraft att lära upp nya och många går tungt.

En fråga hon drivit särskilt är civilanställ-
das rörlighet inom myndigheten.

– Som militär kommer du in i Försvarsmakten och har en trappa för din utveckling. Men vi har tappat många civila som inte får utveckling – i arbetsuppgifter och lön. Försvarsmakten har inte råd att fortsätta så, man behöver bli bättre på karriärvägar, höja ersättningar och ta ett mer strategiskt helhetsgrepp.

Under 2025 deltog du bland annat under Folk och försvars rikskonferens i Sälen, Almedalsveckan och Hanating i Esbo. Varför är sådana plattformar viktiga?

– Dels för att vi syns, dels för att nå beslutsfattare med de frågor som är viktiga för våra medlemmar. Under Almedalsveckan arrangerade vi en debatt om kompetensförsörjning inom försvarssektorn, i år siktar vi ännu högre och ska även försöka få till rundabordsamtal, säger Caroline.

Trots nationella uppdrag och intensiva resor har hon aldrig släppt det lokala engagemang-
et. Vid Flygstaben arbetar hon i dag tjugo procent på teknik- och vidmakthållandesektionen som stöd till chefen i arbetsmiljöfrågor – och är samtidigt förhandlingsansvarig i förening 112.

– Jag har alltid värnat att ha mitt lokala engagemang kvar. Man har örat mot rälsen då, både själv som medarbetare och i det fackligt lokala arbetet. Det tycker jag är jätteviktigt. ◀

Annas och Stefans väg från förlust till veterancenter

Fredagen den 25 november 2005 blev ett datum som delade livet i ett före och ett efter för Anna och Stefan Jonsson.

I norra Afghanistan rullar en kolonn med obepansrade Toyota Land Cruisers tillbaka mot den svenska förläggningen utanför Mazar-e-Sharif efter ett besök vid buzkashi, ett traditionellt idrottsevenemang. I första bilen sitter löjtnant Jesper Lindblom, 28 år, patrullchef i Särskilda skyddsgruppen. På vägen hem finns flera möjliga rutter. Jesper fattar beslutet om vägvalet. Stämningen är vardaglig och avspänd när ett intensivt ljus plötsligt skär genom kupén och omedelbart följs av en kraftig explosion. I Sverige kommer beskedet stegvis – först "allvarligt", sedan "kritiskt" – innan det sista, definitiva samtalet uteblir och i stället ersätts av att det ringer på dörren.

– Då kommer tre militärer och berättar att det är över, säger Stefan.

För Anna innebär beskedet att hon har förlorat sin son. För Stefan att han har förlorat sin styvson.

Två veckor efter händelsen avlider även den skadade kollegan. Tolken överlever, men med bestående men. För de anhöriga finns ingen tydlig början eller slut på sorgen, även om livet runt omkring dem gradvis återgår till det normala.

Året därpå bildar Anna och Stefan en stiftelse i Jespers minne. Syftet är att uppmärksamma personer inom specialförbandssystemet som agerar i Jespers anda: ansvar, framåtanda, kamratskap, ödmjukhet och optimism. Stipendiet blir både en hedersbetygelse och ett sätt att hålla samman en kultur där mycket av



Anna och Stefan Jonsson.

det som görs aldrig kan beskrivas öppet, men där värderingarna är centrala.

– **Vi kände ganska** tidigt att Jespers liv inte fick reduceras till hur han dog. Det handlade om vem han var, och vilka värderingar han stod för, säger Stefan.

Med tiden växer också nya frågor fram. Anna och Stefan börjar fundera över vad som händer efter insatsen – för dem som överlever, men också för deras familjer.

– Hur har veteranerna det egentligen? Vad händer om man kommer hem men inte är hel? Och hur ser stödet ut, både från arbetsgivaren och för anhöriga runt omkring?

Idén om Camp Valkyria börjar ta form. Seminarier arrangeras och behovet av en samlad plats för veteraner lyfts i olika sammanhang. Engagemanget är stort, men processen stannar av. Frågan faller mellan olika aktörer där ansvar, mandat och finansiering är otydliga, trots att behovet länge varit känt.



Jesper på uppdrag i Kongo 2003.

