



# Försvarshögskolan

## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Philip Engström		HOP1 21-22
<b>Handledare</b>		
		<b>Antal ord: 11 245</b>
Peter Thunholm	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	2UK022
<b>Tillit i svenska armén – vem följer soldaterna när det verkligen gäller och varför?</b>		
<b><u>Sammanfattning:</u></b>		
<p>För att leda under riskfyllda situationer måste det finnas tillit mellan chefen och de som leds. Detta är ännu viktigare i ett system som praktiserar uppdragstaktik där chefer på lägsta nivå förväntas fatta självständiga beslut och ta risker för att uppnå högre chefs syfte. Vad är det som gör att en soldat känner denna tillit för sin chef? Uppsatsens syfte är att undersöka detta och specifikt i svenska armén på soldatnivå. Studien nyttjar en kvantitativ enkätundersökning på svenska yrkessoldater i arméns markstridsförband. Resultatet visar likt tidigare undersökningar på amerikanska soldater och svenska officerare att faktorn Förmåga värderas högre än faktorerna Välvilja och Integritet. Detta skiljer sig från forskningsresultat på anställda i civila sektorn. Undersökningen visar också att detta fokus på Förmåga leder till en ökad tillit till specialistofficerare och en minskad tillit till officerare. Anledningen till detta verkar vara en uppfattad brist på Förmåga hos officerare.</p>		
<b><u>Nyckelord:</u></b>		
Tillit, officersprofessionen, chefskompetens, fackkompetens		

## Innehåll

1. Inledning .....	4
1.1 Sveriges officerare .....	4
1.2 Tillit och uppdragstaktik .....	5
1.3 Syfte .....	7
1.4 Forskningsfråga.....	7
1.5 Tidigare forskning.....	7
2. Teori.....	9
2.1. Definition av Tillit .....	9
2.2 Modell för Tillit .....	9
2.3 Viktning av faktorerna .....	10
2.4 Tillit i militär kontext.....	11
2.5 Hypoteser .....	13
2.5.1 Fokus på förmåga.....	13
2.5.2 Fokus på välvilja .....	13
2.5.3 Olika fokus beroende på tjänst.....	14
2.5.4 Homosocialitetsteorin .....	14
3. Metod.....	15
3.1 Forskningsdesign .....	15
3.2 Operationalisering.....	15
3.3 Enkäten .....	15
3.4 Population .....	16
3.5 Urval .....	17
3.6 Reliabilitet & validitet.....	17
3.6.1 Validitet.....	17
3.6.2 Reliabilitet.....	17
3.7 Förförståelse.....	17
3.8 Forskningsetiska överväganden .....	18
3.8.1 Informationskravet.....	18
3.8.3 Konfidentialitetskravet & Nyttjandekravet .....	18
4. Resultat och analys .....	19
4.1 Respondenterna.....	19
4.2 Hypotes 1 .....	19
4.3 Hypotes 2 .....	19
4.4 Hypotes 3 .....	21
4.5 Hypotes 4 .....	23
4.6 Hypotes 5 .....	24

4.7 Hypotes 6 .....	25
5. Diskussion.....	25
5.1 Förmåga .....	25
5.2 Specialistofficer eller officer.....	26
5.3 Fackkompetens .....	26
5.4 Svenska och amerikanska soldater.....	27
5.5 Övriga funna skillnader.....	27
6. Slutsatser .....	29
7. Förslag på vidare forskning .....	30
Referenser .....	31
Bilaga 1 Enkät.....	33

## 1. Inledning



*Foto: Erik Axelsson/Försvarsmakten*

*I en glänta någonstans i Sverige ligger en pluton med soldater och lyssnar spánt på mullret från granater i fjärran. Några talar lågmält med varandra, andra kontrollerar sina vapen och sin utrustning. Regnet smattrar mot regnställen och packningarna. Efter att de tappat kontakten med övriga förbandet för några dagar sedan har de inte fått mycket sömn och knappt hunnit äta. Plötsligt kommer plutonchefen tillbaka från sin rekognocering och samlar alla till sin karta.*

*– Det fientliga raketartilleriet står precis här, på andra sidan bron. Gör er beredda. Vi anfaller om trettio minuter.*

*Soldaterna inser direkt att det här kommer bli en tuff strid och tittar på varandra under hjälmarna.*

*Vilka faktorer får soldaterna att följa chefen i sådan situation?*

### 1.1 Sveriges officerare

I Sveriges försvarsmakt leds och utbildas soldaterna av en särskild yrkeskår som kallas officerare eller yrkesofficerare. Yrkeskåren har urgamla anor, men den svenska har genomgått en del förändringar de senaste årtionden.

Mellan 1983 och 2009 tillhörde alla yrkesofficerare samma kategori, alla tog examen med graden fänrik och hade en möjlig karriär till general framför sig. Tanken var dock att de flesta skulle stanna på löjtnants- och kaptensnivå för att leda och utbilda på pluton- och kompaninivå och bli specialister på detta och de system som finns där<sup>1</sup>. Devisen var ”Allt yrkesbefäl skall (...) kunna fullgöra uppgifter som chef, fackman och utbildare i såväl krigs- som fredsorganisationen.”<sup>2</sup>. Alla officerare hade gjort värnplikt, oftast som befäl, och i de flesta fall blev man rekryterad av det regemente som man gjorde värnplikt vid och återvände för att tjänstgöra där efter skola. Detta ledde till en djup kunskap hos många officerare då de blev särskilt uttagna för en tjänst under mönstringen, gjorde ca ett års grundutbildning i denna tjänst, läste minst två år på skola med inriktning mot samma tjänst och därefter tjänstgjorde i den i flera år. Nya officerare hade alltså oftast flera års erfarenhet när de

<sup>1</sup> Försvarsdepartementet, “SOU 1998:42 Försvarsmaktsgemensam Utbildning För Framtida Krav” (Stockholm, 1998).

<sup>2</sup> Sveriges Riksdag, “Om Ny Befälsordning För Det Militära Försvaret, Proposition 1977/78:24” (Stockholm, 1977).

tillträdde sin första krigsbefattning som plutonchef och hade möjlighet till god handledning av äldre officerare som gått samma väg.

I december 2007 antog riksdagen Försvarsutskottets betänkande på regeringens budgetproposition<sup>3</sup> och gav regeringen uppgiften att införa ett tvåbefälssystem, vilket trädde i kraft den 1 januari 2009. I och med uppdelningen av officerskåren skapades två parallella yrkeskåror med olika gradsystem, utbildningssystem och arbetsuppgifter. Utöver detta påbörjades även akademisering av officerskårens högre skolsteg. Det råder delade meningar om varför regeringen valde att dela officerskåren. Somliga menar att det behövdes en ny kategori av officerare med högskoleutbildning och att det är dessa ”nya” officerare, ibland benämnda taktiker eller OP-officerare, som egentligen är skillnaden mot det gamla systemet<sup>4</sup>. Den nya kategorin specialistofficerare skulle alltså i så fall utgöra samma kategori av yrkeskåren som fanns innan 2009. Andra menar att det var behovet av djupare teknisk systemkompetens som var anledningen till införandet<sup>5</sup>. I uppsatsen använder jag de två namn på kategorierna som används i Försvarmakten idag, officer respektive specialistofficer.

Utbildningen skiljer sig avsevärt mellan de två kategorierna. En kadett, som läser officersprogrammet (OP), läser normalt tre år varav ca två år vid militärhögskolan Karlberg (teoretisk utbildning) och ett år på funktionsskola (praktisk utbildning)<sup>6</sup>. Därefter utnämns kadetten till fänrik och tar anställning vid ett förband någonstans i Sverige. Specialistofficeren utbildas under 1,5 år<sup>7</sup> på en funktionsskola och tar sedan anställning vid det förband som rekryterade denne.

Officeren förväntas bemanna befattningen plutonchef efter examen och vara chef, ledare och utvecklare<sup>8</sup> under sin karriär vilekn kan avslutas som general. Försvarmakten definierar officerens inriktning så här:

*Officersprofessionens kärna är ledarskap och ledning av den väpnade striden på alla nivåer.<sup>9</sup>*

Specialistofficeren blir instruktör och gruppchef och förväntas vara fackman och utbildare med djup kompetens inom ett eller flera områden, men kan inte bli general utan har ett eget beföringssystem som är avsevärt långsammare. Försvarmakten är tydlig med att rörligheten mellan kategorierna skall minimeras. Skall officersinriktning nödvändigtvis bytas så är det vid ung ålder. Anledningen är att inte utarma specialistofficerskåren och inte skicka signaler om att det finaste en specialistofficer kan bli är officer<sup>10</sup>.

## 1.2 Tillit och uppdragstaktik

När plutonchefen leder soldaten i strid måste det finnas ett ömsesidigt förtroende (hädanefter benämnt tillit) mellan chef och soldat, det räcker inte med den auktoritet som gradbeteckningen ger<sup>11</sup>. I en

<sup>3</sup> Sveriges Riksdag, ”Regeringens Proposition 2007/08:1, Budgetpropositionen För 2008” (Stockholm, 2007).

<sup>4</sup> Dennis Gyllensporre, ”Militära Reflektioner Om Officersprofessionen,” Kungliga Krigsvetenskapliga Akademiens Handlingar Och Tidskrift, no. 1 (2014) sid 23.

<sup>5</sup> Försvarmakten, ”FM2016-10258:1 Slutrapport – Framtidens Officersutbildning” (Stockholm, 2016).

<sup>6</sup> Försvarmakten, ”Försvarmaktens Hemsida,” accessed October 3, 2022,

<https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/jobba-i-forsvarsmakten/tre-inriktningar/officer/officer/>.

<sup>7</sup> Försvarmakten, ”Försvarmaktens Hemsida,” accessed October 3, 2022,

<https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/jobba-i-forsvarsmakten/tre-inriktningar/officer/specialistofficer/>.

<sup>8</sup> Försvarmakten, ”FM2016-10258:1 Slutrapport – Framtidens Officersutbildning.”

<sup>9</sup> Försvarmakten, *Vår Militära Profession – Agerar När Det Krävs* (Stockholm, 2017). sid. 37

<sup>10</sup> Försvarmakten, ”FM 2018-7744, Trebefälssystemet i Försvarmaktens Organisation, Bilaga 1” (Stockholm, 2018). sid. 31

<sup>11</sup> P.J Sweeney, ”Trust: The Key to Combat Leadership,” in *Leadership Lessons from West Point* (San Francisco, 2007), 252–77. sid. 253

riskfylld situation kan brist på tillit leda till ordervägran och myteri<sup>12</sup> eller som en amerikansk sergeant uttrycker det:

*If you don't trust your leaders, it can be difficult to follow orders, especially if death or dismemberment is an immediate result.*<sup>13</sup>

Utöver denna tydliga förklaring varför tillit mellan soldater och officerare är viktig vill jag belysa ytterligare en aspekt. Svenska Försvarsmakten har valt ett koncept som kallas uppdragstaktik såsom en bärande del av sin doktrin<sup>14</sup>. Uppdragstaktik utvecklades av den tyska armén under lång tid<sup>15</sup> och var en av faktorerna till de tyska enheternas överlägsenhet i strid under andra världskriget<sup>16</sup>.

