



Försvvarshögskolan

Självständigt arbete (15 hp)

Författare	Program/Kurs
Major Anders Södermyr	HOP SA 2023 - 2024
Handledare	Antal ord: 9999
Professor Jan Ångström	SA Masteruppsats, krigsvetenskap
	Kurskod: 2UK039
I misslyckandets spår – står framtids segrar	
<p>ABSTRACT:</p> <p>This study examines the contradictory reluctance of army officers and NCOs to accept failure during peacetime training, despite its acceptance within the Armed Forces. Focusing on two army units, it explores how this reluctance manifests itself within the units' organizational culture. Although failure in military contexts is extensively studied, it often overlooks peacetime scenarios in favor of war time case studies or adopts a top-down organizational perspective. This research fills this gap by examining how culture shape officers' and NCOs acting, leading to a passive posture, and inhibiting creativity due to fear of failure. The study reveals that basic assumptions, such as social acceptance and leadership dynamics, contribute to individuals' aversion to failure, which deviates from the organization's espoused values. However, the unit's organizational culture alone cannot explain the view of failure, because other cultural and non-cultural factors have been identified that may contribute to an officer's reluctance to fail.</p>	
Nyckelord:	
Militär, misslyckanden, organisationskultur, flexibilitet, kreativitet, armén, yrkesofficer, ledarskap	

Innehåll

1. INLEDNING	3
2. FORSKNINGSOVERSIKT	5
MISSLYCKANDETS MAKT	5
3. TEORETISKT RAMVERK	8
ORGANISATIONSKULTUR ENLIGT SCHEIN	8
MISSLYCKANDET ENLIGT EDMONDSON	9
4. METOD	11
FORSKNINGSDESIGN	11
DATAINSAMLING GENOM FOKUSGRUPPER	12
DATAINSAMLING GENOM FÖRBANDSDOKUMENT	12
5. FÖRBANDSKULTUR	14
GEMENSAMMA UPPFATTNINGAR OCH VÄRDERINGAR	14
Ingenjörbataljonen	14
Pansarbataljonen	15
GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN	16
Viljan att lyckas	16
Social acceptans	17
Ledarskap	19
Den lärande organisationen	20
6. SYNEN PÅ MISSLYCKANDEN	22
SLUTSATS FÖRBANDSKULTURELL PÅVERKAN	23
SLUTSATS ALTERNATIV PÅVERKAN	25
7. REFLEKTION	27
STUDIENS BIDRAG OCH INSIKTER	27
FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	28
8. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	29
9. BILAGOR	33

FIGUR OCH TABELLFÖRTECKNING

FIGUR 1: EDMONDSONS KONCEPTUELLA MODELL AV MISSLYCKANDEN	10
FIGUR 2: STUDIENS FORSKNINGSDSIGN	11
TABELL 1: INDIKATORER FÖR MISSLYCKANDEN	33
TABELL 2: EXEMPEL PÅ KODNING	34

1. Inledning

Militära organisationer uppvisar genom sin kultur en mer rigorös form av kollektivt menings-
skapande än andra organisationer (Hasselbladh & Ydén 2020, s. 475). Den militära kulturen
skiljer sig från andra organisationskulturer genom dess styrka, hierarkiska struktur, enhetlighet
och disciplin (Hull 2005; Soeters m.fl. 2014; Ruffa 2018; Mansoor & Murray 2019). De är
systematiserande och reglerar strikt verksamhet genom publikationer som föreskriver hur grup-
per ska lösa och förhålla sig till problem (Vardi 2008, ss. 296–297). Detta ger konsekvenser i
militära organisationer såsom maktkamp, regel- och helhetskontroll (Magnusson 1998, s. 68)
eller avsaknad av flexibilitet, kritiskt tänkande, improvisation, och anpassningsförmåga (Terriff
2006; Finkel 2011, 2020; Marcus 2019). Men, i Försvarmakten är arméchefens vilja tydlig;
”arméns chefer ska ta initiativ”, vilket förutsätter ”en tillåtande och lärande kultur där vi tillåts
misslyckas och lära oss av misstagen” (Försvarmakten 2023, s. 21).

Dock, finns ett stigma kring misslyckanden. Rädslan att misslyckas kan attribueras till individer
och grupper såväl som till hela organisationer (Catalano m.fl. 2018, s. 584). Misslyckandet för
med sig en känslomässig ryggsäck och ett socialt förlustkapital (Catalano m.fl. 2018, s. 585)
samt kan bidra till lägre självförmåga (Boss & Sims 2008, s. 138). Inom grupper eller organi-
sationer utmanas sociala relationer av ett misslyckande och risken att andra medlemmar får
fördelar eller exklusiva förmåner, kan få individer att undgå att agera eller föra en argumentat-
ion för sin sak (Jehn 1995, s. 256; Cannon & Edmondson 2001, s. 165–166). Organisations-
kultur kan möjliggöra en tolerant och tillåtande miljö där misslyckanden accepteras (Cannon &
Edmondson 2001, ss. 165–166; Marcus 2019, s. 349) samtidigt orsakar den ett agerande som
kan gå emot organisationens gemensamma värderingar. (Schein 2017, s. 20)

Även om Magnusson (1998, s. 73) och Finkel (2011, ss. 55–62) påvisar att organisationskultur
har en negativ inverkan på kreativitet och anpassningsförmåga, särskilt under utbildningssitu-
ationer, finns det begränsningar i deras studier. Magnusson begränsas till nivåhöjande officers-
utbildning samt Finkel till en israelisk organisation samt där mikronivån utelämnas. Härvid har
följande forskningsfråga har formulerats, *hur påverkar förbandskultur, yrkesofficerares vilja
att undvika misslyckanden under utbildning, träning och övning trots att Försvarmakten på-
talar att det är accepterat?*

Studien svarar på denna fråga genom att undersöka Ingenjörbataljonen, Ing 2 respektive Pansarbataljonen, P7 och deras förbandskulturs påverkan på yrkesofficerare. Studien syftar till en förståelse för hur yrkesofficerare agerar i motsats till förbandens gemensamma uppfattningar och värderingar som borde vara vägledande i utbildningssituationer. Studien använder Edgar Scheins teorier om organisationskultur samt Amy Edmondsons konceptuella modell om misslyckanden. Genom analys av insamlade data från fokusgruppsintervjuer och specifika förbandsdokument är det studiens avsikt att förstå hur förbandens kultur påverkar yrkesofficerarna och deras motvilja till misslyckanden under utbildning, träning och övning.

Studiens relevans ligger i bidraget till den krigsvetenskapliga forskningen om militära organisationer, dess interna kontext och meningsskapande processer. Studien bidrar även med insikter om hur kulturella faktorer såsom normer och värderingar kan forma individers attityder och agerande. Särskilt intressant är studiens perspektiv där utgångspunkten är på taktisk nivå, hos förbanden och deras yrkesofficerare. Vidare kan studien bidra med insikter till Försvarsmakten om hur rådande förbandskultur möjliggör eller hindrar effektivt beslutsfattande eller en gynnsam miljö för lärande. Om behov av förändring föreligger, kan riktade insatser påbörjas.

Återstående delar i denna studie är uppdelad enligt följande: Det andra avsnittet ger en bild över tidigare forskning, synliggör misslyckandet och organisationskultur i militära organisationer samt identifierar kunskapsluckan i den krigsvetenskapliga forskningen. Det tredje avsnittet redovisar studiens teoretiska ramverk samt skapar ett verktyg för den kommande analysen. I studiens fjärde avsnitt beskrivs hur forskningsdesignen stödjer studiens genomförande. I det femte och sjätte avsnittet redovisas analys och resultatet av insamlad empiri för hur förbandskultur uttrycks samt påverkar dess yrkesofficerares vilja och syn till misslyckanden. I det avslutande, sjunde avsnittet genomförs en reflektion över studiens bidrag inomvetenskapligt och till Försvarsmakten samt med efterföljande förslag på fortsatt forskning.

2. Forskningsöversikt

Detta avsnitt ger en överblick av tidigare forskning rörande militära misslyckanden samt påvisar relevansen med det teoretiska ramverket. Vidare utforskar samt synliggör forskningsöversikten identifierade brister i tidigare studier mellan militära misslyckanden och organisationskultur. Avsnittet syftar även till att lyfta fram studiens unika bidrag till den krigsvetenskapliga forskningen.

Misslyckandets makt

Möjligheten att kunna utvärdera misslyckanden i militär verksamhet är en viktig del i att kunna förbereda sig för nästa krig. Komplexiteten avseende militära misslyckanden har fångat forskarnas intresse vilket har resulterat i differentierade analysmetoder och perspektiv. Ett stort fokus har varit vid misslyckanden under krig eller krigslikanden förhållanden där sökandet efter förklaringar kan kopplas till krigföringens olika nivåer, funktioner eller organisationer inklusive dess medlemmar (Betts 1978; David 1998; Cohen & Gooch 2006; Finkel 2011; Ledwidge 2011; Bar-Joseph & McDermott 2017). Ett genomgående tillvägagångssätt är att i efterhand undersöka vad som bidrog till ett militärt misslyckande, vanligtvis genom studier av specifika fall.

Militära misslyckanden är oftast mångfacetterade händelser i samverkan med varandra. Cohen och Gooch (2006 s. 26) adresserar tre kategorier av militära misslyckanden i krig: misslyckande att lära, att anpassa eller att förutse. Tre till synes breda kategorier som även delas av Finkel (2011, ss. 2–4) och utgör en del i hans fyra strata för flexibilitet. Författarna inser genom detta att misslyckanden består av enkla eller komplexa problem som tillsammans möjliggör att förväntat resultat ej har uppnåtts och således svårigen enkom kan tillskrivas enskilda individers agerande (Cohen & Gooch 2006, ss. 25–26).

