

## Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Major Tommy Sundberg, Amf 1		<i>Program</i> FHS ChP 08-10
<i>Handledare</i> Ingvar Sjöblom		
	<i>Beteckning</i>	
<p><b><u>Faktorer för snabb tillit – Teori och operativ erfarenhet</u></b></p> <p>I moderna väpnade styrkor är tillfällig sammansättning av förbandsenheter ett allt vanligare inslag. Trenden tycks internationell och sammansättning av enheter sker också mellan olika nationer. Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som är viktiga för formandet av snabb tillit inom ett tillfälligt sammansatt multinationellt förband med begränsad eller ingen tid för övning tillsammans. Genom att studera befintlig forskning undersöks vad som menas med snabb tillit och vilka faktorer som är centrala för att skapa denna. Teorierna om snabb tillit operationaliseras utgående från studiens frågeställningar och omsätts till en analysmodell med forskningsfrågor för att kunna mäta uppfattningar om snabb tillit inom en tillfälligt sammansatt militär enhet. En fallstudie av det svensk-finska skyttekompaniet under operation EUFOR Tchad/RCA genomförs genom en enkätundersökning. Snabb tillit framstår som ett specialfall av tillit vilket uppstår i situationer då tiden är för bristfällig för att tillit ska hinna utvecklas stegvis på ett traditionellt sätt. Studien visar att förförståelse, kategoristyrd information och interaktion genom roller är viktig i inledningen av ett tillfälligt samarbete. Det visar sig också att ömsesidigt kunskapsutbyte och prövande, exempelvis genom övningar, är en viktig faktor för fortsatt utveckling av tillit inom en enhet</p> <p>Studiens viktigaste fynd är att teorin om snabb tillit tycks vara giltig och tillämpbar på tillfälligt sammansatta förband i en multinationell kontext. Utöver en validering av befintlig teori framstår enheters kulturella bakgrund som en faktor att beakta vid etablerandet av snabb tillit.</p> <p><b><u>Nyckelord:</u></b></p> <p>Tillit, snabb tillit, tillfälligt sammansatta förband, EUFOR, Tchad, TD01</p>		

## **ABSTRACT**

### **Factors for Swift Trust – Theory and operational experience**

In modern armed forces temporary groups and force packaging are more common than ever. The trend seems to be international and temporary units are combined with sub-units from different nations. The purpose of this study is to examine which factors are essential in order to form swift trust within a temporary multinational unit with limited or no time for common training. By studying existing research in this area answers are found of what we mean by swift trust and what central factors it is composed of. The theories found are broken down to research questions in order to create a tool for measuring and analyzing opinions of swift trust within a multinational temporary unit. A case-study of a Swedish/Finnish Marine-company deployed to operation EUFOR Tchad/RCA is conducted by a questionnaire in a study group of 67 Swedish Marines participating in the operation.

Swift trust stands out as a special case of trust which emerges when the time for traditional building of trust step-by-step is not present. The study shows that stereotypical impressions, category-driven information and role-based interaction are important factors in the beginning of a temporary cooperation. It is also shown that mutual exchanges of knowledge and testing, e.g. by training together, are vital factors in order to continue trust building within a unit.

The major findings of the study are that the theories of swift trust seem to be valid and applicable on temporary units in a multinational context. Besides a validation of existing theory, cultural differences emerge as an important factor to consider in order to establishing swift trust.

### **Key words:**

Trust, Swift Trust, temporary groups, force packaging, EUFOR, Chad

TRUST is an essential trait among leaders – trust by seniors in the abilities of their subordinates and by juniors in the competence and support of their seniors. Trust must be earned, and actions which undermine trust must meet with strict censure. Trust is a product of confidence and familiarity. Confidence among comrades results from demonstrated professional skill. Familiarity results from shared experience and a common professional philosophy.

Major-General Perry M. Gray and Major John Schmitt, *Warfighting*, United States Marine Corps, 1989.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tsouras, Peter G. ed., *The Greenhill Dictionary of Military Quotations*, (London, Greenhill books, 2004), s 494.