Uppdragstaktiken förklaras ibland som att ”högre chef anger målsättningar för vad underställda chefer ska uppnå, men det är chefen för den underställda enheten som väljer medel och metoder”<sup>17</sup>. Detta är dock en förenkling av konceptet och visar bara principen hur order delges. Konceptet är egentligen mycket större, det är ”ett helt koncept för ledning och ledarskap”<sup>18</sup> som måste genomsyra hela organisationen. Innebörden är att alla chefer ska känna till sin högre chefs syfte och känna ansvar för att lösa detta oavsett hur situationen utvecklar sig. Att alla chefer på alla nivåer, även de lägsta, har mandat att handla efter sitt sunda förnuft för att uppfylla syftet ställer mycket höga krav. Cheferna måste vara självständiga, kompetenta, ha taktisk förståelse för både egen och högre nivåer och det måste råda tillit mellan chefer och chefer och mellan chefer och soldater<sup>19</sup>.

Tilliten ställs på sin spets när det är dags att för en militär enhet att göra något som riskerar livet på soldaterna. Uppdragstaktiken innebär att det riskfyllda uppdraget kanske inte kommer från någon högre chef utan det är den närmaste chefen, för soldaten plutonchefen, som har beslutat att det är dags att göra något livsfarligt men nödvändigt för att vinna. Kommer soldaten att följa chefens vilja? Tidigare forskning säger att tillit är nödvändigt för detta<sup>20</sup>, och jag kommer i denna uppsats att utreda vad svenska soldater upplever skapar tillit för en plutonchef inför och under en stridsituation.

---

<sup>12</sup> Maria Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik* (Lund: Studentlitteratur, 2021). sid.169

<sup>13</sup> Sweeney, “Trust: The Key to Combat Leadership.”

<sup>14</sup> Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin – MSD 22* (Stockholm, 2022).

<sup>15</sup> Peter Thunholm, Peter Widen, and Niklas Wikström, *Militära Arbetsmetoder* (Malmö: Universus Academic Press, 2018). kap. 3

<sup>16</sup> Martin van Creveld, *Fighting Power - German and U.S. Army Performance 1939-1945* (Westport, 1982). sid.165

<sup>17</sup> Försvarsmakten, *Militärstrategisk Doktrin – MSD 22*. sid. 48

<sup>18</sup> Thunholm, Widen, and Wikström, *Militära Arbetsmetoder*. sid. 63

<sup>19</sup> Thunholm, Widen, and Wikström. kap. 3

<sup>20</sup> Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik*, 2021.

### 1.3 Syfte

Det inomvetenskapliga syftet med studien är att undersöka om tidigare teorier angående tillit fortfarande är giltiga och vilket utfall mitt urval får när det prövas med dessa teorier.

Det utomvetenskapliga syftet med studien är att öka kunskapen vad som får en soldat att känna tillit till sin chef.

### 1.4 Forskningsfråga

Att leda soldater i strid kräver alltså tillit mellan soldat och plutonchef och i synnerhet är det så när man praktiserar uppdragstaktik. Vad skapar denna tillit?

Min forskningsfråga är således:

- *Vilka egenskaper efterfrågar svenska armésoldater inom markstridsförbanden hos en plutonchef för att känna tillit till denne?*

### 1.5 Tidigare forskning

Det finns relativt gott om forskning angående tillit (engelskans ”trust” eller ”interpersonal trust”), tillit i extrema situationer och tillit i militär kontext. I forskningen syftar ordet ”tillit” specifikt till ett ömsesidigt förhållande av tillit mellan två individer, medan förtroende är ensidigt och tilltro är ett mer allmänt fenomen som inte nödvändigtvis är mellanmänniskt. Exempelvis kan man känna förtroende för någon utan att det återbördas eller tilltro till en organisation<sup>21</sup>.

Mayer, Davis, and Schoorman publicerade 1995 en artikel i *The Academy of Management Review*<sup>22</sup> där de definierade begreppet tillit och integrerade mycket tidigare forskning till en gemensam modell. Denna definition och modell används av flera forskare och verkar vara allmänt accepterad. 2007 skrev samma forskare en ny artikel i samma ämne där de berättar om hur tillits-forskningen har utvecklats, men där de också beskriver hur deras definition av tillit och modell har använts i tusentals forskningsarbeten och hur den har korroborerats både av dem själva och andra<sup>23</sup>.

Dana L. Knoll och Harjinder Gill kontrollerade Mayer et al. modell 2010 och deras forskning visade att modellen och definitionen är relevanta samt att det fanns en viktning mellan kategorierna och att det var skillnad beroende på om man var chef, sidoordnad eller underställd<sup>24</sup>.

Den mest omfattande forskningen av tillit i militär kontext verkar vara gjord av P.J. Sweeney<sup>25</sup>. Han genomförde flera undersökningar i Irak under pågående krig för att utröna vad soldater vill se i en ledare som de kan känna tillit för i strid. Sweeney använder också Mayer et al. definition av tillit och deras modell<sup>26</sup>.

I Sverige och Norge genomförde Maria Fors Brandebo et al en studie som de publicerade i *Journal of Trust Research* 2013<sup>27</sup>. Forskningen utgår bl.a. från Mayers definition och modell samt Sweeneys resultat, och de undersöker hur svenska och norska militärer ser på tillit till chefer och underställda.

---

<sup>21</sup> Fors Brandebo. sid. 28

<sup>22</sup> Roger C Mayer, James H Davis, and David F Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust,” *The Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709–34.

<sup>23</sup> Roger C Mayer, David F Schoorman, and James H Davis, “An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future,” *The Academy of Management Review* 32, no. 2 (2007): 344–54.

<sup>24</sup> Dana L Knoll and Harjinder Gill, “Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers,” *Journal of Managerial Psychology* 26, no. 4 (2011): 313–30.

<sup>25</sup> Sweeney, “Trust: The Key to Combat Leadership.”

<sup>26</sup> P.J Sweeney, “Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?,” *Military Psychology* 22:Suppl 1 (2010): 70–88. sid. 71

<sup>27</sup> Maria Fors Brandebo et al., “Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?,” *Journal of Trust Research* 3, no. 2 (2013): 125–45.

2016 inrättade regeringen med stöd av riksdagen tillitsdelegationen med uppdraget att genomföra dels projekt som främjar idé- och verksamhetsutveckling inom kommunal verksamhet, dels projekt som omfattar hela styrkedjan från den nationella nivån till genomförandet i kommuner och landsting<sup>28</sup>. Slutbetänkandet kom 2020 och handlar om hur tillit ska användas som styrmetod i offentlig verksamhet. I delegationen ingick Louise Bringselius, som i boken ”Tillit - En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor” sammanfattar sina tankar från delegationen och sin forskning<sup>29</sup>. Bringselius använder även hon Mayer et al. definition och modell och diskuterar aspekten av tillit under krisförhållanden som är speciell för vårdpersonal och liknar den som militär personal upplever.

Sammanfattningsvis finns det en god grund att utgå från med modeller och definitioner som är korroborerade och beforskade i många relevanta underområden. Dessutom visar tillsättandet av tillitsutredningen hur svenskar ser på ledning, man vill leda genom att skapa tillit mellan människor snarare än att leda med enbart auktoritet.

Med detta som grund menar jag att det finns en lucka i forskningen vad avser svenska soldater och att denna är viktig att belysa då det är för att leda soldater som vi rekryterar och utbildar officerare.

---

<sup>28</sup> Tillitsdelegationen, “Tillitsdelegationens Hemsida,” accessed October 4, 2022, <https://tillitsdelegationen.se/>.

<sup>29</sup> Louise Bringselius, *Tillit : en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*, book, ed. Marie Åhfeldt (Helsingborg: Komlitt, 2018).



## 2. Teori

### 2.1. Definition av Tillit

Jag väljer att använda definitionen som Mayer et al. kom fram till i sin artikel, det vill säga:

*“the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”<sup>30</sup>*

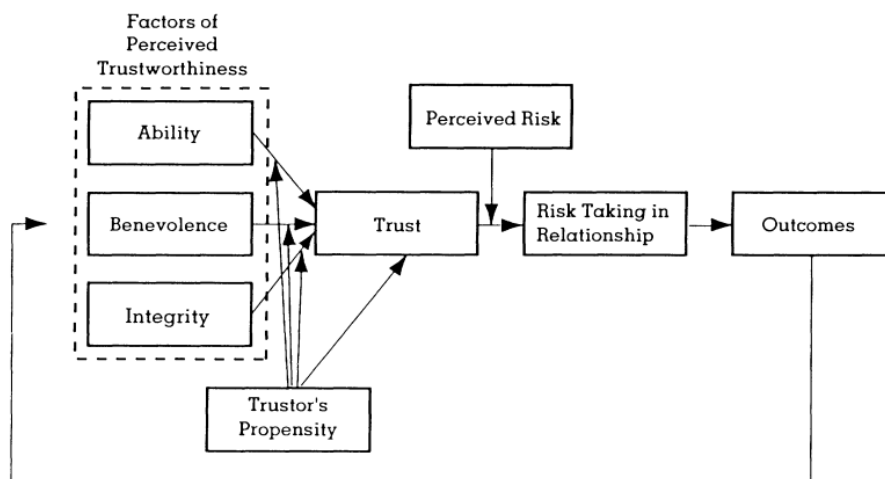
Den har använts av samtliga andra forskare som jag refererar till och har översatts till svenska av Maria Fors Brandebo till:

*(Tillit är) viljan hos en individ att vara sårbar för en annan individs ageranden baserat på förväntningen att den andra kommer att utföra en särskild handling som är viktig för individen, oavsett möjligheten att övervaka eller kontrollera den andra individen<sup>31</sup>.*

Jag menar att de tre viktiga punkterna här är 1) att man gör sig sårbar, 2) att handlingen är viktig och 3) att man inte kan övervaka att den utförs. I min forskning är definitionen mycket passande då en soldat nästan bokstavligen lägger sitt liv i händerna på sin plutonchef vilket kombinerar sårbarheten med viktig handling. Soldaten har dessutom sällan möjlighet att övervaka eller kontrollera att plutonchefen gör ett bra jobb och har liten möjlighet att påverka om så skulle vara fallet.

### 2.2 Modell för Tillit

Mayer et al. integrerade listor med faktorer som påverkar tillit mellan människor från andra forskare och hittade tre faktorer som gick igen i de flesta: förmåga (ability), välvilja (benevolence) och integritet (integrity)<sup>32</sup>. Dessa tre infogade de i en modell (se figur 1) för hur tillit uppstår och fortsätter i en cirkulär process.



Figur 1 Mayer et al. modell för tillit (interpersonal trust)<sup>33</sup>

I figur 1 ser vi att förmåga (ability), välvilja (benevolence) och integritet (integrity) är de faktorer som skapar tillit mellan människor. Det finns också en faktor, ”benägenhet att lita på andra” (trustor’s propensity) som påverkar. Människor har olika stor benägenhet att lita på andra helt enkelt. Denna

<sup>30</sup> Mayer, Davis, and Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust.”