Till skillnad från Cohen & Gooch anser andra att befälhavaren, ledaren eller politikern är ytterst bidragande till det militära misslyckandet. David (1998) och Nordland (2020) väljer ett tydligare fokus på individuella och organisatoriska särdrag för misslyckandet. Även om båda författarna medger att det finns ett antal typer av misslyckande där individer står som slutlig förklaring kan deras slutsatser i generella termer kopplas till det som Cohen & Gooch identifierade. På liknande sätt menar Ledwidge (2011, s. 10) att det militära misslyckandet kan kopplas till individers förmåga, men anser att den brittiska förbandskulturen har en påverkan på de

beslut som fattas. Här menar Ledwidge, i likhet med Cohen & Goochs (2006) samt Finkels (2011) slutsatser, att misslyckandet möjliggörs av individers och organisationers oförmåga att anpassa sig till förändringar genom doktrinär dogmatism och svårigheten att inse att strategins delmoment inte är koherenta (Ledwidge 2011, ss. 259–260). Inga av dessa studier omhändertar taktisk nivå eller analyserar utifrån personalens perspektiv.

Att den mänskliga faktorn är närvarande när misslyckanden sker är svårt att frånga. Betts (1978) likväl som Bar-Joseph & McDermott (2017) menar att den komplexa underrättelsefunktionen är en bidragande orsak till det militära misslyckandet. Hur individer uppfattar händelser eller tolkar information och när tvetydigheter uppstår menar Betts (1978, s. 88) möjliggör misslyckandet i underrättelsefunktionen. På samma sätt hävdar Bar-Joseph & McDermott (2017, s. 238) att den militära organisationskulturen möjliggör eller hindrar individer att förmedla den informationen som funktionen producerar. De senare lägger stor emphasis på misslyckanden i den lärande organisationen (Bar-Joseph & McDermott 2017, s. 30). Bar-Joseph & McDermott (2017, s. 38) förankrar sina ställningstagande genom Edmondsons arbete vilket skapar en brygga mellan den tidigare forskningen samt denna studies teoretiska ramverk.

Det är få som väljer att undersöka hur militära organisationer hanterar misslyckanden i fredstida utbildning. Ett perspektiv kan antas komma genom Finkels (2011, 2020) arbete där han med sin forskning mer nyanserat ger förslag på hur den militära organisationen kan hantera misslyckanden under fredstida förhållanden i en vilja att förbereda sig för krig.

Den lärande organisationen utgör en förutsättning för att hantera doktrinär överraskning (Finkel 2011) eller en improviserad anpassning (Marcus 2015, 2019) och innovation (Hill 2015) på slagfältet. Marcus (2019, ss. 350–352) framhäver Israeliska försvarsmaktens lösningsfokuserade organisationskultur vilken möjliggör ett innovativt agerande trots misslyckade genomföranden. Lärandet leder till snabbare anpassning där framgången kommer med misslyckandet. För att kunna hantera den ovisshet som uppstår till följd av stridens karaktär (Finkel 2011, ss. 55–62, 2020, s. 152), bör både organisationen och individerna utmanas genom misslyckanden redan vid utbildning. Finkel och Marcus tenderar att enbart lyfta fram Israel och dess försvarsmakt unika kapacitet vilket är förnuftsensligt utifrån deras analysnivå. Samtidigt framkommer det inget hur individer uppfattar misslyckanden, vilket denna studie omhändertar.

Den militära organisationskulturen är ett återkommande tema i forskningen om militära misslyckanden (ex. Finkel 2011; Bar-Joseph & McDermott 2017; Marcus 2019). Den skapar förståelse och förenklar hur en armé agerar, baserat på doktriner och träning (Hull 2005, s. 93). Dock menar Hull (2019, s. 96) att kulturen inte alltid talar till organisationens fördel då den möjliggör avvikande beteende, begränsar agerande och reducerar alternativ för beslutsfattande. Kulturens styrka att vägleda för beslutsfattande är således samtidigt en svaghet som kan leda till dogmatiskt tänkande och kollektiv blindhet (Hull 2005, s. 96). Schein (2017, s. 22), som är en av de mest framstående forskarna inom organisationskultur menar att antaganden om den sociala verklighet som vägleder grupper eller individers sätt att vara eller att tänka, skapar rädsla och ängslighet. Istället för att hantera detta förändrar vi hellre uppfattningen om omgivningen, även om det innebär förnekelse eller projektion.

Magnussons studie (1998) är en av få som avhandlar organisationskultur i Försvarmakten utifrån dess yrkesofficerare. Dock, är den överskådlig, samt begränsas till nivåhöjande utbildning i ett föråldrat officerssystem. Det kan konstateras att tidigare forskning om yrkesofficerares uppfattningar om misslyckanden och förbandskultur i fredstid lyser med sin frånvaro. Denna studie avser att sammanföra dessa två element genom Scheins och Edmondsons teorier. Den breda forskningsöversikten påvisar behovet av en ökad förståelse för fenomenet inom krigsvetenskap då en obalans i de konceptuella och moraliska faktorer som bärande element, riskerar att negativt påverka krigföringsförmågan. Studien bidrar kumulativt till den krigsvetenskapliga forskningen genom att undersöka militärorganisationer och dess medlemmars meningsskapande processer på en analysnivå som den tidigare forskningen har underutnyttjat.

3. Teoretiskt ramverk

Detta avsnitt redogör för studiens teoretiska ramverk där Edgar Scheins teorier om organisationskultur samt Amy Edmondson konceptuella modell för misslyckande utgör grunden för analys i studien. Exempel på operationalisering av indikatorer återfinns i bilaga 1.

Organisationskultur enligt Schein

Organisationskultur definieras som den gemensamma kunskapen hos en grupp och hur dessa löser de problem som de ställs inför, främst för att kunna överleva men även för att utvecklas (Schein 2017, ss. 7–12). Denna kunskap utvecklas över tiden och blir antagen inom organisationen att den till slut inte går att ifrågasättas eller tas för givet. Detta innebär även att subkulturer skapas genom anpassning till lokala förhållanden, exempelvis kulturer vid specifika förband. Antaganden som kan bestå av värderingar, normer, tankar och åsikter överförs till nya medlemmar i gruppen som det korrekta sättet att tänka, känna och agera. Schein (2017, s. 4) påtar att det kan finnas oskrivna regler som nya medlemmar måste förhålla sig till för att bli accepterad som medlem i gruppen vilket ökar trycket på individer för att anpassa sig, i detta fall, till en rådande förbandskultur. Schein (2017, ss. 17–18) beskriver tre olika nivåer för organisationskultur: *artefakter*, *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* samt *grundläggande antaganden*. Dessa nivåer skiljer sig från varandra huruvida de är observerbara för den som undersöker fenomenet.

Kultur kan uttryckas genom dess *artefakter*. Denna första nivå består av det som går att observera. Exempelvis kan detta synliggöras genom uniformer, symboler, beteenden, och ritualer. Denna nivå är enklast att observera men kan svårligen ges en innebörd utan en förståelse för underliggande nivåer av kulturen (Schein 2017, s. 18). *De gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* är nästa nivå och består av normer, ideal och målsättningar (Schein 2017, s. 19). Dessa uttrycks i Försvarsmakten, exempelvis genom handböcker, reglementen och orderverk. Försvarsmaktens uttryckta vilja att acceptera ett misslyckande i en tolerant miljö återfinns på denna nivå genom de publikationer eller utsagor från officiella representanter. Den sista nivån, *grundläggande antaganden*, vilka allt som för ofta är outtalade, tagna för givna samt det är svårt att avgöra var de kommer ifrån. Grundläggande antaganden vägleder även beslutsfattning och huruvida vi tänker och agerar inom gruppen. (Schein 2017, s. 19, 21–22). Dessa antaganden kan utgöras av föreställningar om hierarki, ledaregenskaper eller uppfattningar och tolkningar av situationer som gruppen eller individen utsätts för.

Studien förhåller sig till Scheins (2017, s. 9) teorier, att organisationskultur orsakar skillnader i en individs eller grupperns agerande, genom att påverka sättet att tänka eller hur situationer uppfattas. Scheins hävdar att organisationskultur dominerar vårt beteende och låter en välja vem man vill vara i specifika situationer (Schein 2017, s. xiv). Det uppfattas att organisationskulturen påverkar agerande genom att vara vägledande för individer i exempelvis beslutsfattande, normer och förväntningar samt i sociala situationer. Även om Schein menar att kulturen omger oss över tiden (2017, s. 1) kan individer och organisationer göra rationella val utifrån att maximera nyttan utifrån de faktiska omständigheterna (Egidius 2024). Det måste tas i beaktande att det kan finnas andra möjliggörande orsaker som kan påverka då det kan finnas en svårighet att helt isolera fenomenet utifrån förbandskultur.

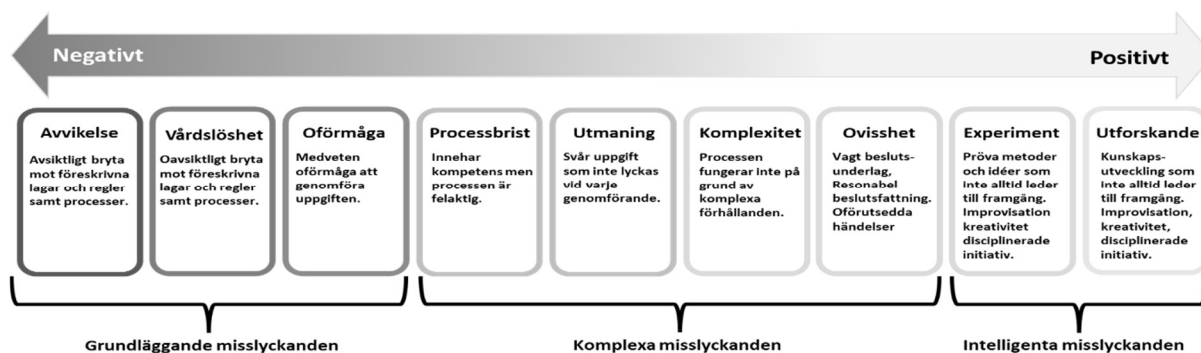
Misslyckandet enligt Edmondson

Givet dess makt att påverka agerande, är det studiens uppfattning att kulturen även orsakar olika syn på misslyckanden. Detta sker genom olika grundläggande antaganden om hur förbanden uppfattar och avser lösa uppkomna problem grundat i ett gemensamt sätt att lära och agera (Schein 2017, s. 7).

