



Försvvarshögskolan

Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Henrik Karlsson		HOP1
Handledare		
		Antal ord: ca 10780
Markus Mohlin	Beteckning	Kurskod
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	2UK022
En <i>sensemaking</i> -studie av ett personalersättningsystem.		
Sammanfattning:		
<p>Denna studie undersöker vilka skillnader i uppfattning det finns mellan officerare på förbandsnivå avseende personalersättning i krig. Armén har återinfört förmågan att ersätta personal vid manöverförbanden vilken har varit borta ur organisationen sedan 1990-talet. De officerare som idag tjänstgör på förbandsnivån har liten till ingen erfarenhet av hur det tidigare systemet för ersättning fungerade och Försvvarsmakten har inte förklarat hur systemet är tänkt att fungera. Detta innebär att särskilt de yngre officerarna skapar sin egen förståelse av det tänkta systemet.</p> <p>Studien visar på att det i grunden råder en gemensam mening om ersättningsystemet men även att det finns tre områden med meningsspänningar (olika uppfattning om systemet) mellan lägre och högre förbandsnivå. Skillnaden ligger i att den lägre nivån tillskriver kategorierna kompetens, erfarenhet och förbandsanda en annan mening än högre nivå. Detta hade kunnat åtgärdas genom mer aktiv <i>sensegiving</i> från chefer i organisationen då de har möjlighet att skapa gemensam mening med systemet.</p> <p>Studien är genomförd för att öka förståelsen om de olika uppfattningarna officerarna har och med <i>sensemaking</i> tolka vilken skillnad i uppfattning det finns i officerskåren avseende personalersättning. Studien är induktiv och kvalitativ och har nyttjat intervju som metod för inhämtning av data. Materialet har därefter analyserats med hjälp av tematisk analys.</p>		
Nyckelord:		
Personalersättning, <i>Sensemaking</i> , <i>Sensegiving</i> , induktiv, kvalitativ, tematisk analys, Försvvarsmakten		

Abstract

This study examines the differences in perception between officers at unit level regarding personnel replacement in war. The army has reintroduced the ability to replace personnel in the manoeuvre units, which has been out of the organization since the 1990s. The officers currently serving at unit level have little to no experience of how the previous replacement system worked and the Armed Forces have not explained how the system is supposed to work. This means that especially the younger officers create their own understanding of the conceived system.

The study shows that there is basically a common opinion about the replacement system, but also that there are three areas with tensions (different perceptions of the system) between lower and higher unit levels. The difference lies in the fact that the lower level ascribes a different meaning to the categories of competence, experience and esprit de corps than the higher level. This could have been addressed through more active sensegiving from managers in the organization as they have the opportunity to create common meaning with the system.

The study was conducted to increase the understanding of the different perceptions the officers have and with sensemaking interpret the difference in perception there is in the officer corps, regarding personnel replacement. The study is inductive and qualitative and has used interview as a method for collecting data. The material has then been analysed using thematic analysis.

Key words:

Personnel replacement, Sensemaking, Sensegiving, inductive, qualitative, thematic analysis, Swedish Armed Forces.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Figurförteckning	4
1. Introduktion	5
1.1 inledning	5
1.2 Bakgrund	5
1.2.1 Invasionsförsvaret	5
1.2.2 Strategisk timeout	6
1.2.3 Nutid	6
1.3 Syfte och frågeställning	7
1.3.1 Forskningsfrågor	7
1.4 Material och avgränsningar	7
1.4.1 Begreppsanvändning	7
2. Metod	8
2.1 Vetenskapligt ställningstagande	8
2.2 Forskningsdesign	8
2.3 Urval av respondenter	9
2.4 Insamling av data	9
2.5 Analys av data	9
2.6 Tidigare forskning	11
2.7 Etiska överväganden	12
3. Teori / Referensram	14
3.1 <i>Sensemaking</i>	14
3.1.1 Sensemakingens 7 grunder	14
Baserad i identitetsbyggande	14
Retrospektivt	14
Driven av omgivningen	15
Social	15
Pågående	15
Fokuserad på och av markörer	15
Driven av rimlighet snarare än noggrannhet	15
3.1.2 Meningsnivåer	16
3.2 <i>Sensegiving</i>	16
3.3 Analysverktyg	17
4. Empiri och analys	18

4.1 Tematisk analys	18
4.2 Mjuka värden (intrasubjektiv mening)	18
Sammanhållning/integration	18
Motivation	19
Moral	19
Mottagande förband	19
Analys	19
4.3 Ledning (intrasubjektiv mening)	20
Ledarskap	20
Kamratledarskap	20
Analys	20
4.4 Tema kunskapsnivå (intersubjektiv mening)	21
Utbildning	21
Kompetens	21
Analys	21
4.5 Tema Hårda värden (intersubjektiv mening)	22
Samövning	22
Erfarenhet	22
Krigsduglighet	22
Nyttja materiel	23
Analys	23
4.6 Förbandskultur (generisk mening)	23
Kultur	23
Förbandsanda	24
Analys	24
4.7 System (generisk mening)	24
Ersättningsystemet	24
Organisation	25
Planer	25
Närhet i tid	25
Analys	25
4.8 Officerarnas egen prioritering	26
Utfall	27
Analys	27
5. Slutsatser och diskussion	28

5.1 Syfte och forskningsfrågor	28
5.2 Huvudsaklig slutsats	28
5.3 Teoretisk diskussion	29
5.4 Inom och utomvetenskapligt bidrag	30
5.5 Metoddiskussion	30
5.6 Förslag till fortsatt forskning	32
REFERENSER	33
Bilaga 1 Intervjuguide	35

Figurförteckning

<i>Figur 1 Preliminär forskningsdesign (författaren)</i>	9
<i>Figur 2 Exempel på kod med tillhörande kategori och tema (författaren)</i>	10
<i>Figur 3 exempel på kategorier under ett tema (författaren)</i>	10
<i>Figur 4 Meningsnivåer (författaren)</i>	16
<i>Figur 5 Analys av meningsskillnad (författaren)</i>	17
<i>Figur 6 Utfall av tematisk analys (författaren)</i>	18
<i>Figur 7 Utfall av analys av prioriteringar (författaren)</i>	26

1. Introduktion

1.1 inledning

Vid all militär verksamhet som innehåller strid förekommer förluster i form av stupade och skadade utöver de som skadas genom olyckor eller drabbas av sjukdom. Dessa förluster tvingar fram behovet av att kunna ersätta personal vid förbandet så att förbandet fortsätter vara krigsdugligt och kan lösa sin uppgift. Försvarsmakten har under perioden från mitten på 1990-talet till idag, den period som ofta kallas den strategiska timeouten tagit bort reservpersonalen som tidigare ingick i förbanden. I och med den nya organisationen Org2025 (Försvarsdepartementet, 2020) kommer reservpersonalen åter att vara en del av krigsorganisationen i den något förändrade organisationen. Intentionerna och idén bakom denna förändring av organisationen har Försvarsmakten inte förankrat hos officerarna i organisationen (enligt utvecklingsofficeren vid markstridsskolan) som påverkas av den, vilket skapar förutsättningar för att officerarna själva skapar mening med vad ersättningsystemet är och hur det ska fungera.

Försvarsmakten behöver ha en fungerande metod för att kunna ersätta personal i förbanden och i det tidiga skedet under mobilisering krävs en reserv i organisationen. Denna extra personal krävs för att täcka de brister som sannolikt kommer finnas då alla mobiliserade inte lyckas ta sig till samlingsplatsen. Dessa ersättare eller reservpersonal ingår i reservplutonen som åter igen ingår i förbanden. Det är denna reservpersonal som förbanden ska klara av att fungera med innan fler soldater hunnit utbildas och organiseras. Den behöver då vara tränad och motiverad att lösa uppgiften samt organiserad för att utgöra en snabbt användbar reserv. Den inte allt för avlägsna konflikten mellan Ryssland och Georgien 2008, visade att moraliska faktorer spelar en stor roll för utgången av en konflikt. Den mindre Georgiska armén bekämpade de ryska förbanden med stor framgång men upplevde sig så pressade av den ryska framryckningen att soldaterna uppfattade att de förlorade striden. Ryktesspridning och låg moral ledde till felaktiga beslut där georgierna gav upp trots att de inte var slagna (Eisler, 2015).

Då Försvarsmakten nu befinner sig i en uppbyggnadsfas där dessa förmågor åter är viktiga och redan börjat ta steg mot att förbättra sin förmåga att genomföra verksamhet i en högintensiv kontext. Vill denna studie undersöka hur officerare på förbandsnivå bygger mening kring hur det tänkta personalersättningsystemet möter deras behov och hur Försvarsmakten hanterar denna organisationsförändring.

1.2 Bakgrund

1.2.1 Invasionsförsvaret

Fram till i början av 1990-talet fanns det i den svenska krigsorganisationen en inbyggd personalreserv. Reservpersonalen var då organiserad på kompaniet de skulle ersätta vid. Syftet med denna personalreserv var att kunna hålla i gång den materiel som kompaniet hade till sitt förfogande i händelse av att någon skulle bli sjuk, skadas eller i värsta fall stupa. Reservpersonalen var inte avsedd i första hand för att ersätta större

personalförluster i strid utan då krävdes det att förbandet togs ur strid och reorganiserades.

Försvarsmakten har haft två sätt att hantera förluster vid förband. Det ena sättet är med ersättningspersonalen redan i det mobiliserade förbandet (reservpluton) då förbandet själv kan ersätta enstaka förluster. Det andra är reorganisering då ett förband med större förluster omorganiserar. Förbandet dras då ur från fronten och tillförs ny personal ur personalreserven (tidigare utbildade värnpliktiga och eventuellt nyutbildad personal beroende på hur lång tid som kriget pågått). Eftersom mängden personal är större krävs mer tid och samträning för att förbandet ska fungera igen (ur samtal med utvecklingsofficer vid Markstridsskolan).

1.2.2 Strategisk timeout

Under den s.k. strategiska timeouten upplöstes den tidigare krigsorganisationen och blev mer av en papperslösning där ersättningssoldaterna togs bort ur organisationen (Försvarsmakten, 1977, Försvarsmakten 1993). Den personal som inte krigsplacerades i organisationen blev satt i personalreserven, vilket innebar att den fanns på listan över utbildad personal men utan en tillhörighet i krigsorganisationen. Efter 2010 då värnplikten lades vilande (Försvarsdepartementet, 2010) och yrkesförsvaret tog vid så skedde personalersättning genom rekrytering av enskilda individer till förbanden. Med genomförd grundläggande militär utbildning (GMU) kunde den blivande soldaten sedan söka sig till ett förband för att bli anställd och få sin befattningsutbildning (FOI, 2023). När förbandet genomförde insats i till exempel Afghanistan ersattes skadade eller stupade soldater genom rekrytering av en ersättare. Tog förbandet förluster krävdes det rekrytering för att fylla upp det igen. Med de ganska små enheter som Försvarsmakten hade utanför landet samt den mängden redan utbildad personal som var villig att ta anställning var det ett någorlunda fungerande system då det åtminstone de första åren fanns tidigare värnpliktiga att rekrytera av (ur samtal med personalchef).