1	Inledning .....	5
1.1	Bakgrund .....	5
1.2	Syfte och frågeställningar .....	6
1.3	Forskningsläge och material .....	6
1.4	Avgränsningar .....	8
1.5	Metod och disposition .....	8
2	Teorier om snabb tillit .....	9
2.1	Inledning .....	9
2.2	Vad är tillit? .....	9
2.3	Hur skapas tillit? .....	10
2.4	Centrala faktorer för tillit .....	11
2.5	Snabb tillit .....	12
2.6	Snabb tillit inom Israeli Defense Forces (IDF) .....	14
2.7	Ledare, ledarskap och snabb tillit .....	16
2.8	Sammanfattning .....	17
3	Snabb tillit inom förbandet TD01 .....	19
3.1	Inledning .....	19
3.2	Förbandet .....	19
3.3	Genomförande av enkätundersökning .....	21
3.4	Analys .....	21
3.5	Organisation .....	23
3.6	Arbetsmetoder .....	25
3.7	Ledare .....	27
3.8	Ledarskap .....	29
3.9	Övriga faktorer för bildandet av snabb tillit .....	31
3.10	Sammanfattning .....	33
4	Faktorer för snabb tillit - diskussion och sammanfattning .....	35
4.1	Diskussion .....	35
5	Bilagor .....	36
6	Käll- och litteraturförteckning .....	37
6.1	Tryckta källor .....	37
6.2	Otryckta källor .....	37
6.3	Internet .....	38

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

I takt med att Försvarsmakten krymper kan en utveckling mot att sätta upp och träna förbandsmoduler på en låg nivå (kompani och pluton) spridda på olika utbildningsförband observeras. En tanke är att man ska kunna sätta samman moduler med olika förmågor och därigenom skräddarsy enheter mot specifika uppgifter i behovssammansatta förband. Tanken är inte ny – stridsgrupper sammansatta mot specifika uppgifter har förekommit under lång tid både i Sverige och utomlands – men det tycks ske på en allt lägre nivå och i en delvis förändrad kontext. Utvecklingen kan dels förstås mot den traditionella, möjligheten att kombinera militära förmågor för att nå maximal effekt mot en given uppgift, dels mot behovet av att få mer uteffekt per investerad krona i tider av ekonomisk nedskärning.<sup>2</sup>

En annan observation som skiljer ut sig från traditionell sammansättning av stridsgrupper är att förbandsenheter från olika nationer på motsvarande sätt sammansätts för att bilda större och slagkraftigare förband för framtida insatser. Exempel på detta är EUBG, den svensk-finska amfibiestyrkan och den tysk-holländska armékåren. Fenomenet är således internationellt. Som konsekvens av nedskärningar i militära utgifter söker man bilaterala lösningar för att kunna upprätthålla kvalitet och en viss volym på militär förmåga.<sup>3</sup> Det är rimligt att anta att denna utveckling kommer att fortgå. I den så kallade Stoltenbergrapporten framlagd för de nordiska utrikesministrarna i februari 2009 föreslås exempelvis ett utökat nordiskt militärt samarbete inom områdena transporter, sjukvård och amfibiestridskrafter.<sup>4</sup>

En tredje observation är att vi i våra militära insatser ofta opererar med tillfälligt behovssammansatta enheter tillsammans med enheter ur andra nationer på en låg nivå. Observationen kan belysas med att enheter ur det svenskfinska PRT:t i Afghanistan tillfälligt kan operera med andra enheter inom ISAF alternativt tillsammans med afghanska säkerhetsstyrkor. Ett annat exempel kan utgöras av det svensk-finska skyttekompaniet, i sig ett tillfälligt sammansatt förband, som opererade med bland annat franska enheter under operation EUFOR Tchad/RCA 2008.

Krigföringsförmåga byggs enligt vår militärstrategiska doktrin upp av fysiska, konceptuella och moraliska faktorer.<sup>5</sup> Alla är i olika grad viktiga för att skapa funktionella och interoperabla förband. Vikten av interoperabel materiel och gemensamma doktriner tycks vara relativt väl känd och dokumenterad medan de moraliska aspekterna på krigföringsförmåga inte verkar vara lika utforskade. Interoperabilitet och tillfälligt behovssammansatta förband hänger nära ihop. Utifrån krav från en given uppgift ska mänskliga och tekniska kompetenser lyftas ur sitt normala sammanhang för att lösa denna uppgift samordnat. Det ska dessutom kunna göras under hög stress och med snabba tidsförhållanden.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Ben-Shalom, U., Lehrer, Z. och Ben-Ari, E., "Cohesion during Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada", *Armed Forces & Society*, Vol 32, No. 1, October 2005, (SAGE: 2005), s 76.