Ett misslyckande beskrivs enklast som en avvikelse från förväntade och önskade resultat (Cannon & Edmondson 2001, s. 162; Edmondson 2023, s. 17). Även om misslyckandet kan ses som negativt återfinns det en utvecklande positiv definition genom Manz (2002, s. 7):

”A short-term unexpected result that reflects a challenge in progress and that provides: a stepping-stone to success, an opportunity for learning and development; an opportunity for creative change and innovation.”

Denna definition omfattar ett perspektiv som inbegrips i Edmondsons modell. Det innebär att i varje misslyckande finns det något att lära och en möjlighet till förändring. Vidare anser Edmondson (2023, ss. 32–33) att misslyckandet inte alltid är ett resultat av att gjort något fel utan återfinns alltid i en kontext. Misslyckandet måste då sättas i ett sammanhang och är en subjektiv bedömning av de som upplever den då det återfinns ett brett spektrum av anledningar till ett misslyckande (Boss & Sims 2008, s. 137; Edmondson 2011, s. 50). Edmondson (2011, s. 50) menar att en konceptualisering av begreppet innebär att man kan påvisa vad som kan vara både välmenade misslyckanden såväl som misslyckanden som kunde undvikas.



Figur 1: Edmondsons konceptuella modell av misslyckanden (förf. tolkning och översättning).

Edmondson (2011, ss. 52–53, 2023, s. 19) delar upp misslyckanden i tre kategorier. Den första, *grundläggande misslyckanden*, vilket innebär misslyckanden som är de enklaste att förhindra genom tillgång till kunskap eller genom försiktighet och förtänksamhet. När de inträffar är det oftast beroende på *avvikelse*, *vårdslöshet* eller *oförmåga*. Misslyckande i denna kategori återspeglar det ansvar genom Försvarmaktens interna regler, lagar och förordningar som yrkesofficeren har mot organisationen. Yrkesofficerens brist på förmåga eller underlåtande att påtala när förutsättningar att lösa en uppgift saknas, kan även det ses som ett negativt grundläggande misslyckande. Den andra, *komplexa misslyckanden*, vilket innebär misslyckanden där nivåer av *processbrist*, *utmaning*, *komplexitet* eller *ovisshet* är närvarande. Dessa misslyckanden har oftast flera orsaker till att de inträffar och är enligt Edmondson (2023, s. 19) de vanligaste misslyckandena. För en yrkesofficer innebär krigets dynamiska karaktär en närvaro av alla dessa nivåer och bör således ses som vanligt förekommande i den militära kontexten. Att se dessa som negativa misslyckanden menar Edmondson kan vara kontraproduktivt på grund av dess komplexitet. Den sista, *intelligent misslyckanden*, omfattar *experiment* och *utforskande*. Dessa innebär misslyckanden som kan anses vara positiva, genom att de kan föra med sig ny kunskap som kan hjälpa individer eller organisationer att utvecklas eller är nödvändiga för att föra processen vidare (Edmondson 2011, ss. 50, 52–53, 2023, s. 19). Kreativa, improviserade sätt att ta sig an eller att lösa uppkomna problem i taktiska situationer, vilka inte alltid når önskad framgång, kan ses som positiva exempel som kan bära med sig ny kunskap. Oftast, när det finns ett logiskt resonemang bakom agerandet kan misslyckanden i denna kategori ses som positiva (Lind 2006, s. 58).

I studien kommer Edmondsons modell att användas för att kategorisera misslyckanden samt som stöd till analysen för hur förbandskultur påverkar yrkesofficerarens syn på misslyckanden.

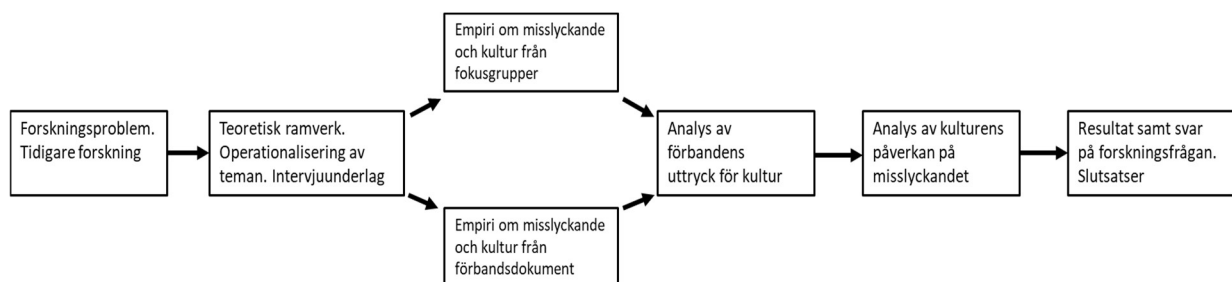
4. Metod

Detta avsnitt ger en överblick för studiens forskningsdesign, metoder för datainsamling och analys. Vidare redovisas studiens genomförande samt forskningsetiska överväganden.

Forskningsdesign

Studien är en jämförande fallstudie där fallet står i centrum och det teoretiska ramverket nyttjas som stöd vid analysen (Esaiasson m.fl. 2017, s. 42). Val av fall motiveras av den identifierade bristen i tidigare forskning avseende svensk militär organisationskultur på förbandsnivå. De två förbandens historia, uppgifter och identitet bidrar till skillnader när förbanden formar den egna kulturen (Schein 2017, s. 8). Detta borde även återspeglas i synen på misslyckanden där förbanden verkar under olika förutsättningar, tidsförhållanden och risktagning. Pansarbataljonen, som ett renodlat anfallsförband borde omfatta osäkerheter och friktioner mer än Ingenjörbataljonen, där fakta, konstruktion och hållfasthet borgar för framgång. Som stöd till detta används Mills jämförande modell och nyttjar två förband som analysenheter där dessa skiljer sig från varandra. Detta ger, trots skillnader hos förbanden, möjligheten att identifiera gemensamma kulturella faktorer, vilka kan utgöra möjliga orsaker till forma attityder och agerande hos yrkesofficerarna (George & Bennett 2005, ss. 143–144). Samtidigt ges möjligheten att identifiera andra faktorer som inte är relevanta och kan avfärdas.

Studien anammar Lebows (2014) tankar om att identifiera möjliga orsaker som kan bidra till att förklara ett visst utfall trots den tolkande ansatsen. Detta synsätt med möjliga orsaksförklaringar kan bidra till en förståelse för sociala konstruktioner och dess innebörd även i en kontextuell och komplex situation (Lebow 2014, s. 6). I studien används Scheins teori för att identifiera hur förbanden och yrkesofficerarna ger uttryck för förbandskultur i de olika nivåerna. Dessa empiriska uttryck för kultur används i analysen som teman som endera representerar en gemensam värdering eller ett grundläggande antagagande (Schein 2017, s. 306).



Figur 2: Studiens forskningsdesign (förf. beskrivning).

Urvalet av förband baseras på följande kriterier: Båda ska vara svenska arméförband för en sammanhållen kontext, men skiljer sig avseende huvuduppgifter, plattform för yrkesofficersutbildning samt truppslag. Flera förband uppfyller kriterierna varav Pansarbataljonen och Ingenjörbataljonen valdes ut bland de fyra som kontaktades för deltagande. Författarens tidigare studie vid två av förbanden, motiverade en uteslutning av dessa för att undvika bias i den tolkande analysen.

Datainsamling genom fokusgrupper

Tankestrukturerna och de djupt liggande värderingar som blottläggs i gemensamma samtal medger att fokusgruppintervjuer kommer att utgöra studiens ena primärkälla (Esaiasson m.fl. 2017, s. 330). Genom att sammanföra en grupp under ett gemensamt tema och föra diskussioner om synen på misslyckande kan man fånga den sociala interaktionens komplexa beteenden och fenomen (Hylander 1998, s. 8; Soeters m.fl. 2014, s. 11). Styrkan ligger i att gruppen tar stöd av varandra mer än vid en enskild intervju. Dock menar Hylander (1998, ss. 8–9) att fokusgrupper är olämpliga när ämnen tas upp som riskerar att individer påverkar andra att framföra sin åsikt. I studien omhändertas detta genom att tillse att interna maktstrukturer eller beroendeställning undviks i urvalet av respondenter.

De två yrkesofficerskategorierna utgjorde brytkriteriet vid det strategiska urvalet att säkerställa gruppens homogenitet och kunskapsområde samt för att undvika interna maktförhållanden, där dominerande normer tar överhanden (Esaiasson m.fl. 2017, s. 332, 335). Studien följer den rekommenderade gruppammansättningen samt minst tre fokusgruppintervjuer (Esaiasson m.fl. 2017, s. 334). En fokusgrupp fick ett sent avhopp men det bedömdes inte påverka resultatet. Mångfald säkerställdes genom en spridning av anställningstid (2–24 år), grad (sg-fv/fk-mj) och befattningar (instr/utbfv/kompch). Utifrån operationaliseringen skapades ett underlag till intervjuguide för fokusgruppsintervjuerna med tematiska samt uppföljande frågor (Esaiasson m.fl. 2017, s. 274). Efter de första intervjuerna justerades en intervjufråga för att tydligare fånga upp synen på ett misslyckande. Intervjuguiden finns i bilaga 2.

Datainsamling genom förbandsdokument

En organisations antaganden är dess motor och är ofta svåra att uppfatta och man måste hitta förekommande mönster (Hull 2005, s. 98). Dessa återfinns inte bara i gruppens språk utan kan även återfinnas i förbandens orderverk. Därav avser studien att komplettera datainsamlingen (Esaiasson m.fl. 2017, s. 332) med ytterligare en primärkälla, genom att analysera respektive

förbands bataljonsorder för utbildning. Detta syftar till att identifiera de gemensamma uppfattningarna och värderingarna på förbanden samt synen på misslyckanden och hur detta uttrycks genom de officiella dokumenten. Eventuella diskrepanser mellan gemensamma uppfattningar och grundläggande antaganden, kan ligga till grund för studiens slutsatser.