1.2.3 Nutid

Efter de senare årens försvarsbeslut som återigen gör att Försvarsmakten fokuserar på försvaret av Sverige samt tillväxer i volym har en ny arméorganisation växt fram, organisation 2025 (Försvarsdepartementet, 2020). I denna organisation har ersättningspersonalen återförts men i en ny tappning som en reservpluton på manöverbataljon. Denna placering i organisationen stämmer väl överens med hur organisationen har utvecklats sedan mitten på 1990-talet då kompanierna var betydligt större personalmässigt än vad de är idag (Försvarsmakten, 1993).

För att kunna ersätta en soldat krävs en soldat med samma utbildning och träning. I armén idag krävs det på många befattningar 10–12 månaders grundutbildning för att soldaten ska kunna lösa sin specifika uppgift (Försvarsmakten, 2023). Att påbörja en ny utbildning av soldater i händelse av krig skulle vara alldeles för sent för att hinna skapa dessa reserver. Vilket innebär att soldaterna i reserven behöver vara utbildade redan innan kriget startar samt utbildade på det materielsystem de förväntas tjänstgöra med. När soldaterna har utbildats behöver de även finnas vid eller i anslutning till det förband de ska ersätta på för att kunna komma till användning inom rimlig tid.

Hur skapar svenska arméofficerare på förbandsnivå, egen förståelse för personalersättning i krig samt vilka skillnader i uppfattning finns mellan olika nivåer i förbandet?

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka skillnader i uppfattning mellan officerare på förbandsnivå avseende personalersättning i krig.

1.3.1 Forskningsfrågor

Hur tolkar officerare på olika nivåer sitt behov av personalersättning?

Hur skiljer sig meningarna mellan nivåerna?

På vilket sätt delar officerare vid olika nivåer uppfattning?

1.4 Material och avgränsningar

Studien utgår ifrån genomförda intervjuer med officerare vid Skaraborgsbrigaden samt avgränsas till den svenska modellen för personalersättning i krig och tar stöd i tidigare forskning av *sensemaking* i organisationer.

1.4.1 Begreppsanvändning

Ersättning – utbildad soldat som kan ersätta sjuk, skadad eller stupad vid förbandet.

Reserv – en militär reserv avser förband av odefinierad storlek som inte är insatt i verksamhet utan utgör just reserv.

Sensemaking – att skapa eller bygga mening, att göra något begripligt för individen.

Sensegiving – att som chef eller meningsbärare påverka någon annans meningsskapande. Enkelt uttryckt att påverka någon annans uppfattning.

Meningsspänning – i denna studie avser meningsspänning den skillnad i uppfattning eller mening som finns avseende personalersättningen mellan officerare på olika nivå på förbandsnivå.

Meningsbärare – en kompetent individ som inte är chef men har gruppens eller individens förtroende i en viss fråga.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt ställningstagande

Denna studie utgår från hermeneutiken som söker förståelse för det mänskliga agerandet genom att interagera och tolka hur enskilda individer och grupper av människor agerar och reagerar på sin omgivning. Studien undersöker hur officerare skapar mening kring personalersättning i krig samt vilka meningsskillnader som finns mellan nivåerna i organisationen.

Studien har en induktiv ansats då den syftar till att förstå de skillnader i mening som finns inom förbandsnivån samt vad som ligger bakom meningsskillnaden. Studien genomfördes genom litteraturstudier av *sensemaking* inom organisationer, studier andra staters personalersättningssystem för att få perspektiv på det svenska systemet. Vidare genomfördes intervjuer med officerare vid ett förband. Intervjumaterialet studerades iterativt och analyserades i en tematisk analys (Alvinus et al. 2023:24) med *sensemaking* och *sensegiving* teori som teoretisk referens.

Studien är genomförd med kvalitativ metod då urvalet av respondenter till intervjuerna gjordes utifrån befattning och nivå i organisationen. Intervjuerna genomfördes som öppna intervjuer med stöd av en intervjuguide (Bilaga 1). Syftet var att få en så bred och helhetlig bild som möjligt från förbandets olika nivåer. Den svenska metoden för personalersättning granskades genom intervjuer med personalchef, utvecklingsofficer samt chefer på olika nivåer i brigaden i syfte att öka förståelsen för arméns personalersättningssystem samt arméns särskilda behov. Utfallet av dessa intervjuer utgör studiens empiri.

2.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign är vilka val som forskaren har gjort för att studera sitt fenomen eller fråga och redovisar enkelt uttryckt vilka steg forskaren tar för att skapa ny kunskap.

Jacobsen (2017:82) beskriver att undersökningsdesignen måste anpassas efter forskningsfrågan och att den generellt kan delas in i fyra delsteg. Delsteg ett är problemställningen, det andra är insamling av data genom någon metod, det tredje är kodning och analys, samt fjärde steget som är slutsatser och svar på forskningsfrågan.

Denna studie har ställt frågan hur officerare skapar egen förståelse (mening) kring personalersättning i krig samt vilka skillnader i uppfattning (meningsspanningar) det finns i organisationen. För att kunna undersöka och skapa förståelse krävs data för analys. Denna data har inhämtats genom intervjuer samt skriftligt svar på sista frågan (rangordning). Därefter lästes den teoretiska referensramen in och en tematisk analys genomfördes, slutsatserna från analysen redovisas som slutsatser och diskussion.



Figur 1 Preliminär forskningsdesign (författaren)

2.3 Urval av respondenter

För att få en så bred bild av uppfattningarna på förbandsnivå som möjligt genomfördes ett urval av respondenter. Respondenterna representeras från plutonsnivå vilket är den lägsta organisationsnivån för officerare upp till respondenter på brigadnivån vilket är den högsta nivån för officerare på förbandsnivå (ref). Totalt intervjuades nio respondenter på fyra olika nivåer, pluton, kompani, bataljon och brigad vilket utgör ett tvärsnitt av förbandsnivån. Alla intervjuade hade vid intervjutillfället tjänstgjort i organisationen i minst fem år eller mer, vilket innebär att de inte kan anses som nya i organisationen.

Urvalet är representativt för ett manöverförband i armén men inte för hela Försvarsmakten då verksamheten och behoven sannolikt ger andra skillnader i uppfattning.

2.4 Insamling av data

Datainsamlingen genomfördes med intervjuer som utvecklades under genomförandet. Den intervjuguide som nyttjades för intervjuerna utvecklades under genomförandet för att nå djupare. Följdfrågor anpassades till intervjupersonens svar och följde inte någon mall. Utöver intervjufrågorna avslutades intervjuerna med att de svarande fick skriva ned och rangordna sina tre till fem viktigaste punkter för att personalersättning ska fungera på deras nivå. Dessa svar utgör del av empirin.

2.5 Analys av data

Intervjuerna och de skriftliga svaren har analyserats med hjälp av Tematisk analys (Alvinius et al.2023:79-90). Den tematiska analysen är en ofta förekommande metod att analysera kvalitativa data (Bryman, 2017:702). Vid analysen nyttjas de begrepp som Alvinius et al (2023:81) nyttjar i sin beskrivning av tematisk analys. Inledningsvis transkriberades intervjuerna och transkriptionerna lästes igenom för att ge en bättre sammantagen bild av empirin, detta förstärkte bilden av olika fokus på svaren beroende på respondentens nivå i organisationen. Kodning påbörjades där meningar och i vissa fall ensaka ord gavs en kod och därefter skapades kategorier av meningar innehållande samma kod.

Tema	Kategori	Kod
Hårda värden	Erfarenhet	dem som är kvar de har ju erfarenhet oavsett hur långt kriget är så har de fortfarande mer erfarenhet än ersättaren.
Hårda värden	Erfarenhet	en gröngöling till fronten kan inte göra samma saker som någon som är erfaren

Figur 2 Exempel på kod med tillhörande kategori och tema (författaren).

Meningar med samma kod fick bilda kategorier och ett antal kategorier skapade därefter ett tema. Temat gavs ett samlingsbegrepp för att beskriva eller hålla samman de kategorier som utgör temat (Bryman, 2016:703).

Tema	Kategori	Kod
Hårda värden	Erfarenhet	dem som är kvar de har ju erfarenhet oavsett hur långt kriget är så har de fortfarande mer erfarenhet än ersättaren.
Hårda värden	Erfarenhet	en gröngöling till fronten kan inte göra samma saker som någon som är erfaren
Hårda värden	Samträning	Sen kommer det in andra faktorer som samträning och förståelse för förband osv.
Hårda värden	Samträning	ansluta till sitt arbetslag och få samövning tillsammans med dem man ska lösa uppgiften tillsammans med

Figur 3 exempel på kategorier under ett tema (författaren).

I tematisk analys letar forskaren bland annat efter repetitioner för att hitta återkommande teman, likheter och skillnader i hur intervjupersonerna diskuterar teman samt tar stöd i tidigare teorier för att förklara ett tema (Bryman, 2016:705). Kritiken som riktas mot tematisk analys är att det är svårt att bevisa hur dessa teman har identifierats eller hur ett tema har utvecklats ur empirin. För att motverka detta bör forskaren visa varför dessa teman är viktiga samt hur processen att identifiera dessa teman genomfördes (Bazeley, 2013). I den stegvisa analysen nedan redovisas hur studien genomförde analysen samt varför valda teman och kategorier är viktiga.

Tematisk analys i sex steg enligt Alvinus et al. (2023:81), samt hur studien hanterade respektive steg redovisas nedan. Den tematiska analysen redovisas i detalj i kap 4.

Steg 1, Upptäck datamaterialet. - Allt transkriberat material lästes igenom samt de anteckningar som gjordes i anslutning till intervjuerna, här fanns mina intryck direkt efter intervjuerna vilket har tjänat som stöd vid analysen. Efter att ha genomfört några intervjuer med officerare på olika nivåer i organisationen upplevde jag en skillnad i var fokus låg. Jag upplevde att officerare på lägre nivå hade ett större fokus på soldaterna på lägsta nivå, deras förutsättningar att fungera i gruppen och förmåga att lösa sin uppgift medan officerare på högre nivå hade ett mer övergripande sätt att se på ersättningen.

Steg 2, Lyft fram initiala koder och kategorier. - Kodningen eller mer märkningen av de värdeord som intervjupersonen använt i sina svar märktes upp. Jag hade med mig den upplevda skillnaden i fokus vid kodningen av materialet där värdeord som kunde

härledas till lägre och högre nivå märktes. Tex, integrering, passa in, kompetens, färdighet mm.

Steg 3, Sök efter att antal teman. – De märkta orden som återkom fick bilda kategorier. Ofta svarade respondenten på olika frågor genom att kombinera olika kategorier eller värdeord och avhandlade ofta mer än en kategori i sitt svar. Detta pekade på att olika värdeord var närliggande eller hade samband med varandra. Detta utgjorde grunden för kategorierna.

Steg 4, Granska varje tema. – Efter att ha granskat materialet av värdeord ett antal gånger knöts de till en kategori. Vissa kategorier var så närliggande att de slogs samman och bildade en kategori i stället för två.

Steg 5, Definiera och namnge teman. – Kategorierna hade gets namn som beskrev vad kategorin innehöll. De kategorier som var nära varandra sorterades in under ett tema. Temat gavs ett namn och en beskrivning. Denna process upprepades tre gånger och någon kategori flyttades för att bättre passa under temat. För att underlätta analysen sorterades temat under vilken meningsnivå den kopplas mot. Detta var ett sätt att särskilja olika tema mot referensramen och på så sätt koppla mot teorin.