I stället för att invänta ett uppdrag som aldrig formuleras går arbetet vidare i egen regi. Utgångspunkten är ett tydligt identifierat behov snarare än ett formellt mandat. Ambitionen är inte att ersätta myndigheters ansvar, utan att komplettera befintliga strukturer där långsiktiga lösningar saknas.

Ett avgörande steg tas 2021 när Anna och Stefan delar sin idé med Carl Douglas, lantbrukare och veteran med egen erfarenhet av internationell tjänstgöring. Han har under lång tid burit liknande tankar om behovet av en plats för återhämtning och möten, och upplåter mark vid Ullnasjön i Arninge, Täby kommun. Arbetet drivs vidare genom Stiftelsen Veteranmötet, som är under uppbyggnad, med målet att skapa Camp Valkyria – uppkallat efter den camp där Carl Douglas själv tjänstgjorde under sin Bosnieninsats.

Planerna omfattar en större samlingsbyggnad, två annex med logi för upp till 200 personer samt en minnespark med namnen på stupade. Där ska också finnas ett rum för stillhet – inte ett kapell, utan en öppen plats för eftertanke, meditation, bön eller tystnad. Camp Valkyria ska vara öppen inte bara för Försvarsmaktens veteraner och anhöriga, utan även för andra utsändande myndigheter, civila

organisationer och frivilligverksamheter.

Byggandet finansieras privat, men den långsiktiga driften kräver stabil finansiering och tydlig samverkan. Projektet har varit ute på remiss inom ramen för promemorian *En veterangård för vila och återhämtning*, där ett brett stöd framkommit, inte minst från civila veteranorganisationer. Nästa steg är fortsatt beredning inom Regeringskansliet. Ett regeringsbeslut krävs för att tydliggöra ansvar, långsiktig finansiering och hur ett veterancenter som Camp Valkyria kan integreras i den nationella veteranpolitiken.

För Anna och Stefan har arbetet med stiftelsen och Camp Valkyria sin utgångspunkt i förlusten av Jesper. Med tiden har engagemanget vuxit till något större – ett försök att ta ansvar också för dem som kommer hem. Det är där Camp Valkyria ytterst tar sin plats: en miljö där ansvar inte slutar vid hemkomsten och där återhämtning får ta den tid den behöver.

– Det handlar om mötet, samtalet, att ta en kaffe ihop, en promenad, avslutar Stefan. ◀

Mer information
om Jesper och Camp Valkyria finns på:
campvalkyria.se
jespersminne.se



Foto: istockphoto

De olika rollerna i styrelsen

Efter årsmötet tar många klivet in i ett nytt fackligt uppdrag. Kanske är du ny som förtroendevald, kanske fortsätter du i en ny roll. Oavsett vilket är du nu en del av föreningens gemensamma arbete för starkare inflytande, bättre villkor och en levande facklig närvaro på arbetsplatsen.

Det fackliga uppdraget kan se olika ut – men betydelsen är densamma. Alla roller bidrar till samma grund: att stödja medlemmar, värva

fler, synas i vardagen och skapa engagemang.

Här ges en översikt över några av föreningens viktigaste uppdrag.

Platsombudet

– där vardagen händer

Platsombudet är ofta den person som medlemmarna möter först. Det är här det fackliga arbetet blir konkret och nära.

Uppdraget innebär att:

- möta nya kollegor och visa vad medlemskapet innebär
- vara tillgänglig för frågor, stöd och samtal
- fånga upp synpunkter och signaler från arbetsplatsen
- göra förbundet synligt där arbetet faktiskt utförs

Ordföranden

– samordnar och driver arbetet framåt

Ordföranden har det övergripande ansvaret för föreningens verksamhet.

Uppdraget innebär att:

- leda och samordna styrelsens arbete
- verka för att den fackliga verksamheten utvecklas
- företräda förbundet i samverkan och förhandlingar
- fungera som länk mellan lokal förening och förbunds nivå
- se till att information når både förtroendevalda och medlemmar

Sekreteraren

– håller ihop strukturen

Bakom varje fungerande styrelse finns ordning och kontinuitet och här bär sekreteraren en viktig roll. Uppdraget innebär att:

- föra protokoll och hantera justering och arkivering
- sköta inkommande handlingar och administration
- informera arbetsgivaren om förtroendevalda
- hantera ansökningar om föreningsbidrag

Medlemsredovisaren

– medlemskapet i fokus

Ett uppdaterat medlemsregister är mer än siffror – det är grunden för bra medlemsservice. Uppdraget innebär att:

- uppdatera och administrera medlemsuppgifter i RMS
- ta fram medlemsstatistik och listor
- stötta vid inträden, utträden och frågor kring medlemskap

Kassören

– ansvarar för ekonomin

Kassören ser till att föreningens resurser används korrekt och ansvarsfullt.