<sup>31</sup> M Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik* (Lund: Studentlitteratur, 2021). sid. 28

<sup>32</sup> Mayer, Davis, and Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust.”

<sup>33</sup> Mayer, Davis, and Schoorman.

faktor har jag valt att bortse ifrån i min forskning då den enskilde officeren eller systemet som utbildar hen inte kan påverka detta. Mayer et al.<sup>34</sup> beskriver de tre faktorerna enligt följande:

**Förmåga** (Ability) beskrivs framför allt som kompetens inom ett specifikt område och erfarenhet nämns inte.

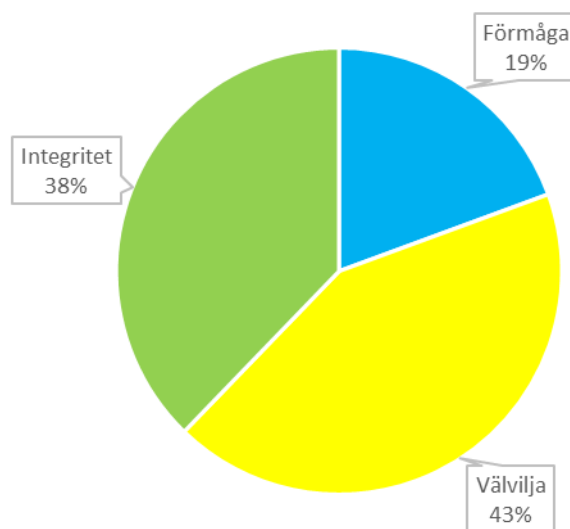
**Välvilja** (Benevolence) beskrivs som att den ena parten visar en vilja att göra gott för den andra utan egen vinning.

**Integritet** (Integrity) betyder att den som ska förtjäna tilliten visar att hen har värderingar som den andra parten kan acceptera och står för dessa.

De tre faktorerna är separata och kan variera individuellt. Om en individ bedöms ha alla dessa kategorier så uppstår oftast tillit. Tillit ska dock ses som ett tillstånd i rörelse och inte som något definitivt. Vi människor värderar hela tiden andra för att förstå om vi kan lita på dem.

### 2.3 Viktning av faktorerna

Knoll och Gill<sup>35</sup> testade Mayers et al modell för att se om den stämmer och försökte fastställa om den finns någon viktning mellan de tre kategorierna. Respondenterna var anställda vid personalavdelningen på ett stort kanadensiskt bolag (n=81) och medlemmar i en förening för hr-specialister (n=109). Deras resultat visade att modellen med de tre kategorierna är relevant och de kom fram till följande en viktning mellan de tre när de gällde vilka egenskaper vi söker hos våra chefer (se figur 2).



Figur 2 Knoll och Gills viktning av Mayers faktorer för tillit<sup>36</sup>.

De undersökte också om det är någon skillnad beroende på vilken nivå man befinner sig till den man har tillit till, dvs. om man är underställd, sidoordnad eller chef, och kunde konstatera att det fanns skillnader. Kort sammanfattat kan man säga att skillnaderna var att chefer vill att deras underställda ska ha god förmåga, medan underställda vill ha välvilliga chefer då det är denne som är garanten för deras anställning och löneutveckling.

<sup>34</sup> Mayer, Davis, and Schoorman. sid. 720

<sup>35</sup> Knoll and Gill, "Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers."

<sup>36</sup> Knoll and Gill. sid 323

## 2.4 Tillit i militär kontext

Amerikanen P.J. Sweeney har genomfört flera undersökningar i Irak under pågående insats för att utröna vad soldater vill se i en ledare som de kan känna tillit för i strid. Han sammanfattar resultatet av dessa undersökningar i artikeln Trust: The key to combat leadership<sup>37</sup>. I denna artikel rangordnar Sweeney tio egenskaper som han menar är de viktigaste för att en militär ledare ska uppnå tillit från sina underställda.

Sweeney's Top 10
1. Leader competence
2. Loyalty
3. Honesty/Integrity
4. Leadership by example
5. Self control
6. Confidence
7. Courage
8. Sharing information
9. Personal connection with subordinates
10. Strong sense of duty

Tabell 1 Sweeney's rangordning av faktorer för tillit<sup>38</sup>

Många av faktorerna på listan kan man lätt hänföra till de tre faktorer som Mayer et al beskriver men med en annan rangordning än Knoll och Gill kom fram till. Sweeney menar att anledningen till att militärer värdesätter förmåga högre än civila är att deras liv kan hänga på att deras chef är kompetent.

*"In high-vulnerability contexts where followers must risk their welfare to accomplish the organization's mission, the leader's ability becomes the most salient factor influencing trust. Therefore, leaders preparing to lead in high-vulnerability environments must master the technical and tactical aspects of the job and hone their decision-making skills under stress through tough, realistic training."*<sup>39</sup>

Lojalitet handlar här om lojalitet till de underställda. I praktiken handlar det om ofta att lösa farliga uppgifter med så liten risk som möjligt för dessa samt att ta hand om sina soldater i alla lägen, även på bekostnad av andra värden.

2013 publicerade Maria Fors Brandebo et al. forskning där de hade delat ut formulär med öppna frågor till svenska och norska kadetter samt officerare (n=591) i syfte att utröna vilka faktorer som dessa ansåg viktigast för att tillit ska uppstå under internationella och nationella övningar och operationer<sup>40</sup>. Brandebo et al. kom precis som Sweeney fram till att militärer värderar förmåga högst av de tre tidigare nämnda kategorierna (se tabell 2).

<sup>37</sup> Sweeney, "Trust: The Key to Combat Leadership."

<sup>38</sup> Sweeney.

<sup>39</sup> Sweeney, "Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?"

<sup>40</sup> Fors Brandebo et al., "Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?"

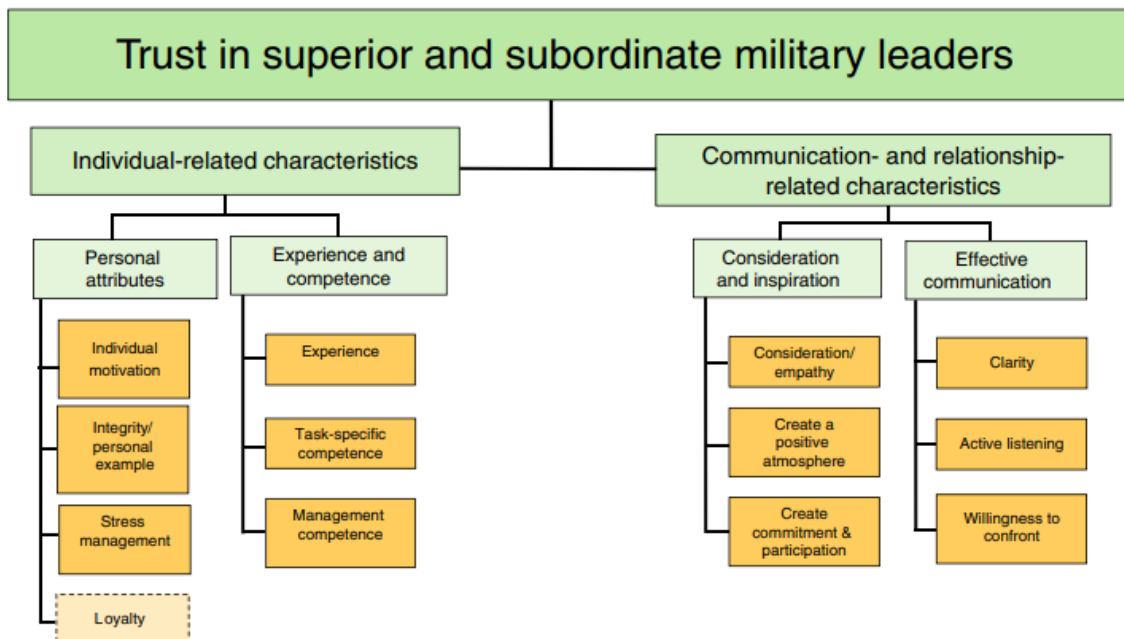
Category – Trust in superior military leaders		Number of codes <sup>a</sup> (N = 1558)		Number of respondents <sup>b</sup> (N = 591)	
		N	%	N	%
1	Task-specific competence	251	16	218	37
2	Create commitment and participation	285	18	195	33
3	Integrity/personal example	215	14	171	29
4	Management competence	196	13	161	27
5	Clarity	169	11	137	23
6	Individual motivation	97	6	87	15
7	Create a positive atmosphere	91	6	79	13
8	Consideration/empathy	89	6	77	13
9	Experience	51	3	51	9
10	Active listening	51	3	50	8

Notes: <sup>a</sup>Total number of codes in respective category.

<sup>b</sup>Total number of respondents reporting the category.

Tabell 2 Fors Brandebo et al rangordning av sina kategorier för tillit<sup>41</sup>

Forskningen var delvis av kvalitativ natur med öppna frågor och man genomförde en konstant komparativ analys av svaren, där koder användes som sedan klustrades till högre och högre nivåer och en ny modell för tillit skapades (se figur 3). Modellen har vissa likheter med Mayers et al men är också annorlunda och mer omfattande. Lojalitet (loyalty) har en annan innebörd här än hos Sweeney och står för överordnades uppfattning om hur lojal den underordnade är mot hen och hens beslut.



Figur 3 Fors Brandebo et al. modell för tillit<sup>42</sup>

<sup>41</sup> Fors Brandebo et al.

<sup>42</sup> Fors Brandebo et al.

## 2.5 Hypoteser

I detta avsnitt presenteras ett antal hypoteser baserade på teorierna om tillit ovan. Dessa hypoteser kan sedan prövas mot den data som insamlas från urvalet genom undersökningens enkät.

### 2.5.1 Fokus på förmåga

Enligt Knoll och Gill<sup>43</sup> är välvilja den egenskap som människor i allmänhet vill se hos sin chef för att känna tillit, men enligt Sweeney<sup>44</sup> samt Fors Brandebo et al.<sup>45</sup> så föredrar amerikanska soldater och svenska officerare förmåga framför välvilja. Förmåga värderas högre därför att soldater arbetar under mycket mer riskfyllda situationer, där de bokstavligen lägger sina liv i sin chefs händer (Sweeney), eventuellt också därför att vi i sådana situationer gärna vänder oss till experter (Fors Brandebo).

*“In high-vulnerability contexts where followers must risk their welfare to accomplish the organization’s mission, the leader’s ability becomes the most salient factor influencing trust. Therefore, leaders preparing to lead in high-vulnerability environments must master the technical and tactical aspects of the job and hone their decision-making skills under stress through tough, realistic training.”<sup>46</sup>*

Jag undersöker om detta stämmer bland svenska soldater med hjälp av dessa två hypoteser:

*H1 Förmåga värderas högre än välvilja och integritet.*

*H2 Specialistofficerare har högt förtroende bland soldater därför att de har hög förmåga.*

Fors Brandebo menar alltså att när vi befinner oss i kontexter som associeras med hög risk och personlig sårbarhet så tenderar vi att vända oss till expertisen för ledning<sup>47</sup>. Därför skulle man kunna tänka sig att soldater som har erfarenhet av övningar och insatser efter hand värderar förmåga lägre, då de inte längre upplever situationen som okänd och riskfylld. De väger upp chefens förmåga med sin egen.