Steg 6, Producera resultatavsnittet med teman och illustrerande citat. – Detta redovisas i kapitel 4 och 5.

2.6 Tidigare forskning

Tidigare forskning kring *sensemaking* och *sensegiving* utgår ofta ifrån organisationsförändringar (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis, 2005) och belyser vilken vikt meningsgivande och meningsskapande har för att organisationen ska lyckas med förändringen. Chefernas utsatthet i att själva skapa mening med en förändring samtidigt som de ska ge den nya meningen till organisationen (Bartunek, 1984, Maitlis 2005). Karl Weicks (1995) bok *"Sensemaking in organizations"* anses vara en av de viktigaste böckerna i *sensemaking* teori och är del i studiens teoretiska förståelse av *sensemaking*. Weick (1993) studerade även vad som sker när organisationen bryts ned och den gemensamma meningen inte längre upprätthålls och det blir var man för sig själv. Forskning i militär kontext är undersökningar med *sensemaking* som teoretisk grund är främst inriktad mot beslutsfattande (Dixon et al. 2016) och analysarbete (Wheat et al. 2016) men inte mot meningsskillnader inom ett förband kopplat till en organisationsförändring. Denna studie kommer främst nyttja amerikanskt underlag då det är språkligt tillgängligt samt det mest publicerade vilket medger tillgång.

Wrzesniewski et al. (2003) studerade hur individen skapar mening kring sitt arbete. De undersökte bland annat hur städpersonalen på ett sjukhus interagerade med sin omgivning bestående av patienter, anhöriga och sjukvårdspersonal. De kom fram till att individen tolkar händelser i arbetet utifrån tre perspektiv. Jobbets betydelse, ens roll och ens egna mening eller uppfattning. Dessa perspektiv utgör grund för hur individen ändrar sin uppfattning.

Gioia och Chittipeddi (1991) undersökte hur chefsskiktet i ett större universitet implementerade en strategisk förändring. Hur chefens *sensegiving* fortplantade sig på universitetet och hur dennes underställda i sin tur återgav sin mening till chefen. När

chefen hade fått acceptans för förändringen genomfördes den. Studien visar på att förändring sker i flera stadier där mening ges, bearbetas av mottagaren och ger ny mening vilken återges till meningsgivaren. De kallar detta den ömsesidiga cykeln av meningsskapande (fritt översatt) där förändringen kräver ett socialt samspel mellan de olika nivåerna för att nå en gemensam mening.

Lüscher & Lewis (2008) undersökte mellanchefernas förändrade ställning på Legofabriken när ledningsnivån genomförde förändringar av arbetssättet från avdelningsindelning till team indelning. Mellancheferna gick ifrån att vara chefer till att bli gruppleddare i en mer platt organisation och fann tre paradoxer cheferna utsattes för vid förändringen. Dessa kallade de för tillhöra, organisera och leverera (fritt översatt) där de beskrev kommunikation och metoder som chefer nyttjade för att hantera den nya situationen.

Maitlis (2005) undersökte de sociala processerna i organisationers *sensemaking* genom att studera tre olika symfoniorkestrar och fann att *sensegiving* hade olika verkan beroende på vem som försökte ge mening, den utsedda chefen eller en annan meningsgivare. Hon fann även att en grupps *sensemaking* kunde ha fyra olika former, guidande, begränsande, fragmenterad och minimal. Typen av *sensemaking* styrdes av meningsgivarens behov av kontroll samt med vilken intensitet meningsgivande skedde.

Dixon et al (2016) undersökte hur militära chefer skapade och gav mening i extrema situationer där ledarna och deras soldaters liv var hotade. De fann att under extrem press så sker *sensemaking* och *sensegiving* simultant till skillnad från i en lugn situation. Vidare skapade den livshotande situationen ett hyper-fokus hos ledaren som innebar att allt fokus låg på att förstå och agera i situationen. Ledaren förblev självmedveten om sin roll och de krav som fanns på denne vilket ökade pliktkänslan mot gruppen. I den livshotande situationen tog ledaren stöd av soldaternas *sensegiving* i deras uppfattning om situationen. Slutligen kunde forskarna se att träning av militära ledare och soldater skapar en högre kognitiv förmåga i en livshotande situation.

Wheat et al. (2016) undersökte distribuerad *sensemaking*, att en analytiker ges delar av information från olika källor. Samt hur individen påverkas av hur information presenteras samt vilken möjlighet det finns att behandla informationen. Deras undersökning visar att det finns koppling mellan hur informationen "ser ut" och vilken tolkning individen gör av informationen.

2.7 Etiska överväganden

Vid all forskning finns behovet av att göra etiska ställningstaganden till hur ens forskning bedrivs samt vilka ställningstaganden som görs. Undersökningen har utgått ifrån vetenskapsrådets skrift "God forskningssed" (Vetenskapsrådet, 2017).

Det som skrivs i denna text är den bild som författaren sett när denne analyserat sina data. Författaren redovisar öppet sina metoder och resultat.

Författaren som skriver denna uppsats är officer vilket utgör dennes examensarbete mot magisternivån. Författaren har under arbetet med uppsatsen lön från Forsvarsmakten. Alla data och empiri finns sparad för granskning.

Intervjupersonerna i denna undersökning är enbart de som frivilligt valt att delta i undersökningen. Intervjupersonerna och deras placering på förbandet har anonymiserats i syfte att de ska kunna svara fritt utan att någon ska kunna identifiera vem som har sagt vad. Alla inspelningar i ljudformat kommer att förstöra när studien är slutförd, endast det transkriberade materialet kommer att sparas.

3. Teori / Referensram

3.1 Sensemaking

Det finns delade meningar hos forskarna exakt hur *sensemaking* går till och hur processen sker. En del forskare beskriver det som en helt individuell process medan andra beskriver det som en social process. Hur man väljer att beskriva processen beror sannolikt på hur forskaren undersöker sitt problem. Studien kommer utgå ifrån vad Karl Weick (1995) beskriver i sin bok "*Sensemaking in organizations*", hur *sensemaking* fungerar i organisationer och hur organisationen tillskriver mening. Denna studie har officerarnas perspektiv på hur de betraktar och förstår ersättningsystemet i Försvarsmakten samt hur de tillskriver vissa moment i personalersättningen viss mening. *Sensemaking* är en pågående process och startar normalt när något nytt inträffat som överraskat individen vilket leder till att mening måste skapas (Weick, 1995).

3.1.1 Sensemakingens 7 grunder

Weick (1995:17) beskriver att meningsskapande är en process som har sju steg eller delar. Dessa steg skiljer *sensemaking* från andra förklaringsmodeller avseende hur man skapar mening.

1. Baserad i identitetsbyggande
2. Retrospektiv
3. Driven av omgivningen
4. Social
5. Pågående
6. Fokuserad på och av markörer
7. Driven av rimlighet snarare än noggrannhet

(Författarens översättning av Weick, 1995:17)

Baserad i identitetsbyggande

Alla människor reflekterar i någon mån över sig själva och sin tillvaro. För att kunna förstå sig själv i relation till andra så krävs det av individen att de skapar mening med omvärlden och på så sätt bygger sin identitet. Identiteten förändras och utvecklas över tiden genom interaktionen med olika grupper av människor och i olika sammanhang. Weick (1995:20) beskriver detta som individens personliga mening och att den ständigt utvecklas i och med att vi tolkar världen. Vidare menar Weick (1995:20) att utvecklingen och bevarandet av en persons identitet drivs av tre behov. (1) Behovet att söka och behålla ett positivt kognitivt förhållande till sig själv. (2) Behovet att uppfatta sig själv som kompetent och effektiv, samt (3) Behovet att uppleva sammanhang och kontinuitet.

Retrospektiv

För att du ska kunna reflektera och skapa mening med något behöver det ha inträffat, även om det är en teoretisk situation har du sett eller konstruerat den. Det innebär att den redan inträffat, du har redan erfårit situationen eller händelsen. Weick (1995:25) menar att de erfarenheter du har kommer ur händelser du redan upplevt om så bara för fem minuter sedan. *Sensemaking* är på det viset en efterhandskonstruktion vilket

innebär att du inte kan skapa mening innan du upplevt en händelse. Meningsskapande är en medveten process som kräver att du försöker förstå och skapa mening av det du upplevt.

Driven av omgivningen

”People create their environments as those environments create them. (Weick, 1995:34)

Citatet ovan påvisar hur individen både påverkar sin omgivning genom sitt agerande samt påverkas av sin omgivning genom att vara i den. I organisationer finns det som kallas företagskultur eller i studiens fall förbandkulturen, den innebär att de som arbetar där lär sig hur ”vi gör saker här” på förbandet. Denna generisk subjektiva mening existerar och utvecklas av dem som ingår i den. Processen pågår över tiden vilket innebär att det är en levande process med dess för och nackdelar. Omgivningen ger individen trygghet att agera men de oskrivna reglerna på arbetsplatsen lägger också begränsningar och hämmar kreativitet i lösningar (Weick, 1995:31).

Social

Sensemaking påverkas av det sociala samspelet med andra. Vi delar med oss av våra tankar och idéer vilket i samspelet med andra skapar en intersubjektiv mening eller vår gemensamma uppfattning (Weick, 1995:38-39). I interaktionen med andra värderar vi var vi själva står och anpassar oss efter sällskapet, andras reaktioner har stor påverkan på vad vi väljer att dela med oss av och vi omvärderar våra åsikter efter vilken respons vi fått. I sociala sammanhang drivs även individer av att uppnå gemensamma mål och förmågan att anpassa sig till det gemensamma, att inordna sig är en del i *sensemaking* då den intersubjektiva meningen får företräde (Weick 1995:42).

Pågående

Sensemaking är en ständigt pågående process eftersom den värld vi lever i ständigt är i förändring. Flödet av händelser är konstant både i arbetslivet och i hemmet vilket processas utan större eftertanke. Det är när något avviker från det normala som *sensemaking*processen fokuserar om (Weick, 1995:46). Weick beskriver detta som en känslomässig reaktion kopplad till det vi normalt kallar reptilhjärnans släss eller fly respons (Weick, 1995:45).

Fokuserad på och av markörer

Den meningsskapande processen är oftast snabb om det är en mindre avvikelse som individen reagerar på (Weick, 1995:49). Weick (1995:51) menar att individens reaktion handlar om att tolka avvikelsen och försöka förstå vad den innebär. För att tolka och förstå ställer individen sig frågor med stöd av tidigare erfarenheter. Är det en känd situation som individen upplevt liknande förut är processen kort, är det en ny situation blir processen längre då mer tankekraft krävs för att förstå och eventuellt agera.

Driven av rimlighet snarare än noggrannhet

Den meningsskapande processen hur individen bygger på de erfarenheter man har samt de tillgängliga fakta som finns. Beslut som fattas utifrån processen är inte exakta utan fattas på rimlighet eller det som stämmer tillräckligt väl överens med tidigare erfarenheter (Weick,1995:56). Verkar det jag nu har förstått rimligt och kan jag agera med denna slutsats? Om svaret är ja så agerar sannolikt individen. Detta beslut behöver

inte vara korrekt men det är det bästa svar som individen har vilket då troligen leder till mer information som individen kan nyttja för att skapa mer mening i situationen.