Kvalitativ innehållsanalys nyttjas för att analysera textunderlaget från fokusgruppintervjuerna samt förbandsdokumenten vilket sker med stöd av det teoretiska ramverket (Yanow & Schwartz-Shea 2015 s. xix). Strävan med textanalysen är att innehållet systematiseras för att kunna lyfta fram mönster, innehåll och textens mening tematiskt i dess kontext (Esaiasson m.fl. 2017, ss. 211–213).

Det finns alltid en risk för etiska komplikationer genom att undersöka individer eller organisationer. Vid intervjuerna samlades personuppgifter in och lagrades digitalt. Författaren avser att enbart nyttja dessa för studien och därefter raderas tillsammans med övriga anteckningar som kan härledas till enskilda individers uttalande. Detta innebär att studien följer de etiska riktlinjerna som säkerställer informerat samtycke, konfidentialitet samt lagring av personuppgifter genom att i samförstånd hantera den insamlade informationen (Vetenskapsrådet 2017, ss. 12, 26–28, 71). Författarens position som yrkesofficer och *insider* (Soeters m.fl. 2014, ss. 13–14) uppfattas inte ha påverkat deltagarna.

5. Förbandskultur

I detta avsnitt presenteras analysen för förbandens kultur. Dokumentanalysen redovisas först, för en förståelse för hur förbandskulturen via *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* förmedlas genom förbandens respektive bataljonsorder för utbildning. Därefter presenteras de identifierade gemensamma teman från de jämförda förbanden. Dessa teman representerar kulturella uttryck för fokusgruppernas *grundläggande antaganden*. Citaten och referenserna åter speglar diskussionerna i gruppen och är samtliga relaterade till utbildning, övning och träning.

Gemensamma uppfattningar och värderingar

Den förbandskultur som båda förbanden på ett likartat sätt uttrycker med sina *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* påvisar en förståelse och acceptans att misslyckanden sker under utbildning och övning, vilket ses som en naturlig del i att utveckla förbanden. Det är en viktig process att omhänderta de erfarenheter för att kunna anpassa sig mot okända hot och för att hantera överraskningar som en del av stridens karaktär. Orderna är av uppenbara skäl riktade mot att vinna den väpnade striden och formulerade mot att lyckas med uppgifterna

Ingenjörbataljonen

De *gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* som förbandets utbildningsorder uttrycker, grundar sig i förbandschefens vision. Härvid nyttjas riktlinjer, prioriteringar och målbild för att förmedla det normativa förhållningssättet till utbildning. Genom ”en positiv och lösningsorienterad attityd” (Ingbat 3.1) skapas god sammanhållning och arbetsglädje för att möjliggöra uppkomna insatser. Initiativ och kreativitet förutsätts för att driva en utveckling framåt samt att övning och träning ger kunskapsöverspridning såväl som en positiv bild av förbandet (Ingbat 3.1). Styrningar i ambitionsnivå för utbildningen ger en bild av när det är accepterat att tillräcklig tid och resurser avsätts för att uppnå utbildningsmålsättningar (Ingbat 3.4).

En förståelse för den väpnade stridens friktioner och särskilda miljö påtalas för att skapa en kontext för personalen att förhålla sig till under utbildningen (Ingbat 3.5). Här sker det även prioriteringar där ambitionsnivån styr graden av ovisshet och friktioner som ska övas, vilket ger en förståelse för komplexiteten i uppgifter och att misslyckanden kan ske (Ingbat 3.4). Vidare påtalas vikten av en lärande organisation där utvärdering och kompetensutveckling ger ett stöd att omhänderta misslyckanden och de erfarenheter som kan identifieras. Förbandets strategi påtalar vikten av en samsyn hos alla personalkategorier för att gemensamt ” hitta motivation

och inspiration för att hantera den förändringsresa och kulturförändring” som förbandet står inför (Ingbat 1.3).

Pansarbataljonen

I pansarbataljonens utbildningsorder uttrycks de *gemensamma uppfattningarna och värderingarna* genom målbild, riktlinjer samt med identifierade framgångsfaktorer för verksamheten. Dessa har sin utgångspunkt i förbandets men även Försvarsmaktens ledningsfilosofi, uppdragstaktik. Pansarbataljonens grundsyn är att ”uppdragstaktik skall råda i linjeorganisationen” (Pbat 3.5) vilket innebär en acceptans att misslyckanden kan ske när förbandet och individer ”tillsammans skapar utveckling” (Pbat 3.5). Utbildning är prioriterat för att bygga krigsförbandet och truppföring är nyckeln till en attityd att alltid agera även när det råder ovissa förhållanden (Pbat 3; 3.4). Pansarbataljonen lägger även vikt på att uttryckligen skapa förutsättningar för yrkesofficerarna att med kunskap, genom värdegrundsutbildning, motverka händelser som bryter mot de gemensamma uppfattningarna och värderingarna (Pbat 3.9).

Pansarbataljonen lägger emfas på utveckling och uppföljning för yrkesofficerarna som genomför utbildning och truppföring. Erfarenheterna som dokumenteras, tas med i yrkesofficerens fortsatta karriär och ligger till grund för en progressiv och positiv utveckling (Pbat 3.9). Utbildning och övning ska tidigt riktas mot situationer där enheter av kompanistorlek övas i en komplex miljö mot en tänkande motståndare samt genomförs med stöd av simulatorer för en verklighetstrogen utvärdering (Pbat 3.2). Förekomsten av dessa övningstillfällen samt att högre chef påtalar vikten av att detta genomförs, tyder på en vilja att öva med friktioner och ovisshet för att utveckla förbandet och individerna.

Det tolkas att förbanden ger uttryck för och värderar den normativa synen för misslyckanden, vilket ligger i linje med Scheins (2017, s. 19) synsätt om gemensamma värderingar för en organisation. Detta överensstämmer även med arméchefens vilja om en tillåtande kultur för ett effektivt lärande (Försvarsmakten 2023, s. 21). Förbandskulturen som uttrycks ovan vid de båda förbanden uppmuntrar och påvisar ett positivt förhållningssätt som ska vägleda hur grupper och individer bör agera. Detta innebär att båda förbanden genom sin förbandskultur uttrycker en vilja att skapa en tillåtande miljö med goda möjligheter för yrkesofficerarna att våga misslyckas vid utbildning, träning och övning.

Grundläggande antaganden

Viljan att lyckas

Ett *grundläggande antagande* hos samtliga grupper är viljan att lyckas. Med detta kommer även en strävan om utveckling samt en föreställning att ingen vill misslyckas (Schein 2017, s. 326). ”Jag ska lyckas med det jag gör” (Ing2C), eller som Ing2B uttrycker ”du ska ge rätt order och kommandon, spänna bågen hela tiden, bli bättre”. P7E uttrycker på liknande sätt när en ”vinnarmentalitet” framkommer vid övningar där man möter en likvärdig motståndare. I den militära verksamheten är detta förnuftsensligt då förmågan till den väpnade striden utgör Försvarens existensberättigande. Detta går även i linje med förbandens *gemensamma uppfattning* och *värdering*, att vara lojal och alltid göra sitt yttersta för att lösa uppdraget (Ingbat 3.1; Pbat 3).

Samtliga grupper framhäver de positiva effekterna av att lyckas. Med framgången kommer en starkt självkänsla inte bara för individen utan även för förbandet. Det återfinns en omsorg för den egna enheten när det genomförs större nationella och internationella gemensamma övningar där yrkesofficeren representerar sitt förband. Ing2C uttrycker att ”man vill fortsätta bära upp en image av förbandet och regementet”. Även ingenjörbataljonens vilja att sprida en positiv bild av förbandet understryker de positiva effekterna av att lyckas. Å andra sidan diskuterar P7E övningstillfällen mer ur ett personligt perspektiv när man bedöms av andra, vilket kan påverka på hur vederbörande presterar. På liknande sätt diskuterar Ing2C, om man misslyckas ”kommer det spridas att funktionen inte kan leverera”. Detta innebär att med omsorg för sig själva och för sitt förband tenderar yrkesofficerarna att vilja undvika ett misslyckande trots att övningarnas karaktär samt förbandens *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* tillåter misslyckanden.

Grupperna diskuterar övningar där de bästa förutsättningarna för utveckling och att omhänderta erfarenheter från misslyckanden. Dessa övningar bedrivs inom ramen för den egna funktionen eller enheten. Ing2C framhåller möjligheten att ”ställa sig framför bataljonen” och berätta om sin erfarenheter trots ett misslyckande. Vidare menar P7E att möjligheterna till att ”testa och pröva nya idéer” är mer accepterat vid dessa övningar. Detta innebär att vid övningar där ett misslyckande inte exponeras utanför den egna enheten har yrkesofficerarna en positiv syn och en välvilja till ett misslyckande. Det tolkas att vid dessa övningar har deltagarna en samsyn och delar de värderingar som gäller för den egna enheten hur ett misslyckande hanteras och vilka

resultat som förväntas, vilket stämmer överens med de *gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* vid förbanden.

En problematik som uppstår, vilket påtalas av grupperna, är när dessa övningstillfällen uteblir. När möjligheten till truppföring begränsas till ett fåtal tillfällen återkommer *viljan att lyckas* för att ”visa vad man går för” (Ing2C) eller ta vara på tillfället ”att hinna bli bra på någonting” (P7D). Det som återstår är de större gemensamma övningarna där det grundläggande antagandet antyder en vilja att undvika misslyckanden, med omsorg för sig själv eller förbandet. Detta kan leda till att deltagarna undviker att vara kreativa eller prova nya idéer vilken innebär i mångt och mycket att personlig och organisatorisk utveckling tenderar att utebli.

Det tolkas att viljan att lyckas som ett *grundläggande antagande* hos yrkesofficerarna inte helt kan förklara hur det kommer sig att en yrkesofficer undviker ett misslyckande. Grupperna ger olika bild på faktorer, dels finns det ett stöd till agerandet i förbandens *gemensamma uppfattningar* och *värderingarna*, dels finns det situationer där ett agerande sker utanför de förväntade normer. Tidsrationella faktorer eller personella och ekonomiska resurser kan vara andra icke-förbandskulturella alternativ som möjligen påverkar beslut och agerande.