*H3*

*a) Soldater som varit i tjänst längre värderar förmåga lägre än de som varit i tjänst kortare tid.*

*b) Soldater som genomfört tjänstgöring i utlandsstyrkan värderar förmåga lägre än de som inte gjort det.*

### 2.5.2 Fokus på välvilja

Larsson et al.<sup>48</sup> menar att det finns en skillnad mellan svenska och utländska officerare i mindset. Svenska officerares konsensus och samarbetstänkande gör att de strävar efter ett mer inkluderande klimat. Om detta är sant för soldater också bör vi se en skillnad från amerikanska soldaters värdering av välvilja från Sweeney’s undersökning.

*H4 Svenska soldater värderar faktorn Välvilja högre än amerikanska soldater.*

.

---

<sup>43</sup> Knoll and Gill, “Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers.”

<sup>44</sup> Sweeney, “Trust: The Key to Combat Leadership.”

<sup>45</sup> Fors Brandebo et al., “Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?”

<sup>46</sup> Sweeney, “Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?”

<sup>47</sup> Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik*, 2021. sid. 59

<sup>48</sup> Gerry Larsson et al., “Swedish Military Officers through Other Nations’ Eyes Experiences Related to Leadership Theory, Stereotypes, Identity and Military Contextual History,” *International Journal of Organizational Analysis* 24, no. 4 (2016): 615–33.

### 2.5.3 Olika fokus beroende på tjänst

De soldater som undersöks har olika typer av befattningar och de olika enheterna strider på olika sätt. En stridsvagns- eller stridsfordonspluton strider i huvudsak med sina vagnar och plutonchefen är tillika vagnchef i en vagn. Vagnchefen är helt central för vagnens strid och chefen förväntas göra jobbet som vagnchef och plutonchef samtidigt. På en jägarpluton är det annorlunda. Plutonchefen behöver själv inte vara lika aktiv i själva striden utan kan fokusera på att leda. Därför menar jag att förmåga i allmänhet och fackkompetens i synnerhet kommer att vara viktigare för stridsvagns- och stridsfordonsbesättningar.

*H5 Vagnsbesättningar värderar förmåga och fackkompetens högre än övriga soldater.*

### 2.5.4 Homosocialitetsteorin

Forskning visar att det är lättare att utveckla tillit mellan individer som är lika varandra i vissa relevanta karakteristika<sup>49</sup>. Detta kan relateras till homosocialitetsteorin, homogenitet underlättar kommunikation och gör det enklare att förstå varandra. Jag vill kontrollera om det stämmer bland soldater också och gör ett antagande att soldater vill ha en som chef de kan identifiera sig med; i detta fall tror jag att erfarna soldater vill ha erfarna chefer.

*H6 Det är viktigare för äldre soldater eller soldater med lång tjänstgöringstid att ha en erfaren chef än vad det är för yngre.*

---

<sup>49</sup> Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik*, 2021. sid. 60

### 3. Metod

#### 3.1 Forskningsdesign

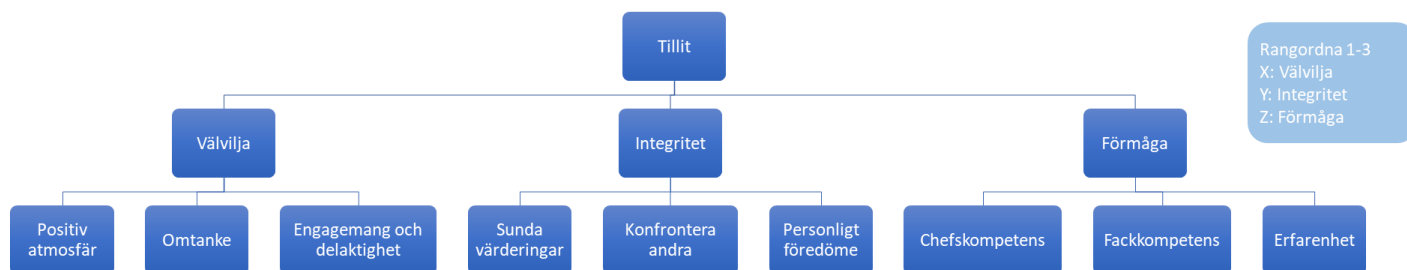
Jag använder en tvärsnittsdesign<sup>50</sup> med en frågeundersökning för att samla in empiri som kan kvantifieras för att pröva ett antal hypoteser<sup>51</sup>. Hypoteserna har sin grund i den forskning som Mayer et al., Larsson et al., Brandebo et al., Sweeney och Knoll & Gill har gjort samt mina egna observationer under ca femton år som chef vid olika markstridsförband.

Undersökningen är i huvudsak kvantitativ med kvalitativa inslag. Frågeundersökningen utgörs av en enkät i pappersform med fasta svarsalternativ och fritextsvar. Flera av de undersökningar jag refererar till i kapitlet Teori har varit kvalitativa vilket hade varit möjligt att välja även i denna undersökning, men jag ser ett värde i att använda en annan metod för att undersöka likartade frågor. Både kvantitativa och kvalitativa metoder har sina svagheter, men att belysa en liknande fråga med en annan metod kan väga upp de svagheter som den första metoden eventuellt har. Detta faller under begreppet triangulering vilket innebär att man använder flera metoder för att kontrollera resultat från både kvalitativa och kvantitativa undersökningar<sup>52</sup>.

#### 3.2 Operationalisering

Jag använder de tre huvudkategorierna välvilja, integritet och förmåga som grund och delar upp varje begrepp i tre underkategorier (se figur 4). Underkategorierna är hämtade ur Fors Brandebos teori om olika karakteristika som ger tillit<sup>53</sup> och kategoriserade under Mayers et al. tre huvudkategorier<sup>54</sup>.

Varje underkategori operationaliseras i två frågor. Efter dessa frågor får respondenten möjlighet att rangordna de tre huvudkategorierna 1-3. På så sätt mäts varje huvudkategori av sex frågor och ett rangordningsvärde.



Figur 4 Operationalisering av Mayer et al. kategorier

#### 3.3 Enkäten

Enkäten finns bifogad (se bilaga 1) och består inledningsvis av en kortare förklaring av syftet med forskningen samt en beskrivning av hur informationen hanteras. Det görs tydligt att det är frivilligt att delta. Man kan lämna in en tom enkät om man inte vill svara. Efter detta finns rutor för att fylla i bakgrundsinformation, sedan de arton frågorna om tillit, rangordningen om tillitens huvudkategorier och slutligen två fritextfrågor. Frågorna om tillit har en likert-skala om sex steg för att undvika att respondenterna väljer ett neutralt alternativ.

<sup>50</sup> Alan Bryman, *Samhällsvetenskapliga Metoder*, 3rd ed. (Malmö, 2021). sid. 87

<sup>51</sup> P Esaijsson et al., *Metodpraktikan*, 5th ed. (Stockholm: Wolters Kluwer, 2017). sid. 39

<sup>52</sup> Bryman, *Samhällsvetenskapliga Metoder*. sid. 468

<sup>53</sup> Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik*, 2021. sid. 74

<sup>54</sup> Mayer, Davis, and Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust."

En viktig del av enkäten är den kontext som respondenten besvarar frågorna utifrån. Jag vill efterlikna en situation av mobilisering där en pluton har en kort tid att förbereda sig, chefen ofta är okänd för en stor del av soldaterna och väpnad strid i försvaret av Sverige eller ett allierat land är uppgiften. Anledningen till detta är att jag bedömer att huvuddelen av armén kommer vara i just denna situation vid en mobilisering.

*Din pluton är deployerad till Lettland som en del av NATO:s förstärkning. Underrättelserna ni får ta del av säger att det är sannolikt med ett ryskt anfall över gränsen inom ett 2-4 veckor. Plötsligt blir er plutonchef svårt sjuk och måste skickas hem. Kompanichefen berättar att det anländer en ny chef för plutonen i morgon. Hur vill du att din nya chef ska vara?*

Till enkäten finns en instruktion för genomförande som delades ut till soldaternas chefer. I den står det att det är frivilligt att fylla i enkäten, att soldaterna ska ha gott om tid på sig (>30min) och att cheferna inte ska läsa genom sina soldaters enkäter utan lägga dem i bifogat kuvert som ska förseglas. Avslutningsvis står en djupare förklaring till syftet av forskningen, men det görs tydligt flera gånger att detta stycke inte ska delges soldaten förrän efter genomförd enkät för att undvika priming.

### 3.4 Population

Det finns ca 5100 heltidsanställda soldater och sjömän i Försvarsmakten<sup>55</sup>. Av dem finns 2732 st i armén och av dessa utbildas 2007 st vid infanteri, kavalleri och pansarregementen<sup>56</sup>. Det är från denna sista population som jag gör mitt urval. Jag väljer yrkessoldater för att det finns liknande forskning genomförd sedan tidigare på svenska officerare<sup>57</sup> och de värnpliktiga som finns tillgängliga har genomfört för kort tid av sin utbildning för att kunna ge ett svar i egenskap av soldater.

**Armén GSS/K 220331**

LG	705
K3	330
LV6	274
P4	264
I19	231
P7	220
P18	149
ING2	126
A8	109
K4	108
T2	102
SWEDEC	73
SKYDDC	39
AST	1
I13	1
<b>Totalt</b>	<b>2732</b>
<b>Totalt Infanteri, Jägare, Pansar</b>	<b>2007</b>

Tabell 3 Fördelning av GSS/K 220331<sup>58</sup>

<sup>55</sup> Försvarsmakten, "Ett Aktivt Försvaret i En Osäker Tid - Försvarsmaktens Årsredovisning 2021" (Stockholm, 2021), <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/arsredovisningar/arsredovisning-2021/forsvarsmaktens-arsredovisning-2021-huvuddokument.pdf>.

<sup>56</sup> Försvarsmakten, "Mail Från Arméstaben 220914."

<sup>57</sup> Fors Brandebo et al., "Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?"

<sup>58</sup> Försvarsmakten, "Mail Från Arméstaben 220914."



### 3.5 Urval

Urvalet är ett icke-sannolikhetsurval och ett bekvämlighetsurval<sup>59</sup>. Soldater från kompanier/skvadroner med markstrid som huvuduppgift vid Södra Skånska regementet (P7), Skaraborgs regemente (P4) och Livgardets Husarer (K3) har genomfört enkäten. Soldaterna har olika typer av tjänster såsom stridsvagn/stridsfordonsbesättningar, skyttesoldater, jägarsoldater och logistik/ledningssoldater. Jag har medvetet försökt att hitta tre regementen som har olika inriktning (mekaniserad, motoriserad, jägarstrid) för att få varierad syn på framför allt fackkompetens.