<sup>3</sup> Vom Hagen, Ulrich, Klein, Paul, Moelker, René och Soethers, Joseph, *True Love – A Study in Integrated Multinationality within 1 (German/Netherlands) Corps*, (Breda & Strausberg, SOWI, 2003), s 15.

<sup>4</sup> Stoltenberg, Thorvald, *Nordisk samarbete om utenriks- og sikkerhetspolitikk*, (2009)

<sup>5</sup> Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, (Stockholm: 2002), s 75.

<sup>6</sup> Larsson, Gerry (Red), *9 noter om NBF*, (Stockholm, Försvarshögskolan, 2005), s 61.

Hur potent och välorganiserad en tillfälligt sammansatt enhet än verkar kan den misslyckas med att lösa sitt uppdrag om det inte finns en hög nivå av samarbete och ömsesidig tillit inom enheten. Brist på tillit och låg sammanhållning är mer sannolik i nyformade enheter, i enheter där medlemmar ofta byts ut, i team med medlemmar som representerar konkurrerande enheter och i enheter med medlemmar som är kulturellt olika.<sup>7</sup> Hur skapas kåranda och tillit, viktiga ingredienser för framgångsrik krigföring, inom ett förband som är sammansatt av enheter med olika förbandskultur och/eller nationalitet? Kan man hitta processer som gör att tillit skapas och utvecklas trots att den tid som normalt krävs för gradvis uppbyggnad av tillit och god sammanhållning saknas? I sammanhanget förekommer begreppet *Swift Trust* i litteraturen vilket i Sverige har kommit att översättas till snabb tillit. Frågorna är relativt utforskade och merparten av forskning om tillit tycks handla om vad tillit är på bekostnad av varför, hur och i vilket syfte tillit utvecklas.<sup>8</sup>

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som är viktiga för formandet av snabb tillit inom ett tillfälligt sammansatt multinationellt förband med begränsad eller ingen tid för övning tillsammans.

Det övergripande syftet bryts ned i följande frågeställningar:

- Vad är snabb tillit?
- Vilka faktorer är centrala för att skapa snabb tillit?
- Vilka uppfattningar finns om snabb tillit på multinationell förbandsnivå?

## 1.3 Forskningsläge och material

I bakgrundsbeskrivningen konstaterades att merparten av forskning om tillit handlar om vad tillit är på bekostnad av varför, hur och i vilket syfte tillit utvecklas.<sup>9</sup> Huvuddelen av befintlig forskning tycks dessutom avhandla betydelsen av tillit inom ramen för ett framgångsrikt ledarskap. Snabb tillit – *Swift Trust* – är ett relativt nytt begrepp vilket först påträffas i Meyerson, Weick och Kramers arbete *Swift Trust and Temporary Groups* 1996.<sup>10</sup> Begreppet har därefter bland annat studerats i samband med skapandet av virtuella team och andra tillfälligt sammansatta gruppkonstellationer. Ett fåtal studier finns som avhandlar snabb tillit i militära sammanhang. Vad gäller svensk forskning om snabb tillit saknas, med något undantag, studier inom området.<sup>11</sup> I syfte att någorlunda snabbt få en översikt av studieområdet har en litteraturstudie och en värdering av befintlig forskning om betydelsen av tillit i tillfälligt sammansatta grupper respektive ledarskap och tillit utgivna av Försvarshögskolans institution för ledarskap och management använts.<sup>12</sup> Dessa sammanställningar går inte på djupet men ger en god bild av aktuellt forskningsläge och en

<sup>7</sup> Yukl, Gary, *Leadership in Organizations*, Seventh Edition (New Jersey: Pearson, 2010), s 365.

