

30 hoveder tænker bedre end et - en model til gennemføres af debriefing på gruppe-, delings- og kompagniniveau.

Af premierløjtnant Søren Sjøgren

Som udsendt delingsfører til både Irak (hold 9) og Afghanistan (hold 7) med henholdsvis soldater fra hærens reaktionsstyrke uddannelse og stående styrke er jeg gang på gang blevet positivt overrasket over kvaliteten af de forslag soldaterne kommer med.

Vi førere har desværre ingen stringent metode til at høre og efterfølgende implementere disse forslag. I artiklen præsenteres en model som jeg arbejdede med I Irak, finpudsede, konsekvent anvendte i Afghanistan og nu anvender i uddannelsen herhjemme.

After action review (AAR) er en model til debriefing, der kan anvendes til at sikre at gode forslag bliver hørt og implementeret.

Der er flere formål med at gennemføre en sådan AAR. Næmlig at sikre;

- overblik
- forståelse og accept
- læring
- støtte til coping af belastende oplevelser

Først og fremmest får vi en så objektiv sandhed som muligt på bordet. Den enkelte fører har måske et overblik, men han har kun fysisk indsigt i sit eget frontafsnit. Ved at tale med soldaterne, få han det bedst muligt grundlag for at skrive sin rapport.

Dernæst vil soldaterne gå fra debriefingen med en forståelse af hvorfor de andre gjorde som de gjorde. Man får så at sige taget spændingen ud af delingen ved at første gruppe ved at anden havde en funktionsfejl på maskingeværet – og at det var derfor det tog tid at melde klar.

Der vil typisk opstå flere læringspunkter, som enten kan implementeres direkte i næste opgaveløsning, eller skal meldes videre i systemet.

Sluttelig gavner det os at tale om vores oplevelser. Det støtter den efterfølgende copingproces.

Det vigtige er som fører ikke at ligge inde med alle svarerne. Det er svært at flytte sig fra rollen som uddanner til leder. Faktum er dog at mine lette maskingeværsskytter, tildelte sanitetssoldater mv. er langt bedre til deres speciale end jeg er. Min opgave bliver så, nøjagtig som den gode lærer, at stille de rigtige spørgsmål. Det bruger jeg en fast model til.

After action review modellen

Modellen går i korte træk ud på at besvare følgende spørgsmål:

- Hvad var planen?
- Hvad skete der?
- Hvorfor skete det?
- Hvad kan vi lære?

Modellen kan anvendes slavisk på en hel opgaveløsning. Men som jeg hørte en bataljonschef beskrive det; så gælder krigsføringens grundprincipper også her. Læg derfor tyngde der hvor du som leder mener, at der er mest at tale om.

Hvad var planen?

Efter hver patrulje og opgaveløsning samles delingen og jeg tegner en skitse af terrænet på tavlen. Herefter gennemgår vi hvad planen var. Soldaterne fortæller her med egne ord hvordan de husker planen. Formålet er at sætte rammen for de efterfølgende punkter.

Hvad skete der?

Her talte vi om hvad vi så egentlig har oplevet. Den enkelte soldat byder ind med hvad han har set eller oplevet. Dvs. hvor var fjenden, hvor mange var der, hvor skød jeg henad osv. Her skal vi gerne have alle tingene åbent og ærligt på bordet. Vores indbyggede fejlfinderkultur en hård modstander. For at få soldaterne til at tale bruger jeg i starten megen tid på at forklare formålet med AAR. Nemlig at finde og erkende både succes for at blive bedre, men også at erkende fejl. Ikke for at straffe fejlene, men for at gøre noget ved dem. Desuden tror jeg på at mine soldater træffer den bedst muligt beslutning i situationen. Viser beslutningen sig så at være forkert skyldes det som udgangspunkt at soldaten mangler information eller lign. Det er alt andet lige sjældent at soldater træffer bevidst forkerte beslutninger. Særligt i kamp.

Hvorfor skete det?

Herefter kommer soldaternes med deres bud på hvorfor dette eller hint skete. Her er det vigtigt som fører at holde tungen lige i munden. Hvis AAR de første par gange bliver til mudderkastning, så får vi aldrig soldaterne til at fortælle noget. Vi må objektivt tale om hvorfor tingene skete. Det er muligt at enkelte punkter ikke skal tages med hele delingen i fællesskab, men kun er en sag mellem delingsfører og befalingsmænd. Her udfordres vi som førere igen. Hvad nu hvis det er fordi jeg som fører traf en forket beslutning at dette eller hint skete? Vi kan vende den om. Enten kan vi tale om det og lære noget af det – eller også kan vi forsøge at tie det ihjel med vished om at så snart konstablerne sidder alene, så taler de alligevel om det. Hvis vi virkelig skal blive dygtige, så lad os konfrontere vores egne fejl og mangler. Måske kan vi gøre noget ved dem. Måske kan vi finde en hjælper som kan støtte hvor vi er mindre stærke.

Hvad kan vi lære?

Her lader jeg soldaterne komme med input til hvordan vi kan forbedre indsatsen. I praksis er det ofte at mindske spændet mellem den sandhed soldaterne oplever og delingens samlede "objektive" sandhed, som vi finder frem til. Men der kan også komme helt lav praktiske forhold frem, som at huske at skifte batteri på sin radio under "klar til kamp osv".

Investering med gevinst

At implementere ovenstående model er ikke uden gnidninger. Først og fremmest kræver det en åben holdning af føreren. Fra som uddanner at have alle svarerne, så skal jeg pludselig til at stille en masse spørgsmål i stedet. Jeg oplevede i starten en stor trang til at fortælle hvordan tingene skulle være. Som

uddannelsen og udsendelsen skred frem kunne vi dog komme frem til løsninger bedre og mere kreative end jeg selv kunne have fundet på.

Vi har nogle meget dygtige og erfarne konstabler og befalingsmænd i hæren. Lad os høre hvad de har at sige.

Vi anvendte en kortere og mere "militær" version af artiklen til vores blivende bestemmelser under feltforhold. Skriv til mig på soren@sorensjogren.dk, ved ønske om at få den, spørgsmål eller refelktioner.