### 3.6 Reliabilitet & validitet

#### 3.6.1 Validitet

Jag väljer att dela upp validitetsmättet av min undersökning två delar: inre validitet och yttre validitet. Vad gäller den inre validiteten, som beskriver hur väl de konkreta enkätfrågorna mäter de faktorer som jag vill mäta, så finns här nog den största osäkerheten i undersökningen. Jag har skapat mina subkategorier utifrån Mayer et al. beskrivning av de tre faktorerna tillsammans med Fors Brandebo et al. beskrivning av deras nya faktorer. Till subkategorierna har jag sen skapat två frågor vardera och totalt mäts då varje faktor (välvilja, integritet och förmåga) av sex frågor. Utöver det får respondenterna rangordna de tre huvudfaktorerna 1-3, och jag kan kontrollera om det finns en korrelation mellan denna rangordning och hur de svarat på frågorna.

Att formulera frågor för att mäta subkategorierna har varit en utmaning. Med hjälp av min praktiska erfarenhet från soldatens verklighet på plutonen tillsammans med beskrivningar om hur andra undersökningar har gått till (exempelvis Knoll och Gill<sup>60</sup>), hoppas jag dock ha kunnat träffa rätt. Jag har bifogat enkäten så att läsaren kan avgöra om frågorna mäter rätt saker.

Yttre validitet innebär hur generaliserbara de resultat jag får i urvalet är på hela populationen. Detta uppnår jag genom att: sprida urvalet geografiskt på tre olika platser, på fyra olika typförband, genom antalet respondenter och genom anonymitet i enkätsvaren. Anonymiteten innebär att respondenterna förhoppningsvis kan känna sig trygga med att skriva sin ärliga åsikt på samtliga frågor men eftersom plutoncheferna i många fall är de som delat ut och samlat in enkäterna kan det finnas en viss bias i frågan om officerskategori. Det skulle kunna förklara det stora bortfallet på denna fråga.

#### 3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet har jag försökt åstadkomma genom att ha många frågor som mäter faktorerna och genomfört enkäten med så många soldater som jag har hunnit. Jag försöker vara tydlig med hur undersökningen gått till och bifogar enkäten till uppsatsen. Förhoppningen är att om någon vill göra om samma undersökning så finns verktygen och resultaten bör bli liknande.

### 3.7 Förförståelse

Jag är officer och har arbetat på en pansarbataljon sedan värnplikten vilket ger sammanlagt över 20 år. Under denna tid har jag framför allt tjänstgjort som plutonchef och kompanichef vid mekaniserade eller motoriserade skyttekompanier. Jag är utbildad vagnchef på flera typfordon och är instruktör på stridsfordon 90. Jag har varit chef över både värnpliktiga, yrkessoldater och tidvis tjänstgörande soldater samt har genomfört fyra utlandstjänster varav två som skytteplutonchef, en som ställföreträdande pansarskytteplutonchef och en som gruppchef.

---

<sup>59</sup> Bryman, *Samhällsvetenskapliga Metoder*.sid. 243

<sup>60</sup> Knoll and Gill, "Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers."

### 3.8 Forskningsetiska överväganden

Jag förhåller mig till Vetenskapliga Rådets fyra krav för etisk forskning inom Samhällsvetenskapliga studier<sup>61</sup>. Samtliga deltagare kommer att få möjlighet att ta del av forskningsresultatet via sina chefer.

#### 3.8.1 Informationskravet

Jag har varit helt transparant vad avser min roll, vad jag önskar inhämta och i vilket sammanhang jag gör detta arbete. Jag har ambitionen att samtliga respondenter kan hållas anonyma i uppsatsen. I de fall jag bedömde att det fanns någon risk att avslöja respondenten så avsåg jag inhämta ett medgivande innan publikation. Så har ej bedömts.

#### 3.8.2 Samtyckeskravet

Det kan finnas farhågor kring graden av frivillighet hos respondenterna i en hierarkisk organisation som Försvarmakten. Därför har jag i instruktionen till chefen som genomför enkäten med sin pluton samt i själva enkäten till soldaten påtalat att det är frivilligt att fylla i den.

#### 3.8.3 Konfidentialitetskravet & Nyttjandekravet

Inga personuppgifter har samlats in och enkäterna har förvarats inlåsta under arbetet. Enkäterna har endast delats med andra forskare.

---

<sup>61</sup> Vetenskapsrådet, "Forskningsetiska Principer Inom Humanistisk Samhällsvetenskaplig Forskning" (2002).

## 4. Resultat och analys

### 4.1 Respondenterna

Från urvalet erhöj jag 220 respondenter som fyllde i enkäten. Jag vet inte hur många som var tjänstlediga, sjuka etc. under den dag då respektive pluton fyllde i enkäten, utan jag kan endast redovisa det bortfall som finns för respektive fråga. Det framgick av enkäten och i instruktionen till plutoncheferna att det gick bra att lämna in blanka enkäter, men det har ingen gjort; dock finns det frågor som lämnats blanka eller där respondenten fyllt i flera alternativ. Om ungefär 2/3 av soldaterna vid de valda regementena har markstrid som huvuduppgift, vilket är fallet vid P7, bedömer jag att urvalet utgör någonstans mellan 10-20% av populationen. Respondenterna från urvalet sammanfattas i tabell 4 nedan.

Sammanfattning av urvalet (N=220)	Antal	Procent
Män	209	95
Kvinnor	11	5
Stridvagns/stridsfordonsbesättning	54	25*
Skyttesoldater	105	48,6*
Jägarsoldater	43	19,9*
Logistik/ledningssoldater	14	6,4*
Genomfört internationell tjänst	72	32,7
Livhusarregementet K3	44	20
Skaraborgs regemente P4	74	33,6
Södra Skånska regementet P7	102	46,4
Medelålder: 23,02 år		
Medeltjänstgöringstid: 3,21 år		
*N=216		

Tabell 4 Sammanfattning av urvalet

### 4.2 Hypotes 1

*H1 Förmåga värderas högre än välvilja och integritet.*

För att kontrollera denna hypotes klustrar jag frågorna i subkategorierna till kategorierna förmåga, välvilja och integritet och genomför ett "paired samples t-test" på dessa. Resultaten är signifikanta och visar att respondenternas medelvärde för de sex frågor som mäter förmåga är högst följt av integritet och sist välvilja.

Kategori	Mean	Pair	t	Sig. (2-tailed)	
Förmåga	4,71	Pair 1	Förmåga - Välvilja	17,03	P<0,01
Integritet	4,37	Pair 2	Förmåga - Integritet	7,31	P<0,01
Välvilja	3,91	Pair 3	Välvilja - Integritet	-13,60	P<0,01

Tabell 5

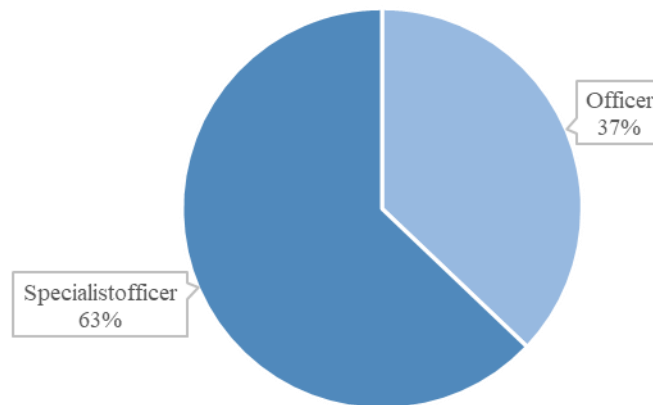
### 4.3 Hypotes 2

*H2 Specialistofficerare har högt förtroende bland soldater därför att de har hög förmåga.*

Denna hypotes besvarar jag med både deskriptiva kvantitativa data och kvalitativa data i form av fritextsvar. På frågan: "Från ditt perspektiv är en specialistofficer eller en OP-officer lämpligast som plutonchef i strid?" svarar respondenterna enligt figur 5 nedan. Det finns ett relativt stort bortfall på

45 där respondenterna inte har besvarat frågan eller ännu vanligare svarat både officer och specialistofficer.

Specialistofficer eller officer som plutonchef i strid.  
(N=175)



Figur 5

En majoritet av respondenterna vill ha en specialistofficer som plutonchef i strid, men frågan kan vara känslig att besvara då den kan tolkas som feedback till den nuvarande plutonchefen. Man kan inte utesluta att den nuvarande plutonchefens grad har påverkat de 175 respondenter som har svarat eller att unga respondenter kanske endast har upplevt den ena kategorin av officer och därför inte har rätt erfarenhet att ge ett genomtänkt svar.

Respondenterna förklarar i många fall sitt val, och de vanligaste anledningarna till att man vill ha en specialistofficer är att de är duktiga på att leda strid då de har kompetens och erfarenhet. De är närmare soldaten och förstår denne bättre. Fritextsvaren tydliggör detta.

*Träffat få kompetenta OP-officerare. Allt för många är skadade från Karlberg. Framför allt om de gått raka vägen till skolan från GMU. Tid som soldat är viktigt. - Respondent nr 3*

*Specialistofficerare har ofta en bättre relation till soldaten vilket leder till mer tillit. - Respondent nr 6*

*Specialister är av min erfarenhet djupare utbildade på systemet. Har ofta en tydligare uppfattning vad som krävs här och nu. - Respondent nr 8*

*Vem vill gå i strid men någon som inte har god kompetens. Ganska uppenbart att man vill ha en kunnig individ som man kan anförtro sitt liv med. Oftast har specialisten mer förståelse för vad som funkar i pluton strid. Detta utifrån vad jag själv har sett. - Respondent nr 13*

*Specialistofficeren är bäst lämpad att leda plutonen i strid för de har oftast jobbat ett antal år tidigare och har bra erfarenheter - Respondent nr 19*

*OP är här för att göra karriär och är ofta på befattningar för kort tid för att bli duktiga i befattning. - Respondent nr 29*

*Är det en erfaren OP som kan sin sak (så vill jag ha hen). (Har hen gjort) ett par år i sin befattning och gått som gruppchef annars inte. (Hellre) specialist då dom oftast har gjort sina hundår som skyttesoldat. - Respondent nr 61*

*(Specialistofficeren) upplevs ofta som mer ödmjuk och har mer erfarenheter från GSS/K.*

- Respondent nr 62

*Jag kryssade i officer eftersom den är längst på skola. Jag vill ha den plutonchef som har mest erfarenhet och kompetens/förståelse inom det område jag håller på med.*

- Respondent nr 69

*Officeren har en djupare förståelse om plutonens strid i kompaniets och bataljonens ram.*

- Respondent nr 99

*Specialistofficer är lämpligast för att de känns närmare soldaterna.*

- Respondent nr 110

*Av erfarenhet är specialistofficerare mest praktiskt kunniga. Många på OP saknar kompetens och erfarenhet då de slussas in direkt efter värnplikten.*

- Respondent nr 116

*Min uppfattning är att OP-officerare är bättre på att väga in fler faktorer vid ett beslutsfattande och är mer nyanserade i sitt resonemang kring dessa. T.ex. att väga in stridsvärde, materiel, risk etc. Specialistofficerare är duktiga på att strida men (jag) upplever inte att de besitter förmågan till nyansering till samma grad som OP-officerare.*

- Respondent nr 139

*Specialisterna på våra förband har generellt sett högre duglighet och erfarenhet, medan officerarna mer framstår lämpade för fredliga förhållanden. Specialisterna är mer handlingskraftiga i många fall samt att de ofta har gjort fler soldatår och därmed besitter mer jordnära och applicerbar kunskap.*

- Respondent nr 140

*Min erfarenhet från skarpa strider är att specialisten leder striden och officeren rapporterar uppåt.*

- Respondent nr 145

*En SO är ansvarig för att utbilda och träna plutonen vilket medför att denne har mer inblick och erfarenhet att sen leda plutonen. Dessutom fastnar OP-officer ofta på kontor motsv. pga. alldeles för mycket administrativa uppgifter denna åläggs, ex. arbetstidplanering, PRIO m.m.*

- Respondent nr 146

*Från erfarenhet och de utvärderingar vi har gjort i vår pluton så kom vi fram till att vi får bäst effekt om plutonchefen (officeren förf. anm.,) samordnar och rapporterar uppåt i kedjan och stf plutonchef (specialistofficeren förf. anm.,) leder striden.*

- Respondent nr 156

Kompetens och erfarenhet är de två subkategorier som utgör förmåga, och jag menar att detta stödjer hypotesen. Jag återkommer till detta i diskussionen.