Social acceptans

Deltagarna vid båda förbanden beskriver ett behov av att ”passa in i en mall” (P7E) eller ”en rädsla för att inte få vara med i gruppen” (Ing2A). Känslan av att få tillhöra en grupp är en viktig del för individer och har en stort symboliskt värde för en karriärsutveckling (Schein 2017, s. 169). Oavsett om yrkesofficeren är nyexaminerad, ny på arbetsplatsen eller där erfarenhet saknas för att lösa uppgiften finns det ett *grundläggande antagande* att det är viktigt att vara socialt accepterad, eller känslan av att vara medlem i en grupp. Deltagarna menar att det målas upp en bild av dem själva där det inte är accepterat att misslyckas för att erhålla de eventuella förmåner som den sociala acceptansen innebär. Deltagarna vid båda förbanden diskuterar även att ”det första intrycket är viktigt” (Ing2A, Ing2C) eller ”tidigare uppfattningar vid förbandet” (P7E) begränsar viljan för ett misslyckande hos dem själva.

Samtidigt, på båda förbanden diskuterar deltagarna att det finns en acceptans för misslyckanden för individer som är oerfarna, yngre eller nya i sin befattning. P7E exemplifierar att ”är du yngre får du många chanser” eller det första året på ny befattning ”får man faktiskt misslyckas”. De *gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* uttrycker även de en vilja att det ska råda en

öppenhet och en tillåtande miljö med kunskapsöverspridning och ett stöttande förhållningssätt vid förbanden. Det uppstår således en kollision mellan det *grundläggande antagandet* och den *gemensamma uppfattningen* och *värderingen* i frågan om huruvida ett misslyckande kan anses accepterat eller inte.

Inträdet i en grupp är identitetsskapande där statusen av att vara inne eller ute betecknar medlemskap (Schein 2017, s. 168). Identiteten återfinns även som en *artefakt* i Försvarsmakten i form av det hierarkiska gradsystemet. Grupperna ger uttryck för att det finns en större personlig acceptans för misslyckanden ju mer erfarenhet yrkesofficeren har. Dels genom en acceptans som gruppmedlem inklusive ett förtroende hos andra (Ing2C; P7D), dels genom kunskap att undvika enkla misslyckanden. Å andra sidan diskuterar grupperna att de som aspirerande medlemmar i sin strävan att bli accepterade undvek att utmana sig själva, vara kreativa eller kritiska till hur uppgifter löses. Ing2A förtydligar detta: ”ett tidigt misslyckande i karriären [...] formar omgivningens uppfattning länge” samt P7E uttrycker att organisationen ”sparar det (*misslyckandet, förf, tolkning*) i någon bok som inte finns”. Det återfinns i diskussionerna, *grundläggande antaganden* om social acceptans där viljan till ett misslyckande varierar med erfarenhet, grad och medlemskapsstatus.

Den sociala acceptansen är inte bara gällande inom det egna förbandet utan uppkommer vid möten med andra. Särskilt vid de tillfällen då auktoriteter eller individer genomför utvärdering efter övning. Som nämnts tidigare återfanns det en acceptans för misslyckande inom en enhet när dessa hade en samsyn och inbördes förtroende. Deltagarna diskuterar situationer som uppstår där det råder en divergerad syn på endera uppgiftens kontext eller uppgiftens resultat. Beror på ”vem det är” (P7E) eller om ”de har rätt kunskap inom området” (Ing2C) menar deltagarna att de undviker att misslyckas och riskera att hamna i situationer där ”de hängs ut offentligt” (Ing2B). Det kan även här antas att antaganden om social acceptans inom en grupp kan möjliggöra en ovilja till misslyckanden.

Det tolkas att den sociala acceptansen som ett *grundläggande antagande* påverkar yrkesofficere-rens agerande. Detta agerande går delvis emot förbandens *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* om en inkluderande miljö. Det går inte att återfinna om antagandet har sitt ursprung i förbanden eller om det kommer från en annan del av organisationen. Antagandet om social acceptans blir även vägledande utanför det egna förbandet. När yrkesofficeren möter en annan

kultur där de exempelvis inte delar värderingar uppstår en spänning mellan de olika kulturerna där yrkesofficeren tar stöd av sin egen kultur för att göra ett val, baserat på extern överlevnad (Schein 2017, ss. 168–170).

Ledarskap

Det ledarskap som ledare, kulturbärare och andra individer förmedlar är ett *grundläggande antagande* som kan påverka en yrkesofficerens vilja till misslyckanden. Ledare genom dess hierarkiska position har möjlighet att påverka grupper och individers agerande baserat på deras medvetna eller omedvetna övertygelser (Schein 2017, s. 183). Hur dessa väljer att förmedla sina uppfattningar, tankar och värderingar och därmed fångar yrkesofficerens uppmärksamhet blir tydliga i gruppdiskussionerna. En grupp diskuterar ett tillfälle när en chef på en gemensam uppställning uttrycker sin åsikt att ”passa in eller dra härifrån” (förf, översättning), i sammanhanget gav det att ”man hade en chans [...] sen var man dömd”. Underställda finner ofta ledares känslomässiga utbrott smärtsamma och anpassar sig över tiden för att undvika dem. Särskilt svårt kan det bli för nya individer, som enbart kan observera detta agerande, att förstå hur organisationen fungerar (Schein 2017, s. 186, 195).

Andra individers ledarskap, såsom fackmän eller kulturbärare blir viktigt, särskilt vid utvärderingssituationer. Detta blir även associerat till den sociala acceptansen som analyserats tidigare. Hur budskap förmedlas diskuteras av P7E: ”det är väldigt tydligt hur man väljer att presentera det” vilket står i relation till ”hur mottaglig man är”. Ing2C uttrycker att det finns ”en taskig attityd som uppfattas aggressiv” och ”skapar dålig stämning”. Ing2A:s hårda budskap är målande: ”gränsen mellan pedagogik och mobbing är hårfin”. De tillfällen där det finns uppfattningar om ett ledarskap som varken för utvecklingen framåt eller ger en kontext till misslyckandet, är de som yrkesofficeren drar sig för att hamna i situationer där utvärderingen mer skapar frustration än bra erfarenheter. Detta kan leda till mer passivitet och ”bara göra något” (P7D) i stället för att försöka vara innovativ och hitta lösningar på existerande problem.

Även individer som kan upplevas leva i en förgången tid har en påverkan när dessa förmedlar sin syn. Exempel som tas upp vid diskussionerna är tillfällen då de övade får reda på ”att så gjorde vi på min tid” (Ing2C) eller ”befälet [...] var kvar i en gammal bild” (P7E) och därmed ställer andra krav på yrkesofficeren trots en utveckling av materiel, metoder och tekniker. Detta avspeglas i teknologisk utveckling och bidrar till en differentiering när det upplevs att individer levererar gamla sanningar (Schein 2017, ss. 211–212). Det finns en önskan att samma resultat

ska uppstå som det gjorde förr även om komplexiteten har ökat och det återfinns andra utmaningar. Det uppkommer även en kontextuell förbistring mellan grupper baserat på hur budskap levereras, vilket kan möjliggöra en ovilja till misslyckanden när det finns åsikter att det som har fungerat tidigare, inte behöver förändras.

Trots dessa negativa situationer diskuterar grupperna när ledarskap möjliggör en välvilja och positiv syn på misslyckanden. De äldre yrkesofficerarna på båda förbanden beskriver förändringsresa när det gäller hur utvärderingar har genomförts. Från att man hade redan bestämt innan genomförandet att detta var dåligt, eller på förhand bestämt resultatet, till att de nu upplever en mer utvecklande och empatisk attityd. Samtliga grupper menar att det blir bättre än vad det har varit tidigare. Det uppfattas att de *gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* som råder på båda förbanden om en stöttande och utvecklande attityd som ska leda till gemensam framgång delas av grupperna. Men samtidigt återfinns det antaganden där ledarskap påverkar till en divergerande uppfattning om misslyckanden.

Det tolkas att ledarskap som ett *grundläggande antagande* påverkar yrkesofficerens agerande. Hur ledare genom sitt ledarskap förmedlar sina budskap samt vad de väljer att ge uppmärksamhet är kraftfulla mekanismer som grupper och individer förhåller sig till (Schein 2017, s. 184). Förbandens *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* blir än viktigare när det förekommer olika typer av ledarskap, då dessa kan reglera verksamhet för hur man leder och bemöter individer. Det uppfattas att individers ledarskap har olika ursprung och kan komma från olika kulturer såsom förband och skolor likväl som det formas på det egna förbandet. Det är svårt att återfinna om det är explicit förbandets kultur som påverkar yrkesofficerens agerande.

Den lärande organisationen

De *gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* som de båda förbanden uttrycker i sina utbildningsorder harmoniserar med arméns vilja om en lärande organisation (Försvarsmakten 2023, s. 24). Varje kultur är inbäddad i något större och kan bara genomföra det som den senare tolererar eller stödjer (Schein 2017, s. 181). Grupperna diskuterar att erfarenheter måste omhändertas men att det inte alltid sker i den mån som deras handböcker formulerar. Den tid och de resurser som behöver avsättas för den systematiska erfarenhetshanteringen från övning och träning konkurrerar med tid och resurser för genomförande och förvaltning. Ing2B uttrycker att misslyckanden inte hanteras för att bli något bra på längre sikt eller som Ing2A uttrycker det, ”med en resurstajt organisation finns det inte mycket utrymme” att omhänderta erfarenheter. Även

om de *gemensamma uppfattningarna* och *värderingarna* samt att grupperna uttrycker fördelarna med den lärande organisationen finns det omständigheter som kan möjliggöra en ovilja till misslyckanden.