Uppdraget innebär att:

- sköta bokföring, deklaration och bokslut
- ansvara för föreningens ekonomiska tillgångar tillsammans med styrelsen
- lämna räkenskaper till revisorerna för granskning

Revisorn

– kvalitetssäkrar arbetet

Revisorns roll är att säkerställa att föreningen följer stadgar. Uppdraget innebär att:

- granska ekonomi och verksamhet
- bedöma om styrelsen agerat i linje med medlemmarnas intressen
- lämna revisionsberättelse till årsmötet
- föreslå om ansvarsfrihet ska beviljas

Valberedaren

– formar framtidens styrelse

Valberedningens arbete sker ofta i det tysta men är avgörande för föreningens utveckling.

Uppdraget innebär att:

- föreslå kandidater till styrelsen
- sätta sig in i de olika uppdragens innehåll
- informera medlemmarna om kommande val
- arbeta för att styrelsen speglar medlemskåren

Mer information om dessa och fler uppdrag kan du hitta på vår webbsida, samt i Försvarsförbundets broschyr »Din roll som förtroendevald«. Här kan du läsa mer om utbildningar för uppdragen, mandattider och vilka uppdrag som kräver att du är med i styrelsen. ◀

Så bygger du motivation som håller

Många av oss tänker på motivation som något man antingen har eller saknar. Är den borta får man "ta i lite mer", plocka fram pannbenet eller locka sig själv med belöningar. Men enligt Magnus Lindwall, professor i psykologi och medförfattare till Motivationsrevolutionen, är det just där vi går fel. Motivation handlar nämligen mindre om viljestyrka och mer om miljö, mening och långsiktighet.

» Vi tenderar att prata om motivation som en fråga om mängd: hur mycket driv man har. Forskningen visar att det som avgör om vi orkar över tid är kvaliteten på motivationen – vilken sorts drivkraft vi lutar oss mot», säger han.

Den andra seglivade idén är att människor behöver piska eller morot för att komma igång: belöningar, krav, hot eller dåligt samvete. Det kan ge effekt snabbt – därför används det flitigt, både hemma och på arbetsplatsen. Men den strategin har en baksida.

– Piska och morot (framför allt morot) fungerar ofta helt ok kortsiktigt. Problemet är att det ofta slår tillbaka när målet är långsiktighet, som att hålla i en vana. Särskilt yttre belöningar kan göra motivationen skörare, säger Lindwall.

I stället pekar han på självbestämmandeteorin (Self-Determination Theory), en av de mest studerade motivationsteorierna under de senaste decennierna. Teorin tog form på 1970-talet och har testats i tusentals studier världen över, i skola, arbetsliv och idrott. Den utgår bland annat från att hållbar motivation växer fram när tre grundläggande psykologiska behov tillfredsställs: kompetens, autonomi och

tillhörighet. Principerna gäller brett – i skolan, i arbetslivet och i livsstilsförändringar.

Kompetens handlar om att känna att man klarar av det man gör och att man utvecklas.

Det är inte samma sak som att allt ska vara lätt – snarare att utmaningen är lagom och att man kan se en riktning framåt. När ribban hamnar för högt för tidigt blir varje uteblivet pass ett kvitto på misslyckande, och då dör motivationen snabbt.

Om du tränar kan det handla om att jämföra en plan som kräver fem pass i veckan med en som börjar med två pass som faktiskt blir av. Eller att byta "springa fem kilometer" mot "gå 20 minuter" för att snabbt få känslan: "Jag fixar det här."

– **Att få människor** att känna sig inkompetenta över tid är ett effektivt sätt att få dem att sluta. Ingen vill fastna i en situation där man upplever att man misslyckas, säger han.