3.1.2 Meningsnivåer

Sensemaking eller meningsskapande är ett perspektiv för att förstå hur både individer, grupper eller organisationer skapar egen och gemensam mening av omgivningen och händelser i den för att kunna agera och samordna sig så effektivt som möjligt. I *sensemaking* beskrivs fyra nivåer av mening (Thinking Organizing 2017), intrasubjektiv, intersubjektiv, generisk och extrasubjektiv mening. Intrasubjektiv mening är din egna mening, den du själv skapar utan inblandning av någon annan. Intersubjektiv mening skapas av två eller fler personer som genom att kommunicera tillsammans, ger en ny händelse mening. Generisk mening som är en organisation eller större sammanslutnings mening vilken är överförbar till nya medlemmar i organisationen så att de "pratar samma språk" och kan kommunicera med övriga utifrån den gemensamma meningen. Som exempel kan olika roller i en organisation beskrivas som generisk mening där alla i fotbollslaget vet vad rollen forward eller målvakt betyder. Extrasubjektiv mening är sådana ting som existerar utan mänsklig påverkan tex fysikens lagar och matematik.



Figur 4 Meningsnivåer (författaren)

Weick (1995) menar att organisationer är föränderliga och dess generiska mening också är föränderlig för att den består av olika grupper som skapar intersubjektiv mening. Grupperna kommunicerar och bygger ny generisk subjektiv mening i organisationen. Organisationen kan nyttja den generiskt subjektiva meningen till att styra om och leda organisationen med denna gemensamma mening. Weick menar att organisationers liv och utveckling kommer ur samspelet mellan den intersubjektiva meningen och den generiskt subjektiva meningen där den dagliga tolkningen av händelser i organisationen uppmärksammas då de avviker från det redan kända, på sikt leder till att meningar förändras och förändring av organisationen sker.

3.2 Sensegiving

När man beskriver *sensemaking* kan man inte utelämna *sensegiving* som är det någon som vill påverka en annans uppfattning nyttjar sig av. *Sensegiving* är även det precis som det låter, att ge någon mening. Vid en förändring eller överraskning (surprise enligt

Weick 1995:4) påbörjar individen en sensemakingprocess för att förstå och skapa mening med det inträffade. Vid detta tillfälle är individen i behov av att kommunicera och pröva egna tankar och idéer samt att ta in andras uppfattning. Denna situation öppnar upp för det som anges som *sensegiving*, där individen är påverkbar för andras mening. Chefer är ofta bärare av organisationens mening då de normalt sett har fått informationen tidigare, hunnit processa den och även fått sin chefs mening med förändringen. Gioia och Chittipeddi (1991:442) gav denna övertalningsprocess namnet *sensegiving*, då den handlar om att påverka någon annans meningsskapande till att bli mer likt det organisationen eller meningsgivaren har.

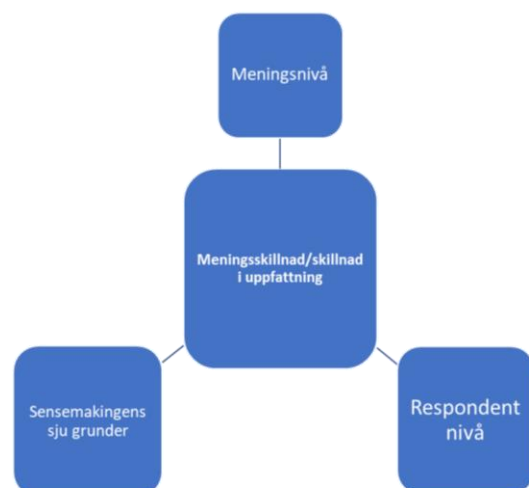
Utöver att chefer bär mening kan även andra individer med särskild kompetens eller övriga medarbetares förtroende bära mening i vissa frågor (Dixon et al. 2016:13). Till exempel kan en erfaren officer på lägre nivå ha detta förtroende vilket gör denne till meningsbärare i vissa frågor.

Chefer under press eller som inte själva bottnat i sin sensemakingprocess kan under sina försök att ge mening till sin personal själv åter hamna i sin sensemakingprocess då argument från en annan meningsbärare väger tungt eller inte stämmer överens med den egna slutsatsen (Kraft et al. 2015:311).

Både sensemaking och *sensegiving* beskrivs som cykliska processer som är beroende av varandra. Först skapas egen mening och därefter kan mening ges, desto högre press individen är under desto kortare tid mellan att skapa och ge mening (Dixon et al. 2016:11). För att få effekt av *sensegiving* måste tid avsättas i anslutning till att förändringen sker så att chefer eller meningsbärare kan interagera med de anställda och påverka deras sensemakingprocess. Genomförs inte detta riskerar organisationen att få divergerande meningar med förändringen.

3.3 Analysverktyg

Analys av data genomförs genom tematiska analys och resultatet i form av kategorier och teman analyseras därefter med sensemakingteori som grund. Teman ordnas under meningsnivå för att skapa förståelse för vad respektive tema avhandlar. Analysen av respektive tema genomförs därefter med stöd i meningsnivå och sensemakingens sju grunder samt respondentens nivå i förbandet i syfte att kunna förklara meningsskillnader i förbandsnivån.



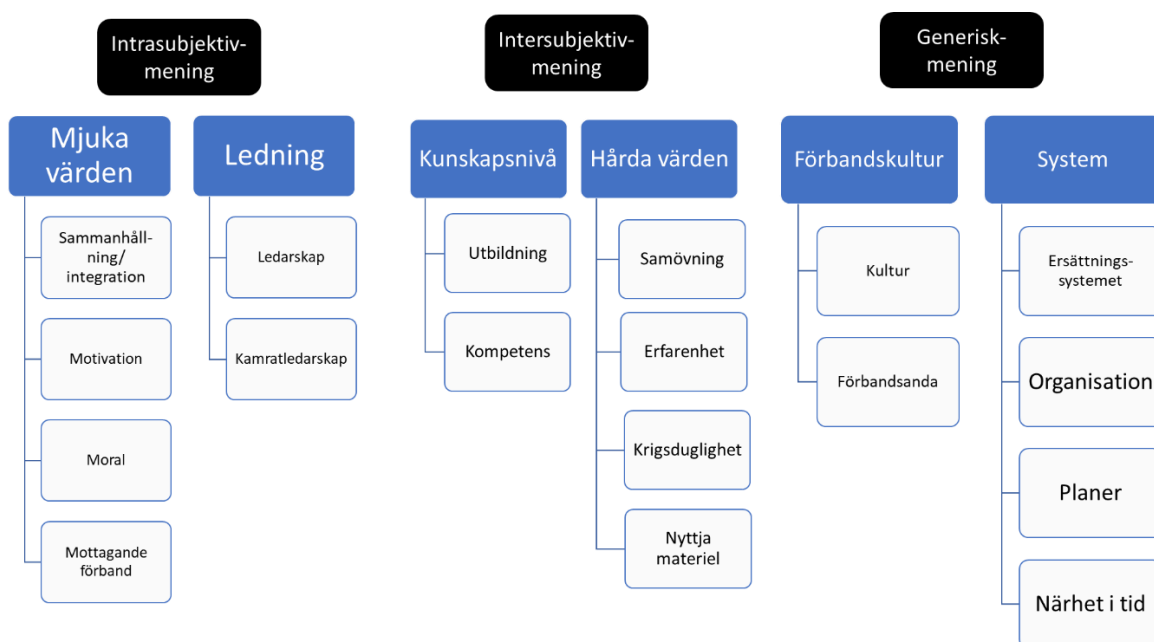
Figur 5 Analys av meningsskillnad (författaren)

4. Empiri och analys

4.1 Tematisk analys

Den tematiska analysen har följt de sex steg som beskrevs i metodkapitlet med grund i Alvinus et al. (2023:81) där inledningsvis de anteckningar som genomfördes vid intervjuerna samt transkriberingen av de samma lästes igenom för att skapa förtrogenhet. Initial kodning påbörjades och ganska snabbt föll ett antal kategorier ut. Detta som en sannolik följd av de mer riktade frågorna under intervjuerna. Efter att ha fått fram tjugoen kategorier sorterades de med enstaka omnämningen bort då de inte ansågs relevanta för frågeställningen eller slogs samman med en annan kategori som var snarlikt. När detta steg var klart fanns det arton kategorier fördelade på sex olika teman. Därefter gavs teman namn och organiserades under meningsnivå från *sensemaking* teori i syfte att tydliggöra sambandet mellan tema och meningsnivå samt underlätta analys.

Nedan redovisas indelningen i teman efter att data kategoriserats (märkts) och indelats i teman samt underliggande kategorier. Teman har därefter inordnats under meningsnivåer för att tydliggöra temats koppling till meningsnivå.



Figur 6 Utfall av tematisk analys (författaren)

4.2 Mjuka värden (intrasubjektiv mening)

Detta tema avhandlar de mjuka värdena som officerarna anser påverkar hur väl ersättningssoldaten kommer att fungera i förbandet. Underliggande kategorier är Sammanhållning/integration, Motivation, moral och mottagande förband. Temat är viktigt för officerarna för att de mjuka värdena påverkar förbandets vilja att lösa uppgift.

Sammanhållning/integration

Under denna kategori finns den påverkan som individen utsätts för när den kommer till förbandet samt hur officerarna anser att de bör tas emot för att underlätta individens integrering i förbandet.

"I första hand att sätta in dem i den enheten, för att vara tillsammans med den grupp och pluton som den ska tjänstgöra med". (Respondent 7)

Citatet visar att officerarna och särskilt de på lägre nivå trycker på vikten av gruppens sammanhållning som en grund för individens motivation.

Motivation

Kategorin fokuserar på individen som ersätter och dess förutsättningar till att vilja lösa uppgift. Vad påverkar soldatens motivation och vad kan chefer göra för att skapa bra förutsättningar till motivation.

"så tror jag att det är avsevärt bättre för motivationen både hos den som faktiskt ersätter och förbandet som tar emot att man kommer tidigare och att man faktiskt kan utbildas då tillsammans" (Respondent 1)

Detta citat visar på hur officerarna ser att de mjuka värdena har stor påverkan på den enskilde soldatens motivation.

Moral

Denna kategori handlar om vikten av ersättningssystemet för att soldaterna ska tro på att vi kan vinna, att förbandet fylls upp och att förbandet kan fortsätta strida.

"...om inte förbandet upplever att det finns en fungerande personalförsörjning så kommer det att påverka stridsvärdet väldigt dåligt både moraliskt för att man upplever att man är själv och inte får mer hjälp." (Respondent 7)

Citatet visar på att ett ersättningssystem ges mening även avseende moraliska aspekter.

Mottagande förband

Kategorin belyser behovet av att ha en plan för att motta ersättare och officerarnas reflektioner om hur ersättning bäst genomförs, både ur förbandets perspektiv men även för den enskilde soldaten.

"Om man vänder på det och pratar från förbandets perspektiv så kan det vara bättre att ersätta enskilda." (Respondent 4)

Detta citat visar på att det finns skillnader mellan officerarna om hur de anser att ersättning av personal ska genomföras. En av anledningarna till denna skillnad kan härledas till att många av officerarna påbörjade sitt byggande av mening när intervjun startade.