Med utgångspunkt i Finkels tankar om övning där yrkesofficeren ställs inför utmanande och oväntade situationer där misslyckandet är en del av en lärandeprocess, återfinns delade meningar hos båda förbandens yrkesofficerare. Samtliga deltagare ställer sig mycket positiva till denna typ av övning vilket skapar erfarenhet och antas öka den kognitiva förmågan. Dock återfinns en skillnad som framkommer, vilket är ett behov av övningens syfte och målbild. Ingenjörsofficeren har ett större behov av att få reda på detta innan övningen emedan pansarofficeren inte har det behovet utan det räcker med det i efterhand. Skillnader i förbandens huvuduppgifter, behov av analys för att lösa uppgift eller möjlighet att tillämpa uppdragstaktik i den specifika situationen kan vara möjliga faktorer som påverkar viljan att misslyckas.

Den lärande organisationen möjliggörs av organisationskultur genom en flexibel och tillåtande lärandemiljö, adekvata lärandeprocesser samt ett ledarskap som förstärker dessa. (Edmondson 2023). Den *gemensamma uppfattningen* och *värderingen* om den lärande organisationen som finns vid de båda förbanden ger uttryck för och försöker skapa en möjlighet för detta att fungera. Under diskussionerna med deltagarna framkommer ett stöd till detta, men det framkommer även hinder. Två av de identifierade grundläggande antagandena, *social acceptans* och *ledarskap*, kan utgöra möjliggörande orsaker som även påverkar den lärande organisationen. Det uppfattas att det finns en diskrepans mellan *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* samt *grundläggande antaganden* som visar på en komplex interaktion mellan kulturens nivåer.

Det tolkas att det *grundläggande antagandet* om den lärande organisationen inte helt kan förklara en yrkesofficerens agerande. I detta antagande återfinns andra faktorer såsom ekonomisk rationalitet, individuella eller organisatoriska förutsättningar som möjligen kan påverka viljan att misslyckas. Det uppfattas att dessa inte utgörs av förbandens kultur men kan enligt Schein (2017, s. 22) påverka på samma sätt som de kulturella faktorerna. Dock spelar ledarskap en viktig roll för den lärande organisationen och måste vara övertygande i att aktiv problemlösning leder till lärande (Schein 2017, s. 344). Detta förutsätter det som analyserats tidigare, att ledarskap som ett *grundläggande antagande* påverkar en yrkesofficers agerande i positiv anda att bidra till en lärande organisation.

6. Synen på misslyckanden

I detta avsnitt uttrycks synen och viljan på misslyckanden utifrån Edmondsons konceptuella modell. Samtidigt används resultatet från förbandskulturen för att exemplifiera orsaken till de uttryck förbanden har i synen på misslyckanden. Avsnittet avser att svara på forskningsfrågan: *Hur påverkar förbandskultur, yrkesofficerares vilja att undvika misslyckanden under utbildning, träning och övning trots att Försvarmakten påtalar att det är accepterat?* Slutsatserna sätts även i relation till forskningsproblemet samt tidigare forskning.

Genom att undersöka och jämföra två svenska arméförband har det framkommit gemensamma kulturella möjliggörande orsaker som bidrar till att påverka en yrkesofficerares vilja till misslyckanden under utbildning, träning och övning. Men förbandskulturen står inte ensam som förklaring till den mestadels negativa syn till misslyckanden som framkommer i studien. I jämförelsen mellan förbanden återfinns ytterligare faktorer som kan bidra till alternativa förklaringar för yrkesofficerens motvilja till misslyckanden. Dessa faktorer finns som antaganden inom förbanden, men är inte en del i förbandens kultur. Tillsammans skapar dessa en situation som både förbanden och dess yrkesofficerare tvingas att förhålla sig till när de vägleds in i ett beslutsfattande.

Samtliga ingenjööfficerare är eniga i bristen på acceptans för *grundläggande* misslyckanden, där vårdslöshet eller medveten oförmåga möjliggör misslyckanden. Exemplifierat av Ing2C ”att medvetet bryta mot gällande säkerhetsbestämmelser” eller enligt Ing2A att det är ”väldigt svårt för misslyckanden som beror på slarv”. Misslyckanden i denna kategori kan få konsekvenser för individer men även för förbandet. Även misslyckanden av enklare karaktär diskuteras som *grundläggande* misslyckanden. När kunskap och erfarenhet finns är det mindre accepterat att dessa misslyckanden sker även om konsekvensen är ringa.

Likt ingenjööfficerarna är yrkesofficerarna vid pansarbataljonen överens om att *grundläggande* misslyckanden inte är accepterat, varken vid förbandet eller som det uppfattas, Försvarmakten. De främsta motiven till detta är att medvetet eller omedvetet bryta mot gällande säkerhetsbestämmelser (P7D, P7E) eller genom ”bristande engagemang och attityd till att lösa uppgifter” (P7E). I likhet med ingenjörbataljonens officerare tolkas det att denna syn på misslyckande formas genom förbandens *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* men även grundat i Försvarmaktens värdegrund samt det *grundläggande antagandet* om social acceptans.

Ingenjöröfficerarna uttrycker att det finns en gemensam syn att det är accepterat att misslyckas under utbildning, övning och träning vid deras förband såväl som generellt i Försvarmakten. Ing2A uttrycker att ”misslyckandet är en naturlig del att lära sig”. Deltagarna ser misslyckanden som utvecklingsmöjligheter och uppfattar att förbandet ser detta som en grundförutsättning för att klara av det som förväntas i en krigssituation. Finkel (2011) anser att detta är en mycket viktig del i att skapa möjlighet för en flexibel organisation.

Även hos pansarofficerarna finns det en acceptans för misslyckanden, främst de som genomförs under utbildning och övning som för med sig erfarenheter och bidrar till utveckling. P7D exemplifierar: ”det är okej att misslyckas, det är en del av progressionen [...] så länge man inte gör om samma misstag”. Det uppfattas att det uttrycks en medvetenhet att misslyckanden är en del i båda förbandens utveckling samt att det är accepterat att det sker under förutsättning att det sker inom kategorierna *komplexa* och *intelligenta* misslyckanden. Denna syn på misslyckande är i linje med båda förbandens *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* som uttrycks i förbandens respektive utbildningsorder.

Slutsats förbandskulturell påverkan

Även om det ovan finns en acceptans för misslyckanden under utbildning, träning och övning finns det situationer där ingenjöröfficeren ger uttryck för att det inte är accepterat under motsvarande förhållanden. Ing2C diskuterar att det är ”extremt viktigt att [...] gå ur det här med stolthet” att “[...] vi måste skapa en tro på att vi kan”. I slutändan är det seger som räknas, vilket är förnuftslogiskt med hänsyn till yrkets karaktär och vad som kan vara det yttersta priset för ett misslyckande, nationens överlevnad. Det tolkas att det grundläggande antagandet om viljan att lyckas samt att vara lojal mot uppgiften och förbandet bidrar till påverkan, även om misslyckandena kan anses vara *komplexa* eller *intelligenta* vid dessa tillfällen. Även pansarofficeren beskriver tillfällen att ”om man har krattat manegen” (P7D) och tillrättalagt en övning av någon anledning, är det inte accepterat av förbandet även om ett *komplext* eller *intelligent* misslyckande sker. Respektive förbands kultur genom *grundläggande antaganden* orsakar ett dilemma för yrkesofficeren och hur vederbörande kan eller vill agera.

Individens erfarenhet och dess tillhörighet i en grupp kan möjliggöra en divergerad syn på misslyckanden. Ing2C uttrycker att ”på en ny arbetsplats kommer jag absolut inte misslyckas” eller ”man ska visa framfötterna” (Ing2B). Vidare diskuterar Ing2A att synen på misslyckanden

förändras när man kan anses tillhöra en grupp när ett mer ”tillåtande klimat öppnar upp sig och man vågar visa sina svagheter”. På samma sätt diskuterar pansarofficerarna. P7E diskuterar sina erfarenheter som nyanställda vid förbandet och vikten av att lyckas i varje genomförande för att ”visa framfötterna” samt ”jämföra sig med andra [...] ska var minst lika duktig eller bättre”. I diskussionerna framkommer det att de mer erfarna yrkesofficerarna inte har samma behov av att lyckas vid varje tillfälle (P7D). P7D lyfter fram att en grundtrygghet från organisationen möjliggör att ”utmana dig själv och att våga testa”. P7E diskuterar att den hjälp man får från äldre kollegor gör att misslyckandet blir accepterat.

Samtidigt diskuterar samtliga grupper tillfällen då misslyckanden undviks för att inte bli dömd på förhand (P7E) eller riskera att bli uppförd på en ”informell lista” (P7D, P7E). Ing2B samt Ing2C diskuterar specifikt situationer där ”risken för att bli uthängd” eller ”någon man inte känner som kommer att berätta att man är dålig”. Avsaknaden av ett medlemskap eller risken att bli utestängd möjliggör att ett misslyckande även om det är *komplext* eller *intelligent* undviks av yrkesofficeren. Det tolkas att den *grundläggande antagandet* på respektive förband om social acceptans påverkar yrkesofficerarnas syn på ett misslyckande. Även individers ledarskap har en påverkan då detta formar uppfattningar och ageranden hos de som utsätts för detta. Samtidigt måste det beaktas att som ny till ett förband har yrkesofficeren med sig andra utomstående kulturella erfarenheter som kan påverka hur vederbörande tänker och agerar.