Autonomi missförstås ofta som att vara "ensam stark". I teorin handlar det snarare om frivillighet och val: att det man gör upplevs som förenligt med ens värderingar och identitet – inte som något man gör under press. I familjeliv och relationer kan det vara skillnaden mellan "för att jag säger det" och en dialog



Tre principer för motivation som håller

1. Bygg på kvalitet, inte press

Motivation som bygger på tvång, skuld eller yttre belöningar håller sällan i längden. Satsa på drivkrafter som känns meningsfulla för dig.

2. Tillfredsställ de tre behoven

Känn kompetens (jag klarar detta), autonomi (det är mitt val) och tillhörighet (jag har stöd). När de samverkar ökar uthålligheten.

3. Skapa medvind i vardagen

Se över miljön runt dig. Sänk trösklar, gör planen flexibel och bygg in stöd. Motivation handlar mer om smarta förutsättningar än om stark vilja.

där man får vara med och påverka. Som när en tonåring förväntas lägga undan mobilen: det blir en annan sak om man tillsammans kommer överens om ramar och skäl – än om det bara blir ett ultimatum. Eller när man vill få till nya rutiner hemma: om alla känner att de har ett ord med i laget, ökar chansen att det faktiskt håller.

– **Vi kan acceptera** ganska jobbiga saker om vi förstår och köper argumenten bakom. Men om vi känner oss tvingade, eller manipulerade, blir det svårt att hålla i, säger Lindwall.

Tillhörighet, slutligen, handlar om att känna sig sedd och ha fungerande rela-



Magnus Lindwall,
professor i psykologi
och medförfattare till
Motivationsrevolutionen.

tioner. För vissa betyder det gemenskap och gruppsammanhang. Det kan vara så konkret som att ha en fast tid med en vän, en bokad aktivitet som någon väntar in en på, eller ett sammanhang där man inte behöver "vara duktig" utan bara får dyka upp. För andra är poängen tvärtom att få egen tid – men även då behöver man uppleva stöd i omgivningen, att förändringen får plats. Tillhörighet kan då se ut som att någon hemma respekterar den tiden utan kommentarer, eller att man slipper förhandla varje gång: "jag tar det nu, du tar sen".

Det är här Lindwall blir särskilt kritisk mot myten om disciplin. Viljestyrka kan hjälpa i enstaka lägen, men den är en dålig grundpelare för en hel livsstil, framför allt om hållbarhet i beteendet är målet, vilket det ofta är.

– Du kan inte köra med bromsen i. De som lyckas över tid har

HÄLSA

ofta skapat en vardag som ger mer medvind och bättre "glid". Det är inte nödvändigtvis starkare pannben – det är smartare förutsättningar, säger han.

Vaneforskningen visar hur små trösklar i vardagen får stora konsekvenser över tid: otydliga mål, för höga krav, logistik som krånglar, eller att varje träningspass kräver en förhandling hemma. Lägg därtill ett allt-eller-inget-tänk – "missade jag i veckan har jag misslyckats" – och motivationen får svårt att överleva.

– Målet behöver tåla verkligheten. Flexibilitet och självmedkänsla är inte "snällhet" i mjuk mening, utan en förutsättning för att kunna fortsätta när livet stör, säger Lindwall.

Hans råd till den som har försökt flera gånger och kört fast är därför mindre pepp

och mer analys. Vad var det som faktiskt föll? Vilka situationer gör det svårt? Vad fungerade – om så bara en kort period – och varför? Det är först när man förstår mönstret som man kan bygga en plan som håller.

– Motivation är inte något du vrider upp på insidan. Det handlar om att synka bättre med din miljö och skapa stöd runt dig. Många behöver ett bollplank: en vän, partner, kollega eller professionell coach. Inte för att någon annan ska bestämma, utan för att du ska kunna justera kursen över tid, säger han.

Och kanske är det just där den verkliga motivationsrevolutionen börjar: i ett skifte från att skuldbelägga oss själva till att designa förutsättningar som fungerar – i vardagen, inte i teorin. ◀



Lite rädsla för sjukdom är friskt.

Vissa saker är så jobbiga att tänka på att man helst låter bli. Teckna Liv- och hälsopaketet hos Folksam – det är exklusivt för medlemmar och ett enkelt sätt att skapa trygghet i svåra situationer. Så kan du tänka på roligare saker sen.

folksam.se/forsvarsforbundet

Folksam

Jag får ofta höra »du som inte har barn...«
– förväntas jag alltid ställa upp?