Analys

Ur meningsnivåperspektiv så utgör temat ett område där officerarna utgår ifrån sin egen syn (intra) på hur ersättningssoldaterna påverkar och påverkas av att komma in i förbandet. Officerare på lägre nivå i förbandet lägger större vikt vid dessa mjuka värden och problematiserar främst integration i eget förband samt moral och motivation kopplat till ersättningen. De har ett starkt fokus på att integreringen måste ske snabbt och att en soldat som snabbt kommer in i sin grupp och pluton bygger trygghet och motivation att lösa uppgiften. De menar vidare att ersättning med enskilda individer är att föredra för att förbandet ska fortsätta att fungera och att integreringen sannolikt sker snabbare än om det kommer ersättning i större grupper. Denna fokusering på det

närliggande går att härleda till det Weick (1995:20) anger som de tre behoven i identitetsbyggande.

Officerare på högre förbandsnivå har ett större fokus på helheten där det handlar om att hålla i gång systemet. Här resonerar officerarna ur förbandschefsperspektiv, hur stora förluster förbandet tar kommer vara avgörande för hur ersättningen behöver vara organiserad, när går brytpunkten för när förbandet behöver tas ur strid och reorganiserar mm. På svaren som ges kan man se skillnaden mellan de officerare som befinner sig i främsta linjen och de som befinner sig i en mer förbandsledande position. De i förbandsledande position har en mer övergripande syn på problemet och är i sin meningsprocess mer inriktade på rimlighet än noggrannhet avseende hur personalersättningen ska fungera (Wick, 1995:56). Alla har en medvetenhet om vad som kommer krävas men man har ett tydligt fokus på sitt eget problemområde.

4.3 Ledning (intrasubjektiv mening)

Temat ledning avhandlar ledarskap på flera nivåer, effekten av att omsätta chefer samt vikten av ledning på lägre och högre nivåer. Temat har två underliggande teman ledarskap och kamratledarskap. Temat placerades under intrasubjektiv mening då officerarna i sina resonemang utgår från sitt eget ledarskap.

Ledarskap

Kategorin belyser problematiken med att ersätta chefer, att integrera ny personal, chefers betydelse som förebild och förmågan att skapa förtroende.

"om inte man aktivt utövar ledarskap för att införliva individen i förbandet så tror jag att hela förbandets effekt går ner." (Respondent 6)

Citatet visar på att officerare tillskriver sitt ledarskap som ett sätt att skapa mening för andra.

Kamratledarskap

Kategorin tar upp vikten av kamratledarskap, att soldater och gruppchefer har en viktig roll i att integrera ersättningssoldaten i förbandet.

"...vi kallar det kamratledarskapet som är viktigt, mer kanske än chefsledarskapet i alla fall initialt." (Respondent 3)

Citatet visar på insikten i att om du som chef inte är i direkt kontakt med ersättningssoldaten så faller det på nästa chef eller närmsta äldre soldat att integrera ersättaren.

Analys

Det mest intressanta ur meningsperspektiv är att alla är överens om att ledarskapet är viktigt. Sannolikt för att alla respondenter är officerare och utbildade i att ledarskap är viktigt. Utöver att de anser ledarskapet är viktigt trycker samtliga nivåer på nedanstående nivåns inverkan på soldaten för integreringen i förbandet. I princip samtliga officerare utgår i från sig själva och anger att hur de agerar kommer att påverka deras underställda samt att det är ledarskapet på lägsta nivå som kommer att vara avgörande. I meningsbyggnadsperspektiv kan denna förskjutning nedåt förklaras med

att det är ett förhållande mellan människor som behöver etableras, är du som officer inte i direkt kontakt med soldaten så är det din underställda chef som behöver utöva ledarskap (Weick, 1995:38-39). I plutonchefernas fall handlar det om gruppchefer eller på lägsta nivån, soldat till soldat. Den gemensamma meningen är att ersättnings soldaten måste integreras och att det kräver en ledarskapsmässig ansträngning från stridsparskamrat och uppåt.

På högre nivåer i förbandet värderas även ersättningen av chefer där effekten av att behöva ersätta en chef ges olika mening. Att ersätta en duglig chef kan påverka enheten negativt utifrån att det tar tid för en ny chef att lära känna sin enhet alternativt tillsätta en driven och duktig chef vilket ger en högre effekt på enheten. Vissa officerare tillskriver till och med ledarskapet den meningen att det kan kompensera för en lägre kunskapsnivå på enheten.

4.4 Tema kunskapsnivå (intersubjektiv mening)

Detta tema avhandlar vilken kunskapsnivå en soldat måste ha för att vara användbar på förbandet. Underliggande kategorier utbildning och kompetens utgör grund för kunskapsnivå. Detta tema är genomgående viktigt för officerarna kopplat till ersättnings soldaterna. Det finns skillnader mellan nivåerna inom förbandet på hur viktigt det är att individen har exakt rätt utbildning/kompetens.

Framför allt är detta viktigt för pluton- och kompanichefer som önskar att ersättnings soldaten är likvärdig med den som ska ersättas.

Utbildning

Kategorin Utbildning är officerarnas syn på att soldaten ska vara rätt utbildad, alltså genomfört den utbildning som krävs för att kunna lösa befattningen.

"Att personalen som kommer är rätt utbildad. Ja, det tror jag är det absolut viktigaste."
(respondent 2)

Citat som visar på vilken vikt officerare ger till att soldaterna är utbildade.

Kompetens

Kategorin Kompetens är kopplad mot till vilken nivå/duglighet ersättnings soldaten bör kunna sin befattning, att den är kompetent på rätt materiel och inte något som utgått.

"Är det en systemtekniker du ersätter så behöver du ha en tillräckligt hög förmåga på faktiska system inte system som har utgått och som du fick utbildning på för tio år sedan."
(Respondent 1)

Citatet visar på behovet av rätt kompetens inte bara att ersättaren har en kompetens.

Analys

I detta tema finns det stor gemensam mening hos officerarna då alla oavsett nivå är överens om att soldaterna måste vara utbildade för att kunna ingå som ersättnings soldater. Där det skiljer i mening är avseende kompetens, där lägre nivå i organisationen har högre krav på kompetens på ersättnings soldaterna. Detta krav på kompetens kommer ur att plutonchefer och kompanichefer inte ser någon möjlighet att

utbilda och höja kompetensnivån på den soldat som tillförs förbandet innan förbandet påbörjar att lösa uppgift. Dessutom kommer en soldat med för låg kompetens inte att kunna tillgodogöra sig samträning då den kommer att ha fokus på egen förmåga i stället för gruppen eller plutonens. Officerarna tillskriver även kompetens intrasubjektiv mening för soldaten då moral och motivation påverkas av soldatens egen uppfattning om hur duktig den är på sitt jobb, att behålla ett positivt kognitivt förhållande till sig själv (Weick, 1995:20).

4.5 Tema Hårda värden (intersubjektiv mening)

Detta tema avhandlar faktiska sakers påverkan som att det finns rätt materiel i tillräcklig mängd, att förbandet har möjlighet att samträna när det tillförs personal samt att erfarenhet är viktigt att omhänderta.

Underliggande kategorier är Samövning, Erfarenhet, Krigsduglighet och nyttja materiel. Temat är viktigt för officerarna därför att förbandets förmåga i strid styrs av de hårda värdena.

Samövning

Samövning är behovet förbandet har av att träna ihop sig utifrån att individer som inte känner varandra ska lösa uppgift tillsammans. Samövning har även betydelse för att skapa förtroende inom förbandet.

"I praktiken kommer det sannolikt innebära att förmågan hos förbandet sjunker, de är inte samtränade, de känner inte varandra osv". (Respondent 3)

Citatet visar att officerare ger mening till samövning som en viktig komponent för att få ett fungerande förband. Men som citatet också visar är aldrig de mjuka värdena långt borta.

Erfarenhet

Erfarenhet är den stridserfarenhet som förbandet och individerna har skapat innan ersättningen tillfördes. Detta underliggande kategori är knuten till vilken vikt officerare lägger vid att dessa erfarenheter sprids och avspeglas främst vid lägre enheter där kännedom om motståndaren kan innebära skillnad mellan liv och död.

"...dem som är kvar de har ju erfarenhet oavsett hur långt kriget är så har de fortfarande mer erfarenhet än ersättaren. Och då vill jag bibehålla erfarenheten på grupperna även om det är en man kvar så finns det fortfarande en man kvar som varit med." (Respondent 9)

Detta citat visar på vilken vikt en officer vid lägre förbandsnivå ger erfarenhet.

Krigsduglighet

Krigsduglighet är att förbandet i officerarnas ögon tappar duglighet desto mer det ersätts förutom just att förbandet inte tar slut. Många respondenter reflekterade över hur ersättarna påverkade förbandets krigsduglighet både positivt och negativt.

"Att förlänga effekten av ett insatt förband är genom att ersätta på låg nivå, pluton, grupp, plutoner. Då kan man bibehålla den effekten som man har innan man får en kraftig nedgång." (Respondent 5)

Citatet visar på att officerarna ger mening till ersättningsplutonen men att det finns en gräns för när förbandet tagit för mycket förluster.

Nyttja materiel

Att ingen tillgänglig materiel får stå still på grund av att det inte finns personal att bemanna den med.

"Motivet är att vi är så få att vi måste använda vår materiel vi kan inte låta den stå".
(Respondent 4)

Citatet visar på vikten av att inte låta materiel stå, många officerare lyfte denna punkt som viktig. Att inte kunna nyttja all sin materiel får stridsteknisk såväl som taktisk påverkan vid lösande av uppgift.

Analys

Officerarnas mening kring samövning av förband är stor, samtliga respondenter ser en direkt koppling mellan samövning och ett förbands förmåga att lösa uppgift. Samövning kopplas till att soldaterna redan är utbildade och att samövningen är metoden som får förbandet att fungera mer friktionsfritt. Officerare på plutons- och kompaninivå ger erfarenhet en större mening för förbandets förmåga än officerare på högre nivå. Denna skillnad i mening får anses som logisk då erfarna soldater begår färre misstag och sannolikt har en bättre förmåga att värdera risk. Det innebär att en erfaren pluton eller kompani kommer att prestera bättre och överleva längre får en större mening på lägre nivå. På bataljonsnivå och upp får det självklart inverkan men är sannolikt inte lika tydligt. Avseende krigsdugligheten finns en klar samstämmighet i meningen att den påverkas både negativt och positivt. Positivt ur aspekten att förbandet fylls upp och inte tar slut samt negativt ur perspektivet sammanhållning och effekt. Meningen är att så länge det endast tillförs ett mindre antal individer kommer dessa relativt snabbt att integreras i enheten och skapa egen erfarenhet.

4.6 Förbandskultur (generisk mening)

Temat förbandskultur samlar det officerarna beskriver som regementets uttalade och outtalade traditioner. Underliggande teman är kultur och förbandsanda. Temat är viktigt för officerarna då det påverkar relationerna mellan dem internt och deras relation till soldaterna, det är kittet som binder förbandet tillsammans.

Kultur

Denna kategori berör relationen mellan officerare och relationen mellan officerare och soldater. Officerarna hävdar att det är lättare och snabbare att komma ny till en enhet om man redan är en del av kulturen.