<sup>8</sup> Höjjer, Catharina, *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovsammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt – en litteraturstudie*, (Försvarshögskolan, ILM Serie F:34, 2005), s 9.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Meyerson, D., Weick, K. E. och Kramer, R. M., ”Swift Trust and Temporary Groups” i Kramer, R. M. och Tyler, T. R. (Red), *Trust in Organizations: frontiers of theory and research*, (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996), s 167.

<sup>11</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 61.

<sup>12</sup> Höjjer, Catharina, 2005, samt Larsson, Gerry, Fors, Maria och Nilsson, Sofia, *Ledarskap och tillit – Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*, (Försvarshögskolan, ILM Serie I:16, 2006)

inriktning för fortsatt fördjupning. I samma syfte har en metaanalys av tillit inom ledarskap publicerad av forskarna Kurt T. Dirks och Donald L. Ferrin studerats.<sup>13</sup>

Det kanske mest utvecklade teoretiska resonemanget om snabb tillit förs av Meieron, Weick och Kramer i deras arbete *Swift Trust and Temporary Groups*.<sup>14</sup> De flesta övriga studier som finns på området utgår ifrån deras teorier och själva begreppet snabb tillit härstammar ifrån detta arbete. Även i denna studie är utgångspunkten de teorier kring *Swift Trust* som presenteras i detta verk. Deras beskrivning av begreppet och dess centrala beståndsdelar har kompletterats med ytterligare tre studier i syfte att ytterligare öka förståelsen för begreppet och bredda teorin. En studie som använts i detta syfte är Paul B. Lesters doktorsavhandling *Swift Trust: Examining the development and acceleration of follower trust in leaders in a temporary group context*.<sup>15</sup> Lesters forskarteam provar ett antal hypoteser om snabb tillit genom två experiment med amerikanska kadetter vid Army, Navy, and Air-Force Reserve Officer Training Course (ROTC) University of Nebraska-Lincoln. Studien fokuserar på ledarens roll för utveckling av snabb tillit. I sammanhanget kan kritik riktas mot att urvalet är snävt då det är begränsat till studenter på ROTC med låg ålder, etnisk homogenitet och begränsad erfarenhet även vad gäller skillnad mellan ledare och ledda.

Ett svenskt perspektiv ges i Peder Hyllengrens D-uppsats *Trust at first sight: Aspects contributing to trust in leaders in temporary working groups*.<sup>16</sup> Återigen står ledaren i fokus för studien. Deltagarna i studien var militärer med hög grad (Major motsvarande) och civila konsulter vilket rimligen utgör en relativt hög ledningsnivå som inte återspeglar hela populationen av en tillfälligt sammansatt enhet om syftet är att studera en låg förbandsnivå. För att belysa andra faktorer än ledare och ledarskap har en israelisk studie av tillfälligt sammansatta enheter i Israels Försvarsmakt under Al-Aqsa Intifadan använts. Studien är den enda påträffade som studerar snabb tillit under skarpa fältförhållanden vilket är värdefullt för att uppnå föreliggande arbetes syfte att undersöka faktorer viktiga för formandet av snabb tillit just inom militära förband. Även om enheterna som studerats varit tillfälligt sammansatta har de varit sammansatta i en nationell israelisk kontext, något som möjligen inte är direkt tillämpligt under multinationella förhållanden.<sup>17</sup>

Tillsammans utgör de fyra studierna en teoretisk bas för att skapa en förståelse för begreppet. I kapitel 2 genomgås teorierna djupare för att skapa ett analysverktyg och formulera forskningsfrågor i syfte att vidare kunna studera snabb tillit inom tillfälligt sammansatta förband. För att slutligen studera vilka uppfattningar om snabb tillit som existerar i ett tillfälligt sammansatt multinationellt förband har en fallstudie av det svenska bidraget till EUFOR Tchad/RCA 2008 genomförts. Förbandet utgjordes av ett svensk-finskt skyttekompani där de svenska och finska komponenterna inte samövade innan insats. Vidare genomfördes ett antal operationer tillsammans med enheter ur andra nationer under insatsen. Svagheter är att endast svensk personal deltagit i undersökningen samt att det när undersökningen genomfördes förflutit närmare två år sedan insatsen påbörjades.