VID ÖVERTID, sena möten eller extra uppgifter är det ofta jag som tillfrågas. Motiveringen är att jag inte har barn. Det sägs inte elakt, men jag känner att mitt privatliv inte räknas. Är det rimligt?

SVAR → Det är inte en rimlig utgångspunkt. Din tid är inte mer tillgänglig för att du saknar barn. Arbetsgivaren ska fördela arbete och förväntningar sakligt och rättvist. När samma personer återkommande förväntas ställa upp mer kan det bli en fråga om osaklig särbehandling och arbetsmiljö. Flexibilitet ska planeras och delas jämt i verksamheten. Har det blivit ett mönster kan det behöva lyftas i dialog. ◀



Jag fick ingen introduktion
– förväntas jag bara kunna allt?

JAG BÖRjade PÅ en ny arbetsplats och fick knappt någon introduktion. Första dagen blev det en snabb rundtur, sedan förväntades jag leverera som alla andra. Jag vågar knappt fråga längre och känner mig osäker och stressad. Vems ansvar är det egentligen?

SVAR → Det är arbetsgivarens ansvar. Du ska få en introduktion som gör att du kan utföra arbetet säkert och korrekt, oavsett anställningsform eller roll. Brister i introduktionen kan innebära risker och är därför en arbetsmiljöfråga. Du ska inte behöva lära dig genom att göra fel. Känner du dig osäker eller överbelastad är det viktigt att säga ifrån och be om stöd. Behöver du hjälp kan du vända dig till skyddsombud eller facket. ◀

Jag blev tillsagd att
»inte vara så facklig«

NÄR JAG STÄLLDE FRÅGOR om schema, arbetstid och rättigheter fick jag höra att jag var krånglig och »inte behövde vara så facklig». Det sades halvt på skämt, men efteråt har jag dragit mig för att ta upp saker. Har jag gjort något fel?

SVAR → Nej. Att ställa frågor om villkor är en självklar del av arbetslivet. Att känna till sina rättigheter är en tillgång, inte ett problem. Arbetsgivaren får inte motarbeta fackligt engagemang eller skapa skuld kring sådana frågor. Även kommentarer som sägs med glimten i ögat kan få en tystande effekt. Om situationen påverkar dig eller arbetsmiljön är det klokt att ta upp det med någon som kan ge stöd. ◀

Vad undrar du? Skicka dina frågor till redaktionen@forsvarsforbundet.se.

Omdöme allt viktigare i en värld med AI

Det är inte längre tillgången till information som är den stora bristen i arbetslivet. Med dagens teknik är den i praktiken obegränsad. Det som däremot blivit mer krävande är att avgöra vad som håller, vad som är relevant och vad som bör ifrågasättas.

När allt fler analyser och beslutsunderlag tas fram av AI-baserade system förändras människans roll. Vi förväntas i mindre utsträckning producera svar och i högre grad ta ansvar för dem. Det innebär en förskjutning i vad som värderas i arbetet: från att veta till att bedöma.

Den förskjutningen gör omdömet centralt. I professioner som bygger på ansvar och förtroende har det alltid varit avgörande, men när tekniken levererar underlagen blir den mänskliga prövningen ännu viktigare. Att kunna värdera rimlighet, se begränsningar, förstå konsekvenser och väga olika intressen mot varandra blir en kärnuppgift. Det handlar ytterst om att stå för besluten, även när analysen är maskinellt genererad.

Samma rörelse syns i World Economic Forum, The Future of Jobs Report, där analytiskt tänkande och kritisk förmåga pekas ut som några av de mest betydelsefulla färdigheterna framöver. Rapporten beskriver hur osäkerheten kring framtida kompetensbehov ökar när teknikutvecklingen går snabbare än både utbildningssystem och organisationer hinner anpassa sig. I ett sådant läge är det inte den enskilda uppgiften som är mest värdefull, utan förmågan att göra kloka bedömningar när uppgifterna förändras.

Det gäller inte bara i relation till tekniken. Vi lever i en tid präglad av snabba nyhetsflöden, desinformation och förändrade säkerhetspolitiska förutsättningar. Organisationer och individer behöver dagligen avgöra vad som kräver handling och vad som kan avfärdas. Den sortens avvägningar kan inte automatiseras bort, eftersom de rör ansvar, prioriteringar och konsekvenser.