#### 4.4 Hypotes 3

*H3 a) Soldater som varit i tjänst längre värderar förmåga lägre än de som varit i tjänst kortare tid.*

Denna hypotes kontrollerar jag genom att dela in urvalet i två åldersgrupper, de som har tjänstgjort 4 år eller längre respektive de som har tjänstgjort kortare tid. Jag väljer 4 år då medeltjänstgöringstiden i urvalet är 3,21 år, och jag menar att man därför kan beteckna värden däröver som lång tjänstgöring. På dessa två grupper gör jag ett independent t-test mot kategorierna välvilja och integritet

**Tjänstgöringstidens påverkan på Förmåga (N=220)**

Kategori	Kort/lång tjänstgöring	N	Mean	t	Sig. (2-tailed)
Förmåga	4 år eller längre	73	4,60	-2,13	0,03
	1-3 år	147	4,77		

Tabell 6

Analysen visar att tjänstgöringstiden påverkar inställningen till förmåga och med t-värden under -2 och  $P < 0,05$  stödjer detta hypotesen. Jag är dessutom intresserad av ifall det är någon särskild subkategori till förmåga som respondenterna känner ett minskat behov av efter fyra års tjänstgöring, så jag gör samma test mot subkategorierna Chefskompetens, Fackkompetens och Erfarenhet.

**Tjänstgöringstidens påverkan på Chefskompetens, Fackkompetens och Erfarenhet (N=220)**

	Kort/lång tjänstgöring	N	Mean	t	Sig. (2-tailed)
Chefskompetens	4 år eller längre	73	5,15	-0,10	0,32
	1-3 år	147	5,23		
Fackkompetens	4 år eller längre	73	4,16	-1,87	0,06
	1-3 år	147	4,38		
Erfarenhet	4 år eller längre	73	4,51	-1,42	0,16
	1-3 år	147	4,69		

Tabell 7

Vi kan se att samtliga tre subkategorier påverkas negativt av tjänstgöringstiden, men varken t eller p-värden är tillräckliga för att kunna säga något säkert. Med tanke på att hypotes 5 handlar om att besättningar värderar fackkompetens högre än övriga och att dessa har en kortare tjänstgöringstid (2,83 år jämfört med övrigas 3,17 år), så gör jag ett sista test på urvalet fast utan besättningar och säkerställer därmed att det inte är besättningarnas värdering av fackkompetens som får ett genomslag på hela urvalets värdering av förmåga.

**Tjänstgöringstidens påverkan på Chefskompetens, Fackkompetens och Erfarenhet utan besättningar (N=166)**

Kategori	Kort/lång tjänstgöring	N	Mean	t	Sig. (2-tailed)
Chefskompetens	4 år eller längre	57	5,15	-1,04	0,30
	1-3 år	109	5,24		
Fackkompetens	4 år eller längre	57	4,02	-2,75	0,01
	1-3 år	109	4,39		
Erfarenhet	4 år eller längre	57	4,47	-1,04	0,30
	1-3 år	109	4,63		

Tabell 8

Efter att ha gjort även detta test kan vi konstatera att det är fackkompetensen som påverkar mest och att det är signifikativt även utan besättningarna. Respondenter som tjänstgjort längre än 4 år tycker det är mindre viktigt med förmåga i allmänhet och fackkompetens i synnerhet.

Sammanfattningsvis menar jag att hypotesen är stärkt både på förband med stridsfordon och utan. Man måste förstås komma ihåg att trots att förmåga värderas lägre av de med fler tjänstgöringsår, så värderas den fortfarande högre än övriga kategorier. Med ett snitt på nära 5 innebär det att urvalet värderar förmåga som "Mycket viktigt".

H3 b) Soldater som genomfört tjänstgöring i utlandsstyrkan värderar förmåga lägre än de som inte gjort det.

Jag gör samma tester för hypotes 3b och kommer fram till samma svar som för hypotes 3a. Efter genomförd tjänstgöring i utlandsstyrkan värderar respondenterna förmåga i allmänhet och fackkompetens i synnerhet lägre än de som inte genomfört detta.

**Tjänstgöring i utlandsstyrkans påverkan på Förmåga, Chefskompetens, Fackkompetens och Erfarenhet (N=220)**

Kategori	Int.tj.	N	Mean	t	Sig. (2-tailed)
Förmåga	Ja	72	4,60	-2,17	0,03
	Nej	148	4,77		
Chefskompetens	Ja	72	5,19	-0,15	0,88
	Nej	148	5,21		
Fackkompetens	Ja	72	4,07	-3,09	P<0,01
	Nej	148	4,43		
Erfarenhet	Ja	72	4,55	-0,92	0,36
	Nej	148	4,67		

Tabell 9

#### 4.5 Hypotes 4

H4 Svenska soldater värderar faktorn Välvilja högre än amerikanska soldater.

För att svara på den här hypotesen tittar vi på medelvärdena för mina subkategorier och jämför dessa nio med Sweeneys topplista från Trust: the key to combat leadership<sup>62</sup>. Det är svårt att definiera allt på hans lista som subkategorier till Mayers förmåga, integritet och välvilja, men jag gör detta med dem som är någorlunda självklara. Även med en del av kategorierna odefinierbara kan vi konstatera att amerikanska soldater värderar ”loyalty” (vilken är en klar del av välvilja då den handlar om lojalitet mot egna soldater) näst högst medan de svenska värderar samtliga kategorier vad avser välvilja lägst. Det finns således inget stöd för hypotesen.

**Ranking av svenska yrkessoldaters faktorer som påverkar tillit**

Rank	Subkategori	Del av Mayers kategori	N	Mean
1	Chefskompetens	Förmåga	220	5,20
2	Erfarenhet	Förmåga	220	4,63
3	Konfrontera	Integritet	220	4,54
4	Fackkompetens	Förmåga	220	4,31
5	Värderingar	Integritet	220	4,30
6	Personligt föredöme	Integritet	220	4,28
7	Positivatmosfär	Välvilja	220	4,14
8	Omtanke	Välvilja	220	3,84
9	Engagemang och delaktighet	Välvilja	219	3,75

**Sweeneys ranking av faktorer som påverkar tillit**

Rank	Sweeneys kategori	Del av Mayers kategori
1	Leader competence	Förmåga
2	Loyalty	Välvilja
3	Honesty/Integrity	Integritet
4	Leadership by example	Integritet
5	Self control	Integritet
6	Confidence	Kan ej definieras
7	Courage	Kan ej definieras
8	Sharing information	Kan ej definieras
9	Personal connection with subordinates	Välvilja
10	Strong sense of duty	Integritet

Tabell 10

<sup>62</sup> Sweeney, “Trust: The Key to Combat Leadership.”

## 4.6 Hypotes 5

*H5 Vagnsbesättningar värderar förmåga och fackkompetens högre än övriga soldater.*

För att kontrollera denna hypotes kontrollerar vi hur de olika grupperna har svarat avseende den klustrade kategorin Förmåga och subkategorin Fackkompetens (se tabell 11).

**Värdering av Fackkompetens och Förmåga**

Kategori	Befattning	N	Mean
Fackkompetens	Strv/strf-besättning	54	4,47
	Skytte	105	4,41
	Jägare	43	3,92
	Ledning/logistik	14	4,14
	Total	216	4,31
Förmåga	Strv/strf-besättning	54	4,81
	Skytte	105	4,73
	Jägare	43	4,59
	Ledning/logistik	14	4,62
	Total	216	4,72

*Tabell 11*

För att kontrollera om dessa skillnader mellan grupperna är statistiskt signifikanta har jag gjort en analys av variansen, en s.k. "one way ANOVA". Analysen visar att det finns en statistiskt signifikant skillnad när det gäller Fackkompetens, men inte när det gäller Förmåga (se tabell 12).

### ANOVA

Kategori	F	Sig.
Fackkompetens	4,88	P<0,01
Förmåga	1,60	0,19

*Tabell 12*

Jag gjorde därför ett post-hoc test (LSD) och fann att det fanns en statistiskt signifikant skillnad mellan hur jägarsoldater värderar fackkompetens jämfört med skyttesoldater (medelvärdeskillnad 0,5, P<0,01) samt hur jägarsoldater värderar den klustrade kategorin Förmåga (medelvärdeskillnad 0,22, P<0,05) och subkategorin fackkompetens (medelvärdeskillnad 0,55, P<0,01) jämfört med stridsvagns- och stridsfordonsbesättningar. Sammanfattningsvis finner jag stöd för att vagnsbesättningar värderar fackkompetens högre än jägare och skyttesoldater men inte förmåga.



## 4.7 Hypotes 6

*H6 Det är viktigare för äldre soldater eller soldater med lång tjänstgöringstid att ha en erfaren chef än vad det är för yngre.*

Även här använder jag ett independent t-test för att kontrollera om det finns någon signifikans i korrelationen mellan variablerna tjänstgöringstid respektive ålder samt värderingen av subkategorin Erfarenhet. Jag hittar ingen signifikant korrelation och hypotesen förkastas.

## 5. Diskussion

Syftet med studien är att undersöka vilka egenskaper som svenska armésoldater inom markstridsförbanden efterfrågar hos en plutonchef för att känna tillit till denne.

### 5.1 Förmåga

Studien visar att svenska soldater värderar förmåga högst av Mayers et al. tre faktorer<sup>63</sup> vilket är en skillnad från studier gjorda på civila<sup>64</sup>, men i linje med tidigare studier gjorda på svenska, norska och amerikanska militärer. Anledningen till att förmåga värderas så högt skulle kunna vara att soldaterna vet att när det dags att lösa skarpa uppgifter så lägger de bokstavligen sina liv i sina chefers händer, och då är det chefens förmåga som avgör om de löser uppgiften och kommer hem levande. Detta kommenteras i Sweeney's<sup>65</sup> och Brandebo et al.<sup>66</sup> forskning och återspeglas i respondenternas fritextsvar.