---

<sup>13</sup> Dirks, Kurt T. och Ferrin, Donald L. "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice" i *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, No. 4, (2002).

<sup>14</sup> Meyerson, D. et al, 1996.

<sup>15</sup> Lester, B. Paul, *Swift Trust: Examining the development and acceleration of follower trust in leaders in a temporary group context*, (Ann Arbor: Pro Quest Information and Learning Company: 2007)

<sup>16</sup> Hyllengren, Peder, *Trust at first sight: Aspects contributing to trust in leaders in temporary working groups*, (Karlstad, Karlstads universitet, 2006)

<sup>17</sup> Ben-Shalom, U. et al, 2005.

## **1.4 Avgränsningar**

Studien behandlar betydelsen av snabb tillit på en låg förbandsnivå (pluton och kompaninivå). Inom ramen för Försvarens engagemang i internationella insatser kan det konstateras att insatser ofta bedrivs på denna låga nivå och att det är där som betydelsen av snabb tillit ställs på sin spets.

Personpsykologiska faktorerers betydelse för att skapa snabb tillit kommer inte avhandlas annat än mycket kortfattat. Det beror dels på utrymmes och tidsskäl, men också på att personpsykologiska faktorer är något som bör behandlas genom urval till en enhet. Socialpsykologiska faktorer är intressantare då de till del bör kunna påverkas alternativt tydliggöras genom utbildningsinsatser.

Datainsamlingen i fallstudien av ett skyttekompani i EUFOR Tchad/RCA har måst inskränkas till svensk personal på grund av möjligheten att nå berörd personal i rimlig tid. Detta är givetvis olyckligt då studien skulle ha tjänat på att erhålla data från olika nationaliteter i ett multinationellt förband.

I framställningen förutsätts att läsaren är införstådd med allmänt förekommande militära fackuttryck och begrepp. Begreppsförklaringar genomförs löpande i arbetet i den mån det behövs.

## **1.5 Metod och disposition**

I studien beskrivs inledningsvis begreppet tillit för att senare fokusera på specialfallet snabb tillit. Genom att studera ett urval av den befintliga forskningen på området söks i kapitel 2 svar på frågorna om vad snabb tillit är samt vilka faktorer som är centrala för att skapa snabb tillit. Ett vidare syfte med analysen i kapitel 2 är att hitta en teori, alternativt kombinera teorier som med rimlig sannolikhet är relevanta för en beskrivande teoriprovande fallstudie av ett multinationellt förbands uppfattningar om snabb tillit. Syftet är inte att jämföra teorierna utan att undersöka de delar av teorin som kan anses relevanta i kontexten tillfälligt sammansatta förband i en multinationell omgivning. Teorierna om snabb tillit operationaliseras utgående från studiens frågeställningar och omsätts till en lämplig analysmodell med forskningsfrågor för att kunna mäta uppfattningar om snabb tillit inom en tillfälligt sammansatt militär enhet.

I kapitel 3 genomförs en fallstudie av det svenska deltagandet i EUFOR Tchad/RCA i syfte att mäta uppfattningar om snabb tillit i ett tillfälligt sammansatt multinationellt förband. Fallstudien genomförs genom att forskningsfrågor utgående från studerade teorier besvaras i en enkätundersökning. Metoden för datainsamling har valts för att erhålla ett primärmaterial och inte bara luta sig på vad andra skrivit om frågan. Hur undersökningen genomförts och värdering av empirin utvecklas i kapitlet. En komparativ analys av enkätundersökning och teoribildning genomförs där uppfattningarna om snabb tillit inom det undersökta förbandet redovisas i relation till teorin.

Avslutningsvis diskuteras slutsatserna från analysen i kapitel 4. Viktiga faktorer för formandet av snabb tillit inom ett tillfälligt sammansatt multinationellt förband redovisas utgående från fallstudiens resultat och med stöd från tidigare forskning.