Omdöme är därför inte en abstrakt egenskap utan en praktisk förmåga som utvecklas i miljöer där handlingsutrymme och tillit finns. Det tränas genom att få göra bedömningar och stå för dem. När tekniken tar över fler moment på våra arbetsplatser försvinner inte det mänskliga ansvaret utan tvärtom koncentreras det runt oss.

I ett arbetsliv där allt fler beslut förbereds av system blir den avgörande frågan inte vad som är möjligt att göra, utan HUR vi väljer att göra det. Där ligger omdömet's verkliga betydelse.



Ann-Therése Enarsson,
vd på tankesmedjan Futurion

Hallå där, Göran Wadman – kurschef

På Militärhögskolan Karlberg utbildas personal för viktiga funktioner inom Försvarsmakten. Som kursansvarig för utbildningar inom explosiv hantering ansvarar Göran Wadman för att rätt personer får rätt utbildning i rätt tid – ett arbete som kräver både struktur, samordning och ett stort intresse för människor.

Vad innebär din roll som kursansvarig?

I praktiken innebär det att jag planerar och samordnar kurserna, hanterar anmälningar och prioriterar vilka som ska gå vilken utbildning. Kurserna är indelade i tre steg – grundkurs, biträdande föreståndare och föreståndare. Behovet är stort, och trycket är särskilt högt på grundkurserna.

Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?

– Det är mycket planering och administration. Dagen börjar oftast vid datorn med att gå igenom mejl och anmälningar. Sedan kontrollerar jag i våra system och Excel-listor att eleverna har rätt behörighet för att söka kurserna. Om det är fler sökande än platser får vi ta kontakt med föreståndare ute på förbanden för att prioritera vilka som behöver gå utbildningen först. Parallellt ser jag till att allt runt kurserna är på plats inför genomförandet.

Vad är det bästa med ditt jobb?

– Det är mötet med människor. Även om mycket av jobbet är administrativt, är det under själva kurserna som det är som roligast. Då är jag med i lektionssalen, träffar eleverna, svarar på frågor och ser till att allt runt omkring fungerar. Jag föreläser också själv vissa pass, bland annat om föreståndarens roll, som jag har lång egen erfarenhet av.



Namn: Göran Wadman
Yrke: Kurschef
Arbetsplats: Karlberg

Läraryrollen passar mig bra – jag har jobbat som militär trafiklärare i nästan 20 år.

Och det mest utmanande?

– Det är alla system man ska hålla reda på och lära sig. Det finns flera parallella system för anmälningar, kursmaterial och lärplattformar, och jag är fortfarande ganska ny i rollen. Samtidigt har trycket på utbildningarna ökat, med fler elever och större behov ute i organisationen. Då gäller det att prioritera rätt så att verksamheten kan fungera ute på förbanden. ◀



**12 %
rabatt**
för medlemmar i
Försvarsförbundet

**Läs mer och
anmäl dig!**

Sensus diplomutbildningar inom HR



Diplomerad HR-koordinator

Som diplomerad HR-koordinator deltar du med självklarhet i organisationens viktiga HR-processer såsom rekrytering, kompetensutveckling och avveckling. Utbildningen ges på distans.

Diplomerad HR-specialist

Som diplomerad HR-specialist har du en generalistkompetens inom HR-frågor. Du kan arbeta med individer, grupper och organisation, på såväl operativ som strategisk nivå. Utbildningen ges på distans.

"En mycket inspirerande utbildning som gav mig kött på benen i min nya roll som HR-generalist. Det var gruppens dynamik som höjde utbildningen ett extra snäpp. Alla deltagare kom från olika verksamheter och med olika bakgrund och tillförde egna erfarenheter. Våra lärare var engagerade och arbetsrätt, som låter lite tråkigt, var det som engagerade mig mest!"

Frida Berglund, HR-chef, Försvarsmakten, Eksjö

TIPS!
Kostnadsfritt
webinar!

Sensus Forum arbetsliv

– Från hjärntrött till mentalt stark

Fredag 27 mars 2026 kl 11-12

Livewebinar med Caroline Spännar

Läs mer och anmäl dig!