"Det kommer gå fortare att få in en P4-ing i fjärde brigaden än en officer från något annat förband i fjärde brigaden." (Respondent 4)

Citatet visar på den mening officerarna ger till förbandskulturen. Känner man redan till hur förbandet fungerar så blir integrationen lättare, mindre kulturkrockar.

Förbandsanda

Kategorin tar upp förbandsanda, hur den byggs och vikten av att ha utbildats tillsammans med övriga förbandet men minst vid samma regemente. Officerarna resonerar även om på vilken nivå förbandsandan bör skapas.

"Det är ju en fördel om den här reservpersonalen som ska in, finns med i den naturliga förbandsandan som präglar förbandet." (Respondent 5)

Citatet visar vilken mening officerarna tillskriver att ersättarna utbildas vid det förbandet de ska ersätta vid.

Analys

En återkommande gemensam mening är vikten av att soldaterna redan känner till förbandskulturen eller den generiska meningen. Officerarna är övertygade om att en soldat snabbare kan integreras i förbandet om den grundutbildats vid samma regemente som krigsförbandet. Denna kulturella koppling anser de ger både soldater och officerare förmågan att snabbare anpassa sig till förbandet och allmänt underlätta relationsbyggandet. Officerarnas generiska mening är att förbandsandan är viktig med en meningsspänning mellan nivåerna då förbandsandan knyts mot olika nivåer. På plutons- och kompaninivå skapas och knyts förbandsandan till kompaniet i första hand och till del mot bataljonen. Högre nivåer i förbandet försöker skapa denna anda eller högre mening mot bataljon eller brigad vilket sannolikt har en svagare koppling till soldaten. Den goda förbandsandan är såklart bra på lägre nivå men får en kort livstid om kompaniet drabbas av större förluster. Sannolikt behöver den starkaste förbandsandan ligga på bataljon eller högre nivå då den har större sannolikhet att överleva längre in i kriget. Det bästa hade så klart varit om den fanns knuten mot armén eller Forsvarsmakten, men en sådan förbandsandan är mycket svårare att skapa.

4.7 System (generisk mening)

Detta tema samlar de reflektioner som officerarna har på hur systemet är tänkt att fungera samt den påverkan de själva som kollektiv kan ha på systemet. Underliggande kategorier är Ersättningsystemet, Organisation, Planer och Närhet i tid. Temat är viktigt då det belyser att ett ersättningsystem har stor påverkan på förbandets funktion oavsett hur det är utformat.

Ersättningsystemet

Kategorin belyser ersättningsystemet från de olika nivåerna i brigaden. Officerarnas reflektioner skiljer till del utifrån nivå på hur man ser på ersättningar, där lägre nivåer har stort fokus på att behålla erfarenhet och högre nivå mer ser effekt i uppfyllda enheter samt resonerar om riskvillighet då systemet fungerar.

"Har jag en osäkerhet om att det finns ett system som fungerar eller inte. Då kommer jag att agera betydligt mer som ett enskilt förband, då känner jag inte att det finns något annat, ingenting som jag kan lita på." (Respondent 5)

Citatet visar på vikten av att det finns ett ersättningssystem och att det är robust nog att lita på. Avsaknaden av ett system kommer sannolikt innebära andra taktiska val och en vilja att riskminimera.

Organisation

Kategorin omhändertar organisatoriska begränsningar som officerarna ser i den egna organisationen. Är vi rätt organiserade för att kunna omhänderta ersättarna, är ersättningsplutonen på rätt plats?

"...risken är väl att det bara är en massa folk och då finns det en risk att de är nedbrutna när de ska användas. För de kommer komma in i en för mig tuff situation i ett förband."
(Respondent 4)

Citatet visar på den risk officerarna ser med att ersättningssoldaterna inte är organiserade vid det kompani de ska vara ersättare till.

Planer

Kategorin tar upp vikten av att planera och att ha en plan för hur ersättningen ska genomföras samt att i planerna ta höjd för att det behövs tid och möjlighet att integrera nya i förbandet innan det åter är insatt.

"...och att vi har planer för det så att inte allting blir en "happening" när vi står där."
(Respondent 4)

Citatet visar på en viss skepsis till att det kommer finnas planer för hur ersättning ska ske. Sannolikt finns det ett behov för Forsvarsmakten att skapa dessa planer och skapa förtroende för ersättningssystemet.

Närhet i tid

Kategorin behandlar problematiken med tid till ersättning av personal. Personalen behöver vara utbildad och finnas nära förbandet för att ersättningen ska kunna ske när den behövs. Närheten i tid påverkar var i organisationen ersättarna kan vara grupperade.

"Då får det inte vara långa omloppstider utan då finns det en reserv att ta av som är gripbar." (Respondent 5)

Citatet visar på officerarnas mening med ersättningen är att den behöver kunna ske fort. En ersättning som är dagar eller veckor bort kommer inte kunna göra skillnad.

Analys

Meningsperspektivet blir i detta tema något mer spretigt då många av officerarna inte vet hur ersättningssystemet är tänkt att fungera, de bygger mening efter hur de tycker att det borde vara. Det är inte så förvånande att denna förvirring finns då systemet inte är infört än. De flesta officerare på förbandsnivå har erfarenhet av det insatta insatsförsvaret och ofta använder ord som insats för att beskriva förbandsverksamhet under intervjuerna. Meningsskillnaden mellan lägre och högre nivå inom förbandet ligger hur man tolkar effekten av systemet. På lägre nivå ser officerarna den positiva effekten av att förbandet fylls upp och kan fortsätta fungera samt den negativa effekten av att enheterna tappar erfarenhet. På högre nivå handlar det om möjligheter till risktagning på taktisk nivå vid lösande av uppgift. I avsaknad av ersättningssystem

behöver risker omhändertas vilket kan binda resurser och innebära att förbandet inte kan kraftsamla. Det kan även innebära att förbandet inte är benäget att ta de risker som kan krävas för att lösa uppgiften. Eftersom okunskapen om hur systemet ska fungera är stor sker till viss del meningsbyggnad under intervjuerna. Reflektioner om hur systemet borde fungera kommer till uttryck och tidsaspekten på hur snabbt en ersättning kan ske samt hur ersättnings- eller reservplutonen bör vara organiserad vid förbandet. Den gemensamma mening som finns är att reserven behöver vara nära både fysiskt och tidsmässigt för att förbandet ska kunna fungera så optimalt som möjligt. Stor vikt ges att ingen materiel får stå oanvänd p.g.a. personalbrist då resursen materiel redan vid starten av en konflikt är begränsad.

4.8 Officerarnas egen prioritering

Som avslutning på intervjuerna fick respondenterna skriva ned en egen lista på vad de ansåg viktigast för att ersättning av personal ska fungera på deras nivå. Frågan som ställdes var enligt följande:

Skattning av områden

Jag vill be dig skriva ned tre till fem områden som du anser är viktigast för att personalersättningssystemet ska fungera i krig. (ur intervjuunderlaget se Bilaga 1).

De rangordnade listorna sammanställdes till ett dokument som nyttjades för fortsatt analys tillsammans med transkriptionerna av intervjuerna.

Teman färg	System	Kunskapsnivå	Hårda värden	Förbandskultur	Mjuka värden
Formulär svar	1	2	3	4	5
Respondent 1	Rätt kompetens på rätt system.	Möjlighet till samövning för insats.	Omsätta personal i högre förbandsstörlekar (hellre kompani/bataljon än enskild soldat/grupp)		
Respondent 2	Utbildning - personalen som ersätts har rätt utbildning för det förband man ska tjänstgöra i.	Organisationskultur - Att man delar samma organisationskultur i någon mån. Tex utbildning vid samma brigad.	Motivation - personalen som ansluter är motiverade att slåss med det förband man blir ersatt i.		
Respondent 3	Genomtänkt plan - Hur, vem, träning, insättning av.	Mottagning i förbandet.	Tillräckliga volymer.	Träning innan.	Kännedom om förbandet (utpekade), besök.
Respondent 4	Att det finns planer och metoder för hur personalomsättningen ska/kann gå till. Tydliggör förväntningar på personalen i fråga.	Att personalen är gripbar och rätt utbildad. Officerare har rätt värdegrund/kultur som övriga i förbandet. Materiel och förbandet blir då snabbare isatsberett igen.	Personalen på mottagande förband (plut/komp) har en förståelse för att den tillförda personalens behov/situation. (de saknar kanske stridsfarenhet) samt att mottagande förband börjar om i FIRO.		
Respondent 5	Flexibilitet - hantera ersättning utifrån behov, ersätta individ upp till förband.	Bygga ett system som utgår från samma förband, bevara förbandsanda o kultur.	Öva och pröva systemet i fred för att få förtroende och kunskap hos chefer om vilka krav som ställs på enheterna		
Respondent 6	Ett fördjupat samarbete LOG/Pers, ska S1 vara en egen sektion eller ingå i S4?	Välutvecklade prognosberäkningar i verksamheten.	Övningsverksamhet i fredstid för att tidigt etablera förståelse, rätt attityd och rutiner.	Samövning krigsförband - militärbas, och utveckling av utbyte däremellan.	
Respondent 7	Att det övas personalersättning. Görs ej med förband i fält idag.	Att ersättningspersonalen är rätt utbildad innan de kommer till sitt förband.	Att ersättningspersonalen organiseras i förband som tillförs den enhet som fått förluster så att de är samövade och har en grupp känsla från början.		
Respondent 8	Det behöver repetitionsutbildas gärna på manöverkompanierna för att sedan placeras på reservplutonen.	Ersättningspersonalen ska vara utbildad på de system de ska ersätta på, och nyttjat systemet i närtid.	Ersättningspersonalen ska finnas tillgängliga för att kunna ersätta snabbt om fordon finns tillgängliga.	De ska ha varit en del av bataljonen så att de på något sätt känns som e del av bataljonen.	
Respondent 9	Rätt utbildad personal, förlorar jag en robotskytt vill jag ha en robotskytt.	Att man får en ersättare.	Kunskapsöverspridning i befintliga grupper. Stoppa in ersättare med "veteraner".	Närheten på ersättare till militär verksamhet, alltså repövning/samövning osv.	

Figur 7 Utfall av analys av prioriteringar (författaren).

Utfall

För att ge utfallet någon form av värde poängsattes en förstaplats med fem poäng och en femteplats med en poäng. Vissa svar respondenterna skrev ned innehöll flera delar av det som i den tematiska analysen sedan blev kategorier och teman. Vid analys av utfallet tolkade författaren vad som prioriterades eller avsågs med det skrivna svaret. Utfallet mellan de olika teman som studien tagit fram blev följande:

System, 40p. Att ett system för ersättning med där ingående planer och metoder för ersättning skattas högt är föga förvånande. Det högst prioriterade för officerarna som kollektiv.

Kunskapsnivå, 27p. Denna ganska låga poäng är troligtvis ett utfall av att det är en självklarhet att den soldat som ingår i ersättningssystemet är utbildad.

Hårda värden, 27p. Att förbandets förmåga att prestera skattas högt av officerarna är rimligt med tanke på att det är huvuduppgiften för ett förband.

Förbandskultur, 13p. Förbandskulturen ges en lägre skattning kopplat till vad som är viktigt vid personalersättning i krig.

Mjuka värden, 10p. Att de mänskliga relationerna och moralen får ett relativt lågt utfall i skattningen av vad som är viktigt för att personalersättning ska fungera är relativt logiskt. Dessa värden är svåra att påverka som officer innan personalen finns i din enhet.