Studien kommer till slutsats att förbandskulturen vid de två undersökta förbanden anses vara otillräcklig att ensamt orsaka en variation i yrkesofficerarnas syn på misslyckanden. Antaganden vid förbanden avseende social acceptans och ledarskap är två uttryck för kultur som visserligen har en påverkan på yrkesofficerens agerande. Men, då studien finner att båda dessa antaganden även finns representerade utanför förbandets kultur som en del i andra förbandskulturer eller som en del i en gemensam armékultur går det inte att isolera dessa enbart till de undersökta förbanden. Den sociala acceptansen grundar i en socialiseringsprocess (Schein 2017, s. 12) att skapa en identitet på förbandet och som medlem erhålla de förmåner som kommer med ett medlemskap. Detta påverkar yrkesofficerare, främst de som är nya på förbandet eller fortfarande anses ej vara fullvärdiga medlemmar till beslut som helt eller delvis går emot *gemensamma uppfattningar och värderingar*. Samma gäller för det andra antagandet, ledarskap, där chefer eller andra ledare har stor makt att påverka hur beslut tas genom att medvetet eller omedvetet påverka hur individer kan tänka, känna eller agera (Schein 2017, s. 181). Ett resonemang

som bland annat Ruffa (2018) och Hull (2019) ger stöd för i deras beskrivning den militära kulturens hierarkiska styrka och disciplin. Resultatet visar även att det som Catalano et al (2018) beskriver som det sociala förlustkapitalet, återfinns i den militära organisationen, vilket kan leda till en negativ syn på misslyckanden.

Vid förbanden har det identifierats *gemensamma uppfattningar* och *värderingar* samt *grundläggande antaganden* som en del i förbandets kultur som möjliggör en påverkan på en yrkesofficers syn på misslyckanden. Gemensamma uppfattningar och värderingar föreskriver att misslyckandet är en möjlighet till ny kunskap eller lösningar på nya problem, samtidigt finns det grundläggande antaganden som vägleder och begränsar handlingsalternativen för yrkesofficern. Detta visar på en komplex interaktion mellan kulturens olika nivåer. Att kulturen motarbetar sig själv är fullt normalt inom en organisation och är en del i en ständig kulturell utveckling (Schein 2017, s. 20).

Slutsats alternativ påverkan

Synen på misslyckanden påverkas inte enbart av förbandskultur. Bristen på samsyn hur ett misslyckande kan kategoriseras uppfattas vara ett alternativ som kan påverka yrkesofficern. Grupperna vid båda förbanden beskriver oftast ytterligheterna av ett misslyckande utifrån Edmondsons modell. Det tolkas att kontext i detta fall blir avgörande hur misslyckanden uppfattas. Om det återfinns en divergerad syn hur misslyckanden uppfattas mellan de inblandande parterna, möjliggör det att viljan att misslyckas vid utbildning, träning och övning uteblir även om misslyckandena kan anses vara *komplexa* eller *intelligenta*. Detta blir främst synligt vid utvärderingar av genomförda övningar utanför det egna förbandet. Skillnader i uppfattning om metoder eller tillvägagångssätt, övningens förutsättningar eller hur utvärderingen förmedlas är några exempel. Det tolkas att detta ligger utanför förbandskulturen men har ändå en påverkan på hur yrkesofficerarna ser på ett misslyckande.

I den föregående analysen avseende förbandskultur återfanns det faktorer som är icke-kulturella men kan ändå anses ha en möjlig påverkan. En alternativ faktor är tiden till förfogande för att genomföra verksamhet. Det tolkas att tillfällena till övning är få och att det är lång tid däremellan. Ing2B diskuterar att man är lite passiv och tog den enkla vägen för man har bara några få chanser. Ing2A uttrycker på ett likande sätt att ”vi har inte tid med något misslyckande, det finns bara en slutövning”. Ing2B menar att annan tjänst får strykas för att kunna kompensera den tid det tar för ett återtag.

Liknande diskussioner förs hos pansarofficerarna. P7D diskuterar att ”det är väldigt få som får truppföra [...] vi har knappt några förband”. Grupperna diskuterar de fåtalet truppföringstillfällena som erbjuds yrkesofficern och dessa är viktiga för att uppvisa en förmåga för förbandet. Samtidigt påtalar P7D att det ibland saknas förutsättningar för att kunna vara kreativ när övningsupplägg stipulerar enbart ett genomförande som förutsätter att det lyckas. Det tolkas att detta förfaringsätt hämmar initiativtagande och försök till improvisation samt begränsar yrkesofficern till att ta den enkla vägen. Utifrån det grundläggande antagandet, viljan att lyckas, tolkas det att det finns andra alternativa faktorer som det antagandet grundar sig på, än enbart förbandens kultur. Det kan endera kopplas till tidsrationalitet men kan även påverkas av faktorer såsom organisatoriska och personella resurser.

Studien kommer även till slutsatsen att det finns alternativa förklaringar till yrkesofficerens agerande. En påverkan ligger utanför förbanden och avser den militära kultur som formar den egna kulturen, exempelvis arméns organisationskultur, vilket ger upphov till kulturella krockar. Det återfinns tillfällen när yrkesofficern påverkas av andra kulturer än sin egen, särskilt vid möten med andra förband inklusive deras ledarskap. Troligtvis är detta ett resultat av tidigare gemensamt lärande där individer fortfarande delar en historia men har under tiden utvecklat egna sätt att lösa problem (Schein 2017, s. 29). Det lärandet kan exempelvis komma genom någon av försvarsmaktens gemensamma skolor. Andra faktorer som framkommer i diskussionerna, främst avseende tid och resurser, ligger även de utanför förbandskulturen och utgörs troligtvis av rationella val. Dessa återfinns i de *grundläggande antagandena* som alternativa faktorer som möjligtvis påverkar synen på misslyckanden. Lebow (2014, s. 144-146) menar att flera samverkande faktorer kan möjliggöra ett visst utfall, vilket påvisar behovet av ett holistiskt synsätt i en komplex social värld.

7. Reflektion

Studiens bidrag och insikter

Med utgångspunkt i problemformuleringen och forskningsöversiktens identifierade begränsningar har studien undersökt relationen mellan förbandskultur och viljan till ett misslyckande hos yrkesofficerare vid två arméförband. Trots skillnader i uppgifter, yrkesofficersutbildning och truppslag identifierades gemensamma faktorer för de båda förbanden, vilka är möjliga orsaker som påverkar ett visst agerande under utbildning, träning och övning.

Studien bidrar till en förståelse hur organisationskultur möjliggör till att påverka individers syn på misslyckanden särskilt under utbildningssituationer. Resultatet har viss liknelse från tidigare forskning men i en annan kontext (Magnusson 1998; Finkel 2011). Samtidigt påvisar resultatet att kultur som begrepp inte kan ses som ett allomfattande svar på allt som inte kan förklaras en militär organisation, något som även Hill (2015, s. 85) påpekar. Lokala och organisatoriska förutsättningar som inte är knutna till kulturella faktorer får inte avskrivas för tidigt utan även de, kan utgöra en möjlig orsak. Scheins teorier och metoder för att avkoda förbandskultur har förtjänstfullt understött studien till att hitta olika typer av antaganden. Kombinationen av Scheins och Edmondsons teorier har lyft studien och ökat förståelsen för ett misslyckande och hur skillnader kan uppstå i individers agerande.

Studien har visat att både kulturella och organisatoriska faktorer vid två olika förband är möjliga orsaker till en motvilja att misslyckas vid utbildningssituationer. Med tanke på den jämförande designen där förbanden skiljer sig åt har det varit möjligt att identifiera gemensamma teman, dock utifrån förbandens unika kontext. George och Bennet (2005, s. 145) är medvetet kritiska till metoden och att andra fall kan påvisa att samma utfall inte är associerat till orsaker som identifierats i denna studie, vilket även begränsar studiens generaliserbarhet. Då studien även avgränsats till utbildnings- och träningssituationer kan det krävas ett bredare perspektiv för att hitta djupt rotade förbandskulturella faktorer som motarbetar effektivt beslutsfattande. Även om fallet enbart ger möjliga förklaringar (Lebow 2014, s. 6) genom den tolkande ansatsen utesluter det inte att det kan återfinnas behov av andra metoder för att helt isolera orsakerna till problemet. Dock argumenterar Ruffa (2017, s. 421) för en diskussion där tolkande ansatser bör få ett större utrymme i studier avseende militär kultur, än vad de har idag.

Studiens bidrag till Försvarsmakten är tvådelat. Det första är insikter och en ögonblicksbild till organisationen om grundläggande antaganden som möjliggör ett visst agerande som det uppfattas, går emot de normer och värderingar som finns vid förbanden såväl som i Försvarsmakten. Kultur är föränderlig men det tar tid och förändringar måste implementeras åt båda hållen samt på bred front. Det är inte tillräckligt med att en vilja till förändring uttrycks när det är attityder och agerande som ska förändras. Samtidigt skapas en förståelse för alternativa orsaker och hur dessa påverkar agerande. Kunskap för detta kan medge att allokera adekvata resurser för att skapa bättre förutsättningar vid utbildningssituationer. Det andra lämnar ett förslag till Försvarsmakten för att hantera den identifierade skillnaden hur ett misslyckande kan kategoriseras. Edmondssons konceptuella modell kan ligga till grund för ett arbete där behovet av ökad kontextuell förståelse ska motverka subjektiva åsikter, främst i utvärderingssituationer. Detta föreslås att utvecklas i de publikationer som omhändertar erfarenheter.

Förslag på fortsatt forskning

Denna studie har identifierat alternativa förklaringar till hur misslyckanden undviks. En större studie som omfattar fler arméförband kan ge en uppfattning om andra grundläggande antaganden inom arméns gemensamma organisationskultur, vilka kan överföras till förbanden och påverkar beslutsfattande under utbildningssituationer. Som ytterligare alternativ kan exempelvis kvantitativa metoder användas på Ing2 och P7 för att undersöka varför kulturella faktorer påverkar agerande samt vilka förutsättningar det finns på förbanden för en tillåtande och lärande miljö. Slutligen skulle det vara av intresse att jämföra försvarsgrenarna i Försvarsmakten. Insikter från en sådan studie skulle bidra till en överspridning av erfarenheter. Det är författarens uppfattning att flygvapnet har en mer tillåtande förbandskultur till misslyckanden, främst inom de flygande förbanden där den systematiska erfarenhetshanteringen genomsyrar hela utbildningsverksamheten.