## 2 Teorier om snabb tillit

### 2.1 Inledning

I kapitlet beskrivs generellt vad som menas med tillit, hur tillit utvecklas och vad den fyller för funktion i framförallt sociala sammanhang. Vidare beskrivs ett specialfall av tillit som tycks kunna utvecklas när tiden inte är tillräcklig för att hinna utveckla densamma på traditionellt sätt, så kallad snabb tillit. De centrala faktorer för snabb tillit som forskarna Meerson, Weick och Kramer har kommit fram till i sin teori lyfts fram. Denna teori breddas genom att faktorer för snabb tillit som framkommit i andra undersökta studier redovisas. I varje avsnitt sker en fördjupning i respektive studie varefter teorin operationaliseras för att utnyttjas som grund för forskningsfrågor vilka styr undersökningen av ett tillfälligt sammansatt förband. Avslutningsvis sammanfattas kapitlet genom att centrala faktorer för snabb tillit redovisas samt grupperas i syfte att fortsatt kunna undersöka och analysera uppfattningar om området i ett svenskt insatsförband.

### 2.2 Vad är tillit?

Tillitens betydelse inom ämnet ledarskap har uppmärksammats av forskare under åtminstone de senaste 40 åren. Tillit till ledare har blivit ett viktigt koncept inom tillämpad psykologi och relaterade discipliner. Till exempel är tillit en nyckelkomponent i olika ledarskapsteorier som utvecklande ledarskap och karismatiskt ledarskap. På senare tid har tillit växt fram som ett självständigt forskningstema.<sup>18</sup> Tillit som begrepp förekommer inom exempelvis psykologi, sociologi, ekonomi och statsvetenskap. Varje disciplin studerar och definierar tillit utifrån olika perspektiv vilket medför att det finns ett antal olika teoribildningar på området. Två huvudinriktningar kan utskiljas där den ena handlar om tillit baserad på beteende, det vill säga hur vi förhåller oss och tillämpar tillit i interaktion med andra människor eller system, så kallad kontextrelaterad tillit. Den andra inriktningen handlar om hur tillit utvecklas av individen, så kallad personlighetsrelaterad tillit.<sup>19</sup> Följande tre perspektiv, eller modeller, utkristalliseras inom huvudinriktningarna:<sup>20</sup>

1. Personlighetsteorier eller personlighetspsykologiska modeller – tillit definieras som värderingar, förväntningar eller känslor som är djupt rotade i personligheten och baseras på individens tidiga psykosociala utveckling.
2. Sociologiska och ekonomiska modeller – betraktar tillit som ett institutionellt fenomen. Tillit definieras som ett fenomen som förekommer både inom och mellan organisationer och omfattar även individens tilltro till dessa organisationer och system.
3. Socialpsykologiska modeller – definierar tillit som de förväntningar som finns på de olika parterna i interpersonella sammanhang. Utifrån dessa förväntningar antas individen agera i ett visst sammanhang. Villkoren i detta sammanhang antas främja eller hämma både utveckling och bevarande av tillit.

På grund av de olika perspektiv som tillämpas för att undersöka tillit är det svårt att finna någon enhetlig definition. En tvärvetenskaplig definition av tillit som gjorts av forskarna Rousseau, Sitkin, Burt och Camerer är

---

<sup>18</sup> Dirks, Kurt T. et al, 2002, s 611.

<sup>19</sup> Höjjer, Catharina, 2005, s 9.

<sup>20</sup> Ibid, s 13. samt Larsson, Gerry (Red), 2005, s 56.

Tillit är ett psykologiskt tillstånd innefattande avsikten att acceptera sårbarhet baserat på positiva förväntningar på någon annans avsikter eller uppträdande.<sup>21</sup>

Inom den socialpsykologiskt orienterade forskningen om mellanmänskliga transaktioner har forskarna Boon och Holmes definierat tillit som

Ett tillstånd som innefattar förtroendefulla positiva förväntningar om en annan persons avsikter beträffande en själv i situationer som innehåller någon form av risk.<sup>22</sup>

Catarina Höjjer sammanfattar tillit i sin litteraturstudie som att

Tillit består av en slags meningsfull ordning hos den växande individen, en ontologisk säkerhet som bidrar till att vi kan hantera omvärlden, dvs tillskriva den mening, betydelse och förutsägbarhet. Med detta sätt att se innebär motsatsen till tillit brist på mening eller rent av upplevelse av meningslöshet.<sup>23</sup>