Analys

Officerarnas mening med ersättningssystemet utifrån deras egen valda prioritering är relativt logisk. Först prioriteras att systemet finns och fungerar samt att soldaterna är utbildade (Tema system och Kunskapsnivå). Därefter övergår prioriteringen till att få sin enhet fungerande till att kunna lösa uppgift vilket sker genom samträning, fungerande materiel och spridande av erfarenhet inom enheten (Tema Hårda värden). Det som återfinns som lägre prioriterat men som behöver finnas med för att förbandet ska fungera är förbandskulturen och de mjuka värdena. En sannolik orsak till att dessa skattas lågt är att de behöver skapas redan innan förbandet skall sättas in i krig. Många av officerarna har just diskuterat behovet av att utbildas på förbandet och att vara en del av kulturen redan innan man kommer till förbandet som ersättare. Att kunna påverka människor genom att bygga relation till dem och utöva ledarskap finns först då individen är i enheten. Prioriteringslistan kan ses som ett utfall av officerarnas *sensemaking* utifrån hur de ser på ersättning i krig.

5. Slutsatser och diskussion

5.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien var att undersöka meningsskillnader mellan officerare på förbandsnivå avseende personalersättning i krig. De forskningsfrågor som ställdes var följande:

Hur tolkar officerare på olika nivåer sitt behov av personalersättning?

Hur skiljer sig meningarna mellan nivåerna?

På vilket sätt delar officerare vid olika nivåer uppfattning?

5.2 Huvudsaklig slutsats

De teman som framkom i den tematiska analysen var *mjuka värden, ledning, kunskapsnivå, hårda värden, förbandskultur* och *system*. Analysen visar att officerarna i huvudsak har en gemensam förståelse för och uppfattning av personalersättningen i krig. Studien har funnit att det finns tre teman där det finns en avvikande uppfattning mellan högre och lägre nivå på förbandet.

Det första temat är *kunskapsnivå* under kategorin *kompetens*, där officerare på lägre nivå har högre krav på ersättningsens kompetens än vad officerare på högre nivå har.

Denna skillnad i kravet på kompetens hos ersättningspersonalen ligger i att lägre nivå snabbt behöver integrera ersättaren i förbandet. En för låg kompetensnivå på ersättaren får följderna för hela enheten och ingen av respondenterna bedömer att tiden till att höja kompetensen kommer att finnas.

Det andra temat är *hårda värden* under kategorin *erfarenhet* där officerare vid lägre nivåer ger större mening till soldaternas erfarenhet än officerare på högre nivå.

Att erfarenhet ges stor mening vid lägre nivå i förbandet kan vara ett uttryck för skillnaden mellan yngre och äldre officerares egna erfarenheter av de olika systemen som Försvarsmakten har haft. Äldre officerare har erfarenhet av värnpliktsystemet där soldaterna aldrig hann bli särskilt erfarna innan de ryckte ut, medan yngre officerare har erfarenhet av yrkesförsvaret där soldaterna tjänstgjorde under flera år vilket gav erfarna soldater som klarade betydligt mer än den värnpliktige soldaten.

Det tredje temat är *förbandskultur* under kategorin *förbandsanda* där officerare på lägre nivå i förbandet tillskriver meningen vid eget kompani och officerare på högre nivå tillskriver meningen till bataljonen eller brigaden.

Att skapa förbandsanda är något som alla förband gör i syfte att skapa sammanhållning och stolthet kring det egna förbandet. En nackdel som är värd att reflektera över är att förbandsandan ofta skapas på lägre nivå i förbandet som till exempel vid kompani. Det är klart att det är bra för sammanhållningen vid kompaniet men blir då också väldigt förlustkänslig. Ett kompani i högintensiv strid kan vara förbrukat inom loppet av några minuter och då hade en starkare förbandsanda på en högre nivå haft en bättre effekt sett till att klara förluster och haft en längre tidsmässig hållbarhet.

Skillnaderna i uppfattning har olika anledningar där det ena är att individen alltid skapar mening i den egna situationen eller rollen utifrån Weicks tre behov för att utveckla och bevara mening (1995:20). Som plutonchef tolkar du ersättningssystemet utifrån plutonens behov och har då fokus på att plutonen ska fungera med alla de kompetenser som krävs samt att integrera nya individer i gruppen, vilket kan stå i kontrast till organisationens överordnade behov. De nu tjänstgörande officerarna har ingen erfarenhet av ett liknande system mer än vad de fått berättat för sig av äldre kollegor som upplevt det tidigare systemet. De nu tjänstgörande officerarna har däremot erfarenhet av att vara på insats med sitt förband och är väl införstådda med de problem som finns med personalomsättning under insats.

Utöver erfarenheten av personalersättning under utlandsinsats har även dessa insatser präglats av småskalighet i genomförandet av operationer, ofta har dessa genomförts i kompani storlek och inte med hela bataljonen och ännu mindre i brigad. Denna småskalighet kan vara en anledning till att många yngre officerare har ett så tydligt fokus på organisationens lägsta nivåer som grupp och soldat.

En annan anledning är att organisationen inte har förmedlat meningen med ersättningsplutonen och lämnat den öppen för tolkning. Det som är intressant i officerarnas meningsskapande är att väldigt få av de intervjuade kände till reservplutonen och hur den var tänkt att ingå i förbandet. Detta innebar att många av svaren från officerarna gavs samtidigt som de själva försökte skapa mening med ersättningssystemet. Det är när individen blir medveten om en sådan organisationsförändring som sensemakingprocessen startar och det är även då individen är öppen för *sensegiving* från chefer eller meningsbäraren inom området.

Studien visar att organisationsförändringen påverkar organisationen mer än till själva strukturen på krigsförbandet. Den skapar även olika uppfattningar om vad den ska tillföra samt hur det ska fungera. Denna kunskapslucka i officerskåren är något Försvarsmakten bör fylla med sin mening genom tydlig information om hur systemet är tänkt att fungera (*sensegiving*) samt tydliggöra vad officerare i organisationen kan förvänta sig av systemet. Sannolikt har inte Försvarsmakten identifierat denna brist i kommunikationen då den berör krigsorganisationen vilket ligger utanför den vardagliga verksamheten vid förbanden. Alternativt så kan det ha översetts då de som tagit fram den nya organisationen har erfarenhet av hur systemet fungerade innan det togs bort och därför inte själva behövt skapa mening med reservplutonen.

5.3 Teoretisk diskussion

“Sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding and patterning” (Weick, 1995:6)

Studien har undersökt hur officerare på förbandsnivå skapar mening med ett framtida personalersättningssystem i deras krigsorganisation. Tidigare forskning (Weick, 1995) visar att när förändringar sker i en organisation som individerna inte har tidigare erfarenhet startar sensemakingprocesser hos de berörda. Att då genomföra organisationsförändringar och inte utbilda eller ge mening till förändringen är inte bara ett missat tillfälle att skapa en gemensam mening. Det är även grunden till att skapa

meningsspänningar i organisationen då den enskilde själv ska förstå och skapa mening med förändringen. För att motverka dessa meningsspänningar kan chefer enligt Maitlis (2005) ge mening (*sensegiving*) till medlemmarna vid en förändring som påverkar organisationen. Förbandens verksamhet innehåller redan återkommande forum för chefer att sprida information och ge mening som till exempel kompanirapport, bataljonrapport, regementsordergivning samt övriga personalsamlingar. Dessa är tillfällen för *sensegiving* direkt från cheferna till deras underställda om de har identifierat att det behövs vilket inte är sannolikt i det undersökta fallet.

Organisationens oförmåga att skapa gemensam mening med ersättningssystemet (reservpluton), innebär att här finns möjligheten att skapa förståelse och ge mening (Gioia & Chitipedi, 1991) till sin organisation på vad, hur och varför detta är viktigt. Detta möjliggör i sin tur att organisationen kan ta höjd för de behov förändringen sannolikt medför innan krigsorganisationen ska användas, för då är det för sent att göra rätt.

Skillnader i meningen eller olika uppfattning om systemet utgår ifrån olika perspektiv och till viss del olika behov på vad ersättningen ska kunna och uppfylla. De flesta är ju överens om att det behövs ett system för ersättning och att soldaterna måste vara utbildade. Men de har olika uppfattning om vad systemet ska leverera för produkt.

I grunden handlar studien om *sensemaking*, att försöka förstå hur officerare vid olika nivå i förbandet skapar förståelse kring en organisationsförändring som de vet införts men de inte fullt ut har förstått hur den ska fungera. Den enskilde officerens *sensemaking*process drivs av de tre behoven (Weick, 1995) att behålla ett positivt kognitivt förhållande till sig själv, att uppfatta sig själv som kompetent och effektiv, samt att uppleva sammanhang och kontinuitet. Dessa är drivkrafterna som gör att det bildas olika uppfattningar eller meningsspänningar mellan nivåerna då organisationen inte gett tillräcklig mening och officerarna inte har kommunicerat sina uppfattningar i tillräcklig omfattning.

5.4 Inom och utomvetenskapligt bidrag

Studiet av officerare på förbandsnivåns meningskillnader (olika uppfattning eller förståelse) vid organisationsförändring bidrar till ämnet krigsvetenskap genom att öka förståelsen för hur otillräckligt förklarade organisationsförändringar påverkar medlemmar i ett förband. Genom att nyttja *sensemaking* som lins bidrar studien även till att öka förståelsen för meningskillnader vid militära förband. Vidare kan studien bidra till att öka förståelsen för de meningskillnader som finns i andra hierarkiska organisationer.

5.5 Metoddiskussion

Att genomföra en kvalitativ studie av hur förändringen av organisationen togs emot och uppfattades på olika nivåer i förbandet var en klar fördel då de det fanns möjlighet att intervjua flertalet respondenter på olika nivåer i förbandet. Detta gav en bra bredd samt möjlighet att gå djupare i varje enskild fråga. Att studien har genomförts vid det förband som författaren normalt tjänstgör vid har möjliggjort tillgång till respondenterna. Att författaren dessutom är känd av flertalet respondenter gav avslappnade och öppna intervjuer där författaren upplevde sig få ärliga och djupa svar på sina frågor.

Den transkriberade data som föll ut av intervjuerna kodades och kategoriserades av författaren med den erfarenhet och insikt han har av förbandet inkluderat de fördomar denne har. Denna analys har självklart svagheten att det endast är författaren som genomfört kodningen och analyserat data. För att verifiera att studien inte feltolkat data samt genomfört en datanära analys har studiens analys och resultat granskats genom respondentvalidering. Respondenterna har inte invänt mot analysen utan ser resultatet av analysen som rimligt och överensstämmer med deras egen uppfattning.

Vid den tematiska analysen så skapades ett antal teman som sorterades under de tre nivåerna av *sensemaking* vilket var ett medvetet val. Nivåindelningen är ett sätt att härleda intervju svaren till om det är respondentens egen uppfattning (intra), en uppfattning som återkom från flera respondenter (inter), eller om uppfattningen är homogen i hela officersskåren på förbandet (generisk). Det argument man kan ställa mot detta resonemang är att alla åsikter eller uppfattningar alltid är personliga och att *sensemaking* utgår från individen (Weick, 1995), men då bortser man ifrån att *sensemaking* är en process som påverkas genom individens sociala utbyte med andra individer och formas av omgivningen.