*I skarp tjänst vill jag hellre ha en kompetent ledare som vet vad den gör än någon mindre kompetent som är mån om hur folk mår. - Respondent nr 10*

*Vem vill gå i strid men någon som inte har god kompetens. Ganska uppenbart att man vill ha en kunnig individ som man kan anförtro sitt liv med. - Respondent nr 13*

*I striden vill man ha en stabil chef som är kunnig. Allt annars är såklart också viktigt. Men att ha mer en "fredschef" som är mer HR och Prio stöd är inte optimalt. - Respondent Nr 125*

De specifika subkategorierna till förmåga som soldaterna är ute efter är i första hand chefskompetens och i andra hand erfarenhet. Med chefskompetens så menar jag utifrån data och fritextsvar att soldaten vill att chefen ska vara duktig på att leda plutonen i strid, dvs. order, kommandon, metoder m.m. Erfarenhet är en svårförklarad subkategori, men från fritextsvaren utläser jag att chefen har gjort detta så många gånger att hen känner sig trygg i rollen och kan lösa den under svåra förhållanden och stress.

Datan visar också att soldater som varit i tjänst längre och/eller har gjort utlandstjänst ställer mindre krav på förmåga. Detta är förmodligen av den anledning som Fors Brandebo skriver<sup>67</sup>, att om man känner sig mer säker och erfaren själv behöver man inte samma stöd av expertis. Detta stöds också i några fritextsvar som:

*Jag vill ha en chef jag vill följa. Om han saknar erfarenhet på system kan soldaten bära upp det. - Respondent nr 57*

---

<sup>63</sup> Mayer, Davis, and Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust."

<sup>64</sup> Knoll and Gill, "Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers."

<sup>65</sup> Sweeney, "Trust: The Key to Combat Leadership."

<sup>66</sup> Fors Brandebo et al., "Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?"

<sup>67</sup> Fors Brandebo, *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik*, 2021.

Datan visar också att det inte finns något stöd för att äldre eller erfarna soldater vill ha mer erfarna chefer än unga soldater som inte gjort utlandstjänst. Jag ställer mig lite tveksam till detta fynd, då min erfarenhet är att erfarna soldater värderar erfarenhet hos plutonchefen högt och har dåligt tålamod med en ung plutonchef ifall hen inte väger upp sin brist på erfarenhet inom andra områden.

## 5.2 Specialistofficer eller officer

Den redovisade statistiken och fritextsvaren visar tydligt att soldaterna vill ha kompetenta och erfarna chefer samt att de oftare finner detta i specialistofficerare än i officerare. De har ibland en uppfattning att detta är uttagningens och utbildningens fel. Jag kan i oroväckande många fall läsa ett förakt för officerare parallellt med en respekt för specialistofficeren. Detta är problematiskt då Försvarsmakten definierar officersprofessionens kärna som ”(...)ledarskap och ledning av den väpnade striden på alla nivåer”<sup>68</sup>. Om just denna kärna inte fungerar på officerens första nivå, är jag rädd att man antingen slutar eller snabbt skyndar vidare till en nivå där hen känner sig mer bekväm. Jag menar att detta leder till stora brister i ledningen av våra lägre förband (pluton/kompani) och en brist på förståelse för denna strid i de högre nivåerna.

## 5.3 Fackkompetens

När det gäller våra stridsfordons- och stridsvagnsbesättningar visar datan tydligt att Förmåga och Fackkompetens är ännu viktigare för att tillit ska uppstå än hos andra soldater. Jag menar att detta beror på att cheferna vid de här förbanden tar en mycket aktiv del av striden från ett tekniskt system. Plutonchefen är nämligen tillika vagnchef för en av plutonens vanligtvis tre vagnar och utgör således en tredjedel av verkan i striden med sin besättning. Att chefen kan systemet är en förutsättning för att kunna leda vagnen effektivt under strid men också i alla andra situationer som en pluton med vagnar står inför såsom terrängvärdering, underhåll av system, bärgning m.m. Den kunskap som krävs medför en lång utbildning, normalt en värnplikt som vagnchef och/eller en instruktörskurs på respektive vagn. Även därefter tar det flera månaders övning med systemet för att bli duktig. En motsvarighet till detta är svår att finna utanför pansartrupperna, och jag menar att det ser vi i enkätsvaren. En jägarplutonchef behöver inte samma djupa kunskap om de tekniska system som plutonen har, då hen sällan behöver bemanna dessa.

Fritextsvaren visar att det finns soldater som värderar systemförståelse mycket högt (fackkompetens), medan andra inte verkar ha samma uppfattning. Jag tror att det är den redovisade skillnaden mellan besättningarna och jägarna vi framförallt ser här.

*Värderar systemkunskaper över allt annat – Respondent nr 2*

*Om det är stor sannolikhet för väpnat angrepp vill jag ha en chef som har god kompetens inom systemet och strid. – Respondent nr 4*

*Enligt mig är det viktigt med en chef med systemförståelse. – Respondent nr 5*

*Personens uppgift är att verka med plutonen och inte sitt vapen. Vårda sin pluton som sitt vapen. – Respondent nr 18*

*Hade aldrig litat på en pansarbasse som fått uppgiften att leda mig i jägarstrid. – Respondent nr 131*

Det finns åtminstone en jägare som tycker det är viktigt med fackkompetens även inom jägarstriden.

---

<sup>68</sup> Försvarsmakten, *Vår Militära Profession – Agerar När Det Krävs*. sid. 18

Fackkompetens värderas lägst av de tre subkategorierna som utgör förmåga, men fortfarande mycket högt. I enkäten testas fackkompetens av två frågor varav den ena (se nedan) möjligtvis inte mäter fackkompetens särskilt bra.

*Personen är i god fysisk form och har god färdighet med sitt personliga eldhandvapen, handgranater radio mm.*

Jag misstänker att detta kan ha påverkat respondenternas värdering av fackkompetens och förmåga negativt.

Att fackkompetens är viktigt för tilliten ansåg även den tyska krigsmakten. Anders Palmgren och Niklas Wikström beskriver detta i Militära Arbetsmetoder:

*Praktisk skicklighet värderades högt. Tyska officerare tränades i alla vapen de förväntades föra befäl över i strid. Det var ett medel för att vinna underställdas förtroende. Officerare utbildade sina förband före och under krig. De vann på så sätt personalens förtroende i en strukturerad process. Officerens förmåga såg som en viktig del av truppföringsförmågan.<sup>69</sup>*

Tyska officerare som skrivit redogörelser från första och andra världskriget som Rommel<sup>70</sup> och von Luck<sup>71</sup> beskriver detta faktum tydligt och med målande exempel i sina biografier.

#### 5.4 Svenska och amerikanska soldater

Undersökningen visar att den skillnad jag hade förväntat mig från våra svenska soldater, att de skulle värdera Välvilja högre än amerikanska på grund av annan samarbetskultur, stämde inte alls. Anledningen till detta, menar jag, är att Sweeney genomförde sina undersökningar mitt under pågående krig i Irak. Hans respondenter hade varit i strid och såg framför sig att de skulle ut i strid igen. I en situation där man befinner sig i ett främmande land och riskerar sitt liv för sitt lands utrikespolitik snarare än rikets och familjens överlevnad är det kanske förståeligt att man väldigt gärna vill ha en chef som är ”lojal mot truppen” som de uttrycker det. Jag tror att det är därför vi ser att de amerikanska soldaterna prioriterar välvilja högre än de svenska. I främmande land kan det kännas viktigare att komma hem helskinnad än att lösa uppgiften.

Jag tror inte att det var många av soldaterna i min undersökning som tvivlade på uppgiften i kontexten (att försvara ett land som angrips av Ryssland) och kände därför inte något extra starkt behov av att en välvillig chef ska ta hand om dem. Detta är något vi behöver fundera över när vi skickar soldater utomlands att strida och då det inte är frågan om att försvara landet. Kommer vi att uppleva ett liknande skifte?

#### 5.5 Övriga funna skillnader

Utöver hypoteserna ovan har jag hittat två andra intressanta korrelationer i datan.

De kvinnliga respondenterna har en signifikant positiv korrelation med kategorin Integritet, subkategorin Värderingar och i synnerhet enkätfrågan: ”Personen behandlar alla rättvist och med respekt”. Det skulle kunna vara så att de elva kvinnorna i studien har upplevt orättvis behandling i Försvarsmakten och därför prioriterar en rättvis och respektfull behandling högt, men det kan också vara en social skillnad i hur olika kön ser på tillit. Tidigare forskning visar nämligen att kvinnor värderar både integritet och välvilja högre än män när det gäller att skapa tillit<sup>72</sup>. Ytterligare forskning har också visat att kvinnor har starkare moral än män och är mindre benägna att förbigå sina etiska

<sup>69</sup> Thunholm, Widen, and Wikström, *Militära Arbetsmetoder*.

<sup>70</sup> Erwin Rommel, *Infantry Attacks*, 1937.

<sup>71</sup> Hans von Luck, *Panzer Commander* (New York, 1989).

<sup>72</sup> Judy Qiu et al., “Gender Differences in Interpersonal Trust: Disclosure Behavior, Benevolence Sensitivity and Workplace Implications,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 169, no. March (2022): 104–19.

ställningstaganden<sup>73</sup>. Kanske är det detta vi ser i datan, men för att veta säkert skulle ytterligare studier krävas. Detta gör att man eventuellt kan ifrågasätta Knoll & Gills forskning och deras viktning av välvilja, integritet och förmåga då deras studie bestod av 78% kvinnor<sup>74</sup>.

<b>Faktor</b>	<b>Kön</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>t</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Förmåga	Man	209	4,73	1,44	0,15
	Kvinna	11	4,48		
Välvilja	Man	209	3,90	-1,01	0,31
	Kvinna	11	4,08		
Integritet	Man	209	4,35	-2,09	0,04
	Kvinna	11	4,70		
Värderingar	Man	209	4,26	-3,05	P<0,01
	Kvinna	11	4,90		
Personen behandlar alla rättvist och med respekt	Man	209	4,67	-3,42	P<0,01
	Kvinna	11	5,55		

Tabell 13

Den andra intressanta korrelationen är mellan enkätfrågan: Personen delegerar ofta ansvar och uppgifter när det passar, samt om respondenten gjort utlandstjänst. Här ser vi ett signifikant positivt samband (se tabell 14). När jag gör samma analyser för tjänstgöringsår eller stridserfarenhet så hittar jag positiva korrelationer, men inte statistiskt signifikanta sådana. Jag menar att undersökningen visar att genomförd tjänstgöring i utlandsstyrkan är en starkare indikator på att soldaten gärna tar mer ansvar och kanske vill vara mer involverad i det som händer på plutonen än vad ålder, tjänstgöringsår eller stridserfarenhet är.