Tillit tycks alltså handla om att skapa ordning och förutsägbarhet vilket medför att tillit endast är relevant i situationer som innebär risk av något slag. Därmed handlar tillit om att eliminera risk och osäkerhet för att kunna hantera omvärlden. För att hantera situationer och agera på ett rimligt sätt är det normalt att vi utgår från positiva förväntningar på omgivningen. Vi agerar som att tillit finns vilket innebär att risk och osäkerhet elimineras. Detta baseras på uppfattningen att tillit kan utvecklas eftersom tillit finns latent eller aktivt hos alla människor som har en grundläggande känsla av säkerhet.<sup>24</sup>

### **2.3 Hur skapas tillit?**

Inom psykologin betonas ofta de tidiga levnadsårens betydelse för vår personlighetsutveckling.<sup>25</sup> Den första relationen i mänskligt liv uppstår med den primära vårdnadsinnehavaren, oftast mamman, under de första levnadsåren. Prägla denna relation av trygghet och kärlek skapas en känsla hos den växande individen av tillit inte bara till sig själv utan också till omgivningen. När mamman successivt träder tillbaka från barnets liv gäller det att den grundläggande tilliten vuxit sig stark nog för att hävda sig mot intrycket av att ha förlorat något. Annars kan resultatet bli en kvarstående misstro.<sup>26</sup> Med detta sätt att se är det genom kommunikation med omvärlden som tillit etableras och sedan kontinuerligt provas.<sup>27</sup> Känslan av grundläggande tillit kan sägas vara en fundamental förutsättning för mental vitalitet.

Det personpsykologiska perspektivet är viktigt att känna till när vi övergår till socialpsykologiska modeller, det vill säga hur mellanmänskliga relationer kan bygga upp eller rasera tillit. Inom området domineras forskningen av uppfattningen att tillit utvecklas enligt en trappstegsmodell. Tre steg kan urskiljas.<sup>28</sup>

<sup>21</sup> Dirks, Kurt T. et al, 2002, s 612, författarens översättning.

<sup>22</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 57.

<sup>23</sup> Höjjer, Catharina, 2005, s 15.

<sup>24</sup> Ibid, s 24.

<sup>25</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 56.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Höjjer, Catharina, 2005, s 17.

<sup>28</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 57 f.

1. Beräknande tillit – baseras i huvudsak på rationella val och kalkylerad risk i betydelsen förväntad risk/nytta med att följa/inte följa ett förväntat beteende i interaktionen med omgivningen. Tilliten grundas på att man försäkras om andras beteende genom straff och belöning. Medarbetare utför det som ska göras främst på grund av rädsla för konsekvenserna om de inte gör så. Jämför devisen ”förtroende är bra, kontroll är bättre”.
2. Kunskapsbaserad tillit – om kontakten fortsätter byggs egna erfarenheter in i relationen. Man känner motparten tillräckligt väl för att kunna avgöra hur vederbörande kommer att agera. Informationen växer över tid. Regelbunden kommunikation och initiativtagande är nyckelprocesser för utvecklande av kunskapsbaserad tillit. Genom informationsuppbyggnaden avgörs om man kan lita på motparten eller inte.
3. Identifikationsbaserad tillit – en fördjupad kontakt som skapas ur den tidigare nivån. Samförstånd utvecklas grundat på gemensamma värderingar och normer. Man förstår motparten på djupet och respekterar dennes vilja. Förståelsen utvecklas så att den ena parten fullgott kan agera i den andres intressen om så skulle behövas. Ingen övervakning är nödvändig. Urtypen för identifikationsbaserad tillit är långvariga kärleksrelationer och starka smågrupper med en lång gemensam historik.