Alvinus et al. (2023:33) beskriver professionsbaserad reflexivitet som handlar om att granska den organisation man tillhör samt de för och nackdelar detta har. Till fördelarna hör att den som undersöker redan är insatt i hur organisationen funkar och var man kan hitta den information som söks. Till nackdelarna är att det kan vara svårt att vara kritisk mot den egna organisationen, att man kan missa information på grund av ens förutfattade meningar samt att man kan uppfattas som partisk och kan censurera sig själv medvetet eller omedvetet. Författaren delar Alvinus et al. (2023) uppfattning och redovisar ovan vilka fördelar som fanns när det gällde att komma åt den information som söktes. Att kritiskt granska den egna organisationen har författaren inte upplevt som ett problem utan ser studien som ett sätt att hjälpa organisationen bättre kunna kommunicera förändringar. Studien uppmärksammar att det finns olika uppfattningar om ersättningspersonal och reservplutonen vilket författaren hoppas ska leda till att frågan lyfts och diskuteras i organisationen vilket förhoppningsvis kan leda till en gemensam uppfattning.

Enligt Jacobsen (2017:148-149) ska en studie svara på tre frågor, har studien fått tag i rätt information, kan resultatet överföras till andra sammanhang (extern giltighet) och är det studien kommit fram till tillförlitligt.

Avseende att studien har fått rätt information så har respondenterna inte haft några förbehåll i att delge sina åsikter och uppfattningar om ämnet. Ingen av de tillfrågade respondenterna har vägrat delta utan alla tillfrågade har ställt upp. Huruvida resultatet kan överföras till andra sammanhang (generaliseras) är det troligt att undersökningen kan ge liknande resultat inom manöverförbanden i armén. Men troligtvis inte vid övriga förband i Försvarsmakten då de sannolikt har andra skillnader i uppfattning avseende personalersättning. Avseende tillförlitlighet har studiens analyskapitel respondentvalideras som ett sätt att säkerställa reliabilitet eller tillförlitlighet.

5.6 Förslag till fortsatt forskning

Studiens resultat visar på att organisationsförändringar, hur små de än kan anses, ger andra effekter i en organisation än bara den som avsågs med förändringen. För att ytterligare bredda bilden av dessa skillnader i uppfattning skulle andra studier genomföras.

Ett sätt att jämföra och verifiera studiens resultat är genomföra studien vid ett annat manöverförband för att bekräfta meningsspänningarna. Då finns möjligheten att se om de olika uppfattningarna skiljer mellan officerare i manöverförbanden eller om det finns liknande meningsspänningar där.

Ett annat förslag är att genomföra studien vid förband tillhörande annan försvarsgren för att se vilka skillnader det troligen finns mellan försvarsgrenarna i synen på ersättning av personal. Författaren har ingen insikt i hur ersättningspersonal är organiserad vid andra försvarsgrenar men antar att även Marinen och Flygvapnet har reserver eller ersättningspersonal organiserad.

REFERENSER

Alvinus, Aida. Borglund, Anders. Larsson, Gerry. (2023). *"Tematisk analys – din handbok till fascinerande vetenskap"*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bartunek, Jean M. (1984). *"Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order"*. Administrative science quarterly, September 1984.

Bazeley, P. (2013). *"Qualitative data analysis: Practical strategies"*. London: SAGE Publications Inc.

Bryman, A. (2016). *"Samhällsvetenskapliga metoder"*. Stockholm: Liber Ab.

Dixon, D. P., Weeks, M., Boland Jr, R., & Perelli, S. (2016). *"Making Sense When It Matters Most: An Exploratory Study of Leadership In Extremis"*. Journal of Leadership & Organizational Studies , ss. 1 -24 .

Eisler, David F. 2015. *"Blitzkrieg reconsidered? Assessing the importance of morale and unit cohesion in the 2008 Russia–Georgia war"*. Defence Studies, 15:3, ss. 254-272.

Försvarsdepartementet. (2010). Lag (1994:1809) om totalförsvarsplikt. (1.Kap, 2§). Sveriges riksdag.

Försvarsmakten. (2023).(hämtad 01 10 2023). Utbildningstid för stridsfordonsskytt vid Skaraborgsregemente. [Utbildningsstarter grundutbildning med värnplikt - Försvarsmakten \(forsvarsmakten.se\)](https://www.forsvarsmakten.se/utbildning/utbildningsstarter-grundutbildning-med-varnplikt-forsvarsmakten)

Försvarsdepartementet. (2020). Försvarsbeslut (Prop. 2020/21:30). "Totalförsvaret 2021-2025". Regeringen.
[https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/forsvarsproposition-2021-2025/sammanfattning-av-propositionen-totalforsvaret-20212025 .pdf](https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/forsvarsproposition-2021-2025/sammanfattning-av-propositionen-totalforsvaret-20212025.pdf)

Försvarsmakten. (1993). "Infanteribrigad 2000". Försvarets bok och blankettförråd. M7741-471211.

Försvarsmakten. (1977). "Arméhandbok del 1 – organisation: Pansarbrigadens förband". Försvarets bok och blankettförråd. M7743-106081.

Gioia, Dennis A. Chittipeddi, Kumar. (1991). *"Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation"*. Strategic management journal, vol. 12, No 6. ss. 433-448. New York. JSTORE.

Hartman, J. (2004). *"Vetenskapligt tänkande"*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. (2017). *"Hur genomför man undersökningar?"* Lund: Studentlitteratur AB.

- Klein, G., Moon, B., & Hoffman, R. R. (2006). *"Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives"*. IEEE Intelligent systems Vol 21 issue 4, ss. 73-74.
- Kraft, Anna. Sparr, Jennifer L. Peus, Claudia. (2015). *"The critical role of moderators in leader sensegiving: a literature review."* Journal of change management, 15:4, ss. 308-331. London. Taylor and Francis.
- Lüscher, Lotte S. Lewis, Marianne W. (2008). *"Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox"*. Academy of Management Journal, 2008, vol. 51, No 2, ss. 221-240.
- Maitlis Sally. (2005). *"The social processes of organizational sensemaking"*. Academy of management journal 2005, Vol. 48, No 1, ss. 21-49.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). *"Triggers and enablers of sensegiving organizations"*. Academy of Management Journal, ss. 57-84.
- Paull, M., Boudville, I., & Sitlington, H. (2013). *"Using sensemaking as a Diagnostic Tool in the analysis of Qualitative Data"*. Murdoch: Nova Southeastern University
- Smith Griggs, R. Haider, Jacob. Flatebo, Luke. 2020. *"The Small-Team Replacement System – Wartime Replacement System in Large-Scale Combat Operations"*. Military Review; Fort Leavenworth Vol.100, Iss 1 (Jan/Feb 2020) ss.22-28.
- Thinking Organizing. (hämtad 12 09 2023, publicerad 17 02 2020). *"Karl Weick's organization Theory."* (Sensemaking): <https://www.youtube.com/watch?v=bf6oqLShHc>
- Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI). (hämtad 03 10 23). [Ny utbildning ger mer användbara soldater - Totalförsvarets forskningsinstitut - FOI](#)
- Wallén, G. (1996). *"Vetenskapsteori och forskningsmetodik"*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Weick, Karl E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster". Administrative science quarterly, vol. 38. No 4, 628-652. New York: JSTORE.
- Weick, Karl E. (1995). *"Sensemaking in organizations"*. London: SAGE Publications Inc.
- Wheat, Ashley. Attfield, Simon. Fields, Bob. (2016). *"Developing a model of distributed sensemaking: A case study of military analysis"*. Publicerad 26 Feb 2016, informatics och MDPI, Basel, Schweiz.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). *"Interpersonal sensemaking and the meaning of work"*. London: Elsevier Ltd.

Bilaga 1 Intervjuguide

(Version 1)

Förberedelser

- Ta med pennor och anteckningsmateriel
- Skriv ut och ta med intervjuguiden med intervjufrågor.
- Säkerställ att mobiler för uppkoppling och diktafonfunktion finns med.
- Säkerställ att laddare till datorer och mobiltelefoner finns med.

Uppstart intervju

- Presentera mig som genomför intervjun
- Information till den intervjuade
 - Syftet med intervjun
Det preliminära syftet är att undersöka officerares uppfattning av personalersättning i krig.
 - Att intervjuobjektet frivilligt deltar i studien.
 - Intervjun kommer att spelas in, om det är något som vill omnämnas utanför inspelningen går det bra om att be att inspelningen stoppas. Det som sägs kommer tas med som anteckning men inte kopplas intervjuobjektet. Efter genomförd transkribering så kommer ljudfilen att raderas.
 - Intervjuobjekt är utvalda för att skapa en heltäckande bild av vilka behov och förväntningar som organisationen har på hur ersättning av personal ska ske i krig.
 - Att jag anonymiserar de intervjuades identitet i den empiri jag redovisar.
 - Källdata insamlad under projektet kommer arkiveras vid Försvarshögskolan Stockholm, i syfte att kunna nyttjas vid vidare forskning inom området.

Jag leder intervjun, lyssnar och fokuserar på att ställa fördjupande frågor och skapar underlag för att kunna sammanfatta intervjun.

Efterarbete

- Skriv ner intrycken från intervjun.
- Maila ljudfilen så att den blir tillgänglig i datorn.
- Utvärdera intervjun: är det något som skall justeras, tas bort eller adderas till nästa intervju?

Scenario och Intervjufrågor

Scenario

Du är chef på nuvarande nivå och landet befinner sig i krig, ditt förband har genomfört sin första strid och ni har tagit förluster vilket innebär att ni behöver ersätta personal.

Inledande frågor

Vad anser du är det viktigaste med ett personalersättningsystem i krig?

Vilken påverkan anser du att personalersättning har på krigsdugligheten (moral) på förbandet?

Vilken inverkan anser du att utbildning har för motivationen/moral hos soldaterna?

Vilken inverkan anser du att personalersättningsystemet har för motivationen/moral hos soldaterna?

- Enskild ersättare
- Ersätta hel eller del av grupp
- Ersätta pluton och uppåt

Vilken inverkan tror du att organisationen på förbandet har för motivationen/moralen hos soldaterna? (hur ersättnings soldaterna ingår i förbandet – var finns de placerade innan de behövs?)

- Hur organiseras ersättningspersonalen vid ditt förband?

Vilken inverkan har ledarskap på motivationen hos soldaterna?

- Vad hade du prioriterat om du fick ersättningspersonal till din enhet grp/(plut/komp)?

Vad anser du är viktigast för att få en ersättare att snabbt börja lösa sin uppgift?

Kompletterande frågor

Utifrån samtalet framkomna frågor.

Avslutande frågor

Är det något som vi ännu inte berört som du anser är viktigt för att en ersättnings soldat skall kunna fungera i förbandet?

Skattning

Jag vill be dig att skriva ned tre till fem områden som du tycker är viktigast för att personalersättning ska fungera i krig samt rangordna dessa.

Syfte: Att få en bild av vad intervjupersonen anser är viktigast med ett ersättningsystem samt ge grund för analys.

Sammanfatta intervjun

Återredovisa för respondenten vår initiala tolkning av vad som är sagt så att respondenten får möjlighet att justera och kommentera eller utveckla resonemanget.