8. Litteratur och referensförteckning

- Bar-Joseph, U. & McDermott, R. (2017). *Intelligence success and failure: the human factor*. New York, NY: Oxford University Press.
- Betts, R. K. (1978). Analysis, War, and Decision: Why Intelligence Failures Are Inevitable. *World Politics*, 31(1), 61–89. doi:[10.2307/2009967](https://doi.org/10.2307/2009967).
- Boss, A. D. & Sims, H. P. (2008). Everyone fails!: Using emotion regulation and self-leadership for recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135–150. doi:[10.1108/02683940810850781](https://doi.org/10.1108/02683940810850781).
- Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161–177. doi:[10.1002/job.85](https://doi.org/10.1002/job.85).
- Catalano, A. S., Redford, K., Margoluis, R. & Knight, A. T. (2018). Black swans, cognition, and the power of learning from failure. *Conservation Biology*, 32(3), 584–596. doi:[10.1111/cobi.13045](https://doi.org/10.1111/cobi.13045).
- Cohen, E. A. & Gooch, J. (2006). *Military misfortunes: the anatomy of failure in war*. 1st Free Press pbk. ed. New York: Free Press.
- David, S. (1998). *Military blunders the how and the why of military failure*. London: Robinson.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 2011(89), 48–55.
- Edmondson, A. C. (2023). *The right kind of wrong*. First Atria books hardcover edition. New York: Atria Books.
- Egidius, H. (2024). *Natur & Kulturs Psykologilexikon*.
<https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=rational+choice%2Dteorin>
[2024-01-11].
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Femte upplagan. Stockholm: Wolters Kluwer.

- Finkel, M. (2011). *On Flexibility: Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Finkel, M. (2020). *Military agility: ensuring rapid and effective transition from peace to war*. Lexington, Kentucky: University Press of Kentucky.
- Försvarsmakten (2023). *Reglemente Armé Taktik, R AR Taktik 2023*. Stockholm.
- George, A. L. & Bennett, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Hasselbladh, H. & Ydén, K. (2020). Why Military Organizations Are Cautious About Learning? *Armed Forces & Society*, 46(3), 475–494. doi:[10.1177/0095327X19832058](https://doi.org/10.1177/0095327X19832058).
- Hill, A. (2015). Military Innovation and Military Culture. *The US Army War College Quarterly: Parameters*, 45(1), doi:[10.55540/0031-1723.2809](https://doi.org/10.55540/0031-1723.2809).
- Hull, I. V. (2005). *Absolute destruction: military culture and the practices of war in imperial Germany*. Ithaca: Cornell University Press.
- Hylander, I (1998). *Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod*. Linköping. FOG-Rapport No. 42.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256. doi:[10.2307/2393638](https://doi.org/10.2307/2393638).
- Lebow, R. N. (2014). *Constructing Cause in International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ledwidge, F. (2011). *Losing small wars: British military failure in Iraq and Afghanistan*. New Haven: Yale University Press.
- Lind, W. S. (2006). *Handbok i manöverkrigföring*. 1. förkortade och kommenterade uppl. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Magnusson, P. (1998). *Organisationskulturer i Försvarsmakten*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Manz, C. C. (2002). *The power of failure: 27 ways to turn life's setbacks into success*. San Francisco: Berrett-Koehler.

- Marcus, R. D. (2015). Military Innovation and Tactical Adaptation in the Israel–Hizballah Conflict: The Institutionalization of Lesson-Learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*, 38(4), 500–528. doi:[10.1080/01402390.2014.923767](https://doi.org/10.1080/01402390.2014.923767).
- Marcus, R. D. (2019). Learning ‘Under Fire’: Israel’s improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare. *Journal of Strategic Studies*, 42(3–4), 344–370. doi:[10.1080/01402390.2017.1307744](https://doi.org/10.1080/01402390.2017.1307744).
- Murray, W. (2011). *Military adaptation in war: with fear of change*. 1. publ. Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Nordland, H. (2020). *Militära misstag: från underskattning av motståndaren till överambitiösa planer*. Lund: Svenska Historiska media AB.
- Ruffa, C. (2018). *Military cultures in peace and stability operations: Afghanistan and Lebanon*. 1st edition. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. 5th Edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Soeters, J., Shields, P. M. & Rietjens, S. J. H. (red.). (2014). *Routledge handbook of research methods in military studies*. London ; New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Terriff, T. (2006). ‘Innovate or die’: Organizational culture and the origins of maneuver warfare in the United States Marine Corps. *Journal of Strategic Studies*, 29(3), 475–503. doi:[10.1080/01402390600765892](https://doi.org/10.1080/01402390600765892).
- Vardi, G. (2008). ‘Pounding Their Feet’: Israeli Military Culture as Reflected in Early IDF Combat History. *Journal of Strategic Studies*, 31(2), 295–324. doi:[10.1080/01402390801940476](https://doi.org/10.1080/01402390801940476).
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Reviderad utgåva. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Yanow, D. & Schwartz-Shea, P. (2011). *Interpretive Approaches to Research Design: Concepts and Processes*. Hoboken: Taylor & amp.
- Yanow, D. & Schwartz-Shea, P. (red.). (2015). *Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn*. Second edition. London New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Orderverk

Bataljonsorder 01 – Order och Riktlinjer Utbildningsåret 2024/2025 (Ingbat)

BatO 23-016 GU Order 2023-2024 (Pbat)

Fokusgruppintervjuer

Fokusgruppintervju Eksjö 240115

Fokusgruppintervju Eksjö 240115

Fokusgruppintervju Eksjö 240117

Fokusgruppintervju Revingehed 240129

Fokusgruppintervju Revingehed 240130

9. Bilagor

Bilaga 1 Exempel på analysverktyg

Tabell 1: Indikatorer för misslyckande (förf. tolkning)

Synen på misslyckanden		
Kategori	Underkategori	Kontextbunden benämning/indikator
Grundläggande misslyckanden	Avvikelse	Avsiktligt bryta föreskrivna regler
	Vårdslöshet	Oavsiktligt bryta föreskrivna regler
	Oförmåga	Medveten oförmåga att genomföra uppgiften
Komplexa misslyckanden	Processbrist	Kompetens finns men processen är felaktig
	Utmaning	Svår uppgift, som inte lyckas varje genomförande
	Komplexitet	Uppgiftens komplexitet samt förhållanden
	Ovisshet	Vagt beslutsunderlag, resonabel beslutsfattning, friktioner
Intelligenta misslyckanden	Experiment	Improvisation, innovation, kreativitet, dicerplinerade initiativ
	Utforskande	Improvisation, innovation, kreativitet, dicerplinerade initiativ

Tabell 2: Exempel på kodning (förf.)

Meningsenhet	Kod	Anteckning	Koncept	Acceptans	Kategori	Fokusgrupp
jag har upplevt att jag har fått stöttning av situationerna som det har hänt	Lärande	Stöttande		Ja	Lärande organisation	
där tycker jag vi målar in oss fel och det är då vi slår ner på nya lösningar och kanske nytt tänkande genom att vi tänker att det är det.	Lärande	Lärande, gamla sanningar		Nej	Lärande organisation	
Jag tycker att man har blivit skolad eller uppfostrat i att det ok att misslyckas ju äldre man blir. Och då försöker man sälja in det, sen till de yngre och. Jag tror värnpliktiga, men det är ja, det är inte alltid lätt.	Socialt	Kollektivt lärande, uppfostran		Ja	Social acceptans	
Det är ju positivt, men utifrån alltså ralsgrundande det och hur folk ser på en liknande så är det ju negativt för en själv alltså ett misslyckande är ju ändå	Socialt			Nej	Social acceptans	
Min personliga uppfattning är att det är. Det är aldrig okej att misslyckas. Däremot måste jag ha en fullständig acceptans för att jag själv kommer att misslyckas ibland och folk i mitt arbetslag kommer att misslyckas.	Kontext	Samsyn, olika syn		Ja	Viljan att lyckas	
Jag tycker att vi är generellt sett är vi många perfektionister, det vill säga att vi har en uppfattning om hur någonting ska lösas	Lyckas	fostrad, andras uppfattningar, lärande		Nej	Viljan att lyckas	

Bilaga 2 Intervjuguide

Tema 1 Övergripande om misslyckande (Kategorisering)

Hur ser ni på ett misslyckande i allmänhet.

Varför gör ni det, finns det någon förklaring. Kan ni utveckla era resonemang

Finns det olika typer av misslyckande

Kan ni utveckla, koma med förslag eller beskriva en situation

När är det ok att misslyckas

Vilka tillfällen, platser, situationer

Tema 2 Det personliga misslyckandet (Indikatorer)

Hur hanterar ni ett personligt misslyckande (vid egen utbildning övning och träning)

Varför gör ni det, finns det någon förklaring. Kan ni utveckla era resonemang

Hur ser ni på andras misslyckande

Hur behandlar vi andra som har misslyckats, finns det skillnader i mht misslyckandets art

Hur viktigt är det att lyckas och vid vilka tillfällen

Varför gör ni det, finns det någon förklaring. Kan ni utveckla era resonemang

Riskhantering - initiativ med möjligheten att misslyckas eller vänta för att lyckas

Hur ser ni på risker och dess möjlighet att ev misslyckas

Hur ser ni på friktioner, osäkerheter och komplexa situationer

Öppenhet vid utvärderingar, alla skall med på utvärderingar, ledarskap

Hur ser ni på att berätta om era misslyckanden inför era underställda/chefer/sidoordnade

Om inte vad beror det på

Förutsättningar och information vid övningar (enskilda och med andra förband)

Kan ni beskriva de förutsättningar som finns inför övningar

Skiljer sig förutsättningarna vid mindre respektive större övningar och vid övningar med andra förband.

Tema 3 Uppfattning om organisationens syn på misslyckande (vid egen utbildning övning och träning)

Hur uppfattar ni att organisationen har behandlat misslyckanden vid utbildning, övning och träning

Varför gör ni det, finns det någon förklaring. Kan ni utveckla era resonemang

Tema 4 Alternativa synsätt på misslyckande (IDF, avslutning)

Hur skulle ni ställa er till att ett större inslag av övningar där kända målsättningar förbises till förmån för att träna okända situationer, där ett misslyckande är näst intill garanterat.

Kan vi hantera sådana övningar på det personliga/organisatoriska planet? Utveckla gärna

Denna sida är avsiktligt utan innehåll.