#### Skillnad mellan genomförd utlandstjänst och delegerande ledarskap

<b>Fråga</b>	<b>Int.tj.</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>t</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
Personen delegerar ofta ansvar och uppgifter när det passar	Ja	72	4,49	2,73	P<0,01
	Nej	146	4,16		

Tabell 14

<sup>73</sup> Jessica A Kennedy, Laura J Kray, and Gillian Ku, "A Social-Cognitive Approach to Understanding Gender Differences in Negotiator Ethics: The Role of Moral Identity," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 138, no. January (2017): 28–44.

<sup>74</sup> Knoll and Gill, "Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers."

## 6. Slutsatser

Den här undersökningen har visat att Förmåga (Chefskompetens, Erfarenhet, Fackkompetens) är högt eftertraktat av markstridssoldaterna i armén när de värderar sin chef. Samtidigt upplever många soldater att officerare saknar denna faktor eller åtminstone så verkar de anse att specialistofficerare matchar kraven bättre. Detta är inte i linje med Försvarmaktens uttalade vilja att officeren ska vara chef, ledare och utvecklare.

En mycket självklar slutsats torde därför vara att Försvarmakten bör genomföra uttagning, utbildning och träning av officerare så att de upplevs av soldaterna som att de har god Förmåga. Officeren bör framförallt ha god kompetens i sina chefsspecifika kunskapsområden för den nivå hen tjänstgör på, till exempel taktik, karttjänst, order, kommando osv. Officeren bör ha viss erfarenhet av den tjänst som hen förväntas bemanna i krig, dvs. hen ska ha övats i befattningen i tillräcklig mängd. Slutligen ska officeren ha erforderlig fackkompetens för sin tjänst.

För att kompetens och erfarenhet skall kunna erhållas, kan det krävas att officeren tjänstgör något år mer på kompaninivå än de nio år som Försvarmaktens inriktning är<sup>75</sup>. Om detta uppnås så menar jag att förutsättningarna är goda för att officeren ska ha plutonens tillit. Naturligtvis är välvilja och integritet också viktiga och bör också vara en del av utbildningen men jag anser att dessa två faktorer är mer beroende av individens personlighet medan förmåga i större utsträckning kommer av utbildning och träning.

Om officeren ska tjänstgöra vid ett förband med stridsfordon och stridsvagnar krävs ännu mer fackkompetens. Den fackkompetens som soldaterna efterlyser på dessa förband är sannolikt fordonssystemen som är plutonens huvudsakliga verkanssystem. En utbildning på dessa system behöver således planeras in någon gång i officerens utveckling innan hen tillträder plutonchefsbefattningen.

Försvarmakten bör vidta åtgärder för att stävja ett möjligt växande officersförakt. Detta kan göras genom att utbilda och träna officerarna bättre, men också ge dem rätt uppgifter och förutsättningar. Idag upplevs officeren vara fastlåst på sitt kontor för att administrera och är inte ute och tränar med sina soldater. Detta förhållande bör förändras både med stöd till officeren och med förändring av systemet så att inte all administration är knuten till chefen. Detta ska inte göras på bekostnad av specialistofficerarna, men om officeren ska stå för ”ledarskap och ledning av den väpnade striden på alla nivåer”, så måste hen få förutsättningar för detta och specialistofficeren inta en roll som stödjer det, inte en konkurrerande roll. Återigen tror jag att detta underlättas av en officer som tjänstgör längre på varje befattning så att även tillit mellan officer och specialistofficer kan uppstå. En avvägning bör göras så att specialistofficerare kan behålla den nivå av tillit de verkar ha.

Vid tjänstgöring annan än i försvaret av Sverige är det troligt att soldaternas prioritering av tillitsfaktorer förändras, då nationens överlevnad inte står på spel. Välvilja och omvårdnad om truppen kommer att nå längre vid dessa tillfällen, och det bör officerare känna till. Tjänstgöring i utlandsstyrkan verkar ge soldaterna en större vilja att få ta ansvar på plutonen och detta ser jag som positivt för att få självständiga soldater som kan ta uppdragstaktiken vidare på allra lägsta nivå.

Sammanfattningsvis behöver officersrollen förtydligas och uttagning, utbildning och träning anpassas för att kunna möta krigets krav och därmed förtjäna soldatens tillit. Ökad Förmåga hos officeren bör vara vår ledstjärna.

---

<sup>75</sup> Försvarmakten, “FM 2018-7744, Trebefälssystemet i Försvarmaktens Organisation, Bilaga 1.” sid. 4

## 7. Förslag på vidare forskning

Jag föreslår att vidare forskning undersöker:

- Trender inom tillit för officerare inom Försvarsmakten. Hur har tilliten förändrats för officerare med de olika skolsystem och officerskategorier som förekommit de senaste 40 åren.
- Finns det ett växande officersförakt bland soldaterna i FM.
- Hur är soldaternas attityd till officerare i Sverige jämfört med andra länder i Norden eller NATO.
- Hur officerens uppgifter kan förändras så att hen kan vara mer vid truppen.
- Hur officersrollerna kan utvecklas så att båda har soldatens tillit utan att konkurrera med varandra

## Referenser

- Bringselius, Louise. *Tillit : en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Book. Edited by Marie Åhfeldt. Helsingborg: Komlitt, 2018.
- Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga Metoder*. 3rd ed. Malmö, 2021.
- Creveld, Martin van. *Fighting Power - German and U.S. Army Performance 1939-1945*. Westport, 1982.
- Esaïsson, P, M Gilljam, Oscarsson, H, A Towns, and L Wängnerud. *Metodpraktikan*. 5th ed. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017.
- Fors Brandebo, Maria. *Tillitsskapande Ledarskap. Från Teori till Praktik*. Lund: Studentlitteratur, 2021.
- Fors Brandebo, Maria, Misa Sjöberg, Gerry Larsson, Jarl Eid, and Olav Kjellevoid Olsen. "Trust in a Military Context: What Contributes to Trust in Superior and Subordinate Leaders?" *Journal of Trust Research* 3, no. 2 (2013): 125–45.
- Försvarsdepartementet. "SOU 1998:42 Försvarsmaktsgemensam Utbildning För Framtida Krav." Stockholm, 1998.
- Försvarsmakten. "Ett Aktivt Försvar i En Osäker Tid - Försvarsmaktens Årsredovisning 2021." Stockholm, 2021. <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/arsredovisningar/arsredovisning-2021/forsvarsmaktens-arsredovisning-2021-huvuddokument.pdf>.
- . "FM 2018-7744, Trebefälssystemet i Försvarsmaktens Organisation, Bilaga 1." Stockholm, 2018.
- . "FM2016-10258:1 Slutrapport – Framtidens Officersutbildning." Stockholm, 2016.
- . "Försvarsmaktens Hemsida." Accessed October 3, 2022. <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/jobba-i-forsvarsmakten/tre-inriktningar/officer/officer/>.
- . "Försvarsmaktens Hemsida." Accessed October 3, 2022. <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/jobba-i-forsvarsmakten/tre-inriktningar/officer/specialistofficer/>.
- . "Mail Från Arméstaben 220914," n.d.
- . *Militärstrategisk Doktrin – MSD 22*. Stockholm, 2022.
- . *Vår Militära Profession – Agerar När Det Krävs*. Stockholm, 2017.
- Gyllensporre, Dennis. "Militära Reflektioner Om Officersprofessionen." *Kungliga Krigsvetenskapliga Akademiens Handlingar Och Tidskrift*, no. 1 (2014): 23.
- Kennedy, Jessica A, Laura J Kray, and Gillian Ku. "A Social-Cognitive Approach to Understanding Gender Differences in Negotiator Ethics: The Role of Moral Identity." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 138, no. January (2017): 28–44.
- Knoll, Dana L, and Harjinder Gill. "Antecedents of Trust in Supervisors, Subordinates, and Peers." *Journal of Managerial Psychology* 26, no. 4 (2011): 313–30.
- Larsson, Gerry, Carina Brandow, Maria Fors Brandebo, Alicia Ohlsson, and Gunnar Åselius. "Swedish Military Officers through Other Nations' Eyes Experiences Related to Leadership Theory, Stereotypes, Identity and Military Contextual History." *International Journal of Organizational Analysis* 24, no. 4 (2016): 615–33.
- Luck, Hans von. *Panzer Commander*. New York, 1989.

- Mayer, Roger C, James H Davis, and David F Schoorman. "An Integrative Model of Organizational Trust." *The Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709–34.
- Mayer, Roger C, David F Schoorman, and James H Davis. "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future." *The Academy of Management Review* 32, no. 2 (2007): 344–54.
- Qiu, Judy, Selin Kesebir, Gul Gunaydin, Emre Selcuk, and S Arzu Wast. "Gender Differences in Interpersonal Trust: Disclosure Behavior, Benevolence Sensitivity and Workplace Implications." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 169, no. March (2022): 104–19.
- Rommel, Erwin. *Infantry Attacks*, 1937.
- Sveriges Riksdag. "Om Ny Befälsordning För Det Militära Försvaret, Proposition 1977/78:24." Stockholm, 1977.
- . "Regeringens Proposition 2007/08:1, Budgetpropositionen För 2008." Stockholm, 2007.
- Sweeney, P.J. "Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations?" *Military Psychology* 22:Suppl 1 (2010): 70–88.
- . "Trust: The Key to Combat Leadership." In *Leadership Lessons from West Point*, 252–77. San Fransisco, 2007.
- Thunholm, Peter, Peter Widen, and Niklas Wikström. *Militära Arbetsmetoder*. Malmö: Universus Academic Press, 2018.
- Tillitsdelegationen. "Tillitsdelegationens Hemsida." Accessed October 4, 2022. <https://tillitsdelegationen.se/>.
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning* (2002).





<b>Personen är ett föredöme vad gäller uppträdande och självdisciplin</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen har god kompetens i de viktiga system som plutonen strider med. Ex pv-robot, stridsfordon, stridsvagn mm.</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen kan växla mellan skämt och allvar på ett bra sätt.</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen behandlar alla rättvist och med respekt</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen har tidigare praktisk erfarenhet av att utbilda och leda en pluton av denna typ.</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen låter så många som möjligt vara delaktiga i viktiga beslut.</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen har sunda och tydliga värderingar som denne lever efter</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen delegerar ofta ansvar och uppgifter när det passar.</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Personen har tjänstgjort som gruppchef eller plutonchef tidigare och har viss erfarenhet av att hantera svåra situationer.</b>						
Oviktigt	Mindre viktigt	Bra men inte nödvändigt	Viktigt	Mycket viktigt	Avgörande	
<b>Vilket ser du som viktigast hos en chef i den situation ni befinner er i? (rangordna 1-3):</b>						
Personen har relevant erfarenhet och god kompetens inom plutonens system och att leda plutonens strid.						<input type="text"/>
Personen har tydliga och sunda värderingar, är ödmjuk men vågar säga ifrån både uppåt och nedåt						<input type="text"/>
Personen är omtänksam, hjälpsam och skapar en god atmosfär.						<input type="text"/>
Varför?						
<b>Från ditt perspektiv är en specialistofficer eller en OP-officer lämpligast som plutonchef i strid?</b>				Officer	<input type="text"/>	Specialistofficer
Varför?						