Tillit utvecklas och förändras alltså över tiden. Enligt denna modell börjar relationer med handlingar av typen beräkningsbaserad tillit. Man är särskilt observant på skillnader mellan sig själv och andra. Vid övergången till kunskapsbaserad tillit blir man mer inriktad mot att se likheter mellan sig själv och andra. Om en övergång ska ske till det sista steget, identifikationsbaserad tillit, måste man inte bara ha kunskap om den andra parten utan även kunna identifiera sig med denne. Man kan tänka, känna och handla som denne skulle göra.<sup>29</sup> Stegen anses återkomma i olika sammanhang och situationer från det vi föds till dess att vi dör.<sup>30</sup>

## **2.4 Centrala faktorer för tillit**

Ur ett socialpsykologiskt perspektiv kan tillit förutsätta ett antal faktorer för att utvecklas. Catharina Höjjer lyfter fram ett antal centrala faktorer för tillit i sin litteraturstudie.<sup>31</sup>

Förutsägbarhet – utifrån tidigare erfarenheter byggs förväntningar upp om hur ett visst samarbete kommer att bli. Erfarenheter utvecklas dels från egna iakttagelser, dels från rykten. Erfarenheter förstärks med tiden om möten sker mellan parter och utfallet av dessa möten faller inom ramen för vad som kan sägas vara förutsägbart.

Gemensamma mål – bidrar till att utveckla och bibehålla tillit. I begreppet gemensamma mål ryms ett ömsesidigt beroende såtillvida att det är enhetens gemensamma insats som ska leda till att målet nås.

Ömsesidighet – innebär att medlemmarna i enheten är ömsesidigt beroende av varandra både sett till kompetens och prestation.

---

<sup>29</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 58.

<sup>30</sup> Höjjer, Catharina, 2005, s 17.

<sup>31</sup> Ibid, s 22 f.

Risk – Tillit bidrar till att skapa ordning och möjliggör förutsägbarhet. Därför väljer vi ofta att lita på människor och system. Detta val innebär ett risktagande.

Kommunikation – Någon form av kommunikation måste finnas mellan parterna för att tillit ska utvecklas. För att börja en dialog krävs dock en viss tillit av initial karaktär.

Tidsaspekten – Den viktiga första kontakten eller det första mötet kommer aldrig tillbaka. Tillit utvecklas och förändras över tiden som en relation pågår och är på så sätt en dynamisk process.

Värt att beakta är också att kulturella skillnader mellan militära förband, mellan civilt och militärt samt olika nationaliteter kan skapa konflikter inom en enhet. Oförmåga att hantera konflikter sprungna ur kulturella olikheter kan leda till ett otryggt organisationsklimat med dålig utveckling av tillit. En risk i dessa sammanhang är att ta parti för exempelvis egna landsmän vilket kan skada förtroendet hos personal från andra nationaliteter och underminera tilliten till ledarskapet.<sup>32</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att tillit hjälper oss att hantera omvärlden och dess osäkerheter. Genom att känna tillit till någon eller något kan vi uppleva den ordning och trygghet som vi behöver för att fungera effektivt. Man kan säga att tillit hjälper oss att fylla kunskapsluckor så att det sociala livet kan fungera. Tillit på det personliga planet grundläggs i ett mycket tidigt skede av livet och följer sedan individen under hela livstiden. I olika sociala sammanhang utvecklas tillit stegvis genom att inledningsvis byggas av kalkyler kring risk kontra nytta, till stor del baserade på vår förförståelse av en motpart. Efterhand som kontakten och kommunikationen med en motpart fördjupas ökar vår erfarenhet och därmed kan tilliten utvecklas via en kunskapsbaserad tillit för att i ett slutligt steg uppnå ett samförstånd där det är möjligt att identifiera sig med sin motpart.

## **2.5 Snabb tillit**

För att undersöka snabb tillit är det rimligt att utgå från steget beräknande tillit enligt den beskrivna modellen, baserat på att den tillfälligt sammansatta enheten inte kommer att ha något längre samarbete. Snabb tillit beskrivs som kontextberoende. Den är alltså inte främst beroende av personliga relationer utan avser att få ett gemensamt arbete utfört. Snabb tillit är alltså främst relaterad till förväntningar på motparten.<sup>33</sup> Det är troligt att utveckling av tillit i tillfälligt sammansatta enheter handlar om att skapa förutsättningar för att enheten ska känna tillräcklig säkerhet och mening för att kunna lösa uppgiften.<sup>34</sup>

För att nu övergå till snabb tillit i tillfälliga sociala sammanhang är det relevant att resonera något om vad som menas med just snabb och med tillfälligt sammansatt enhet. Gerry Larsson menar att traditionella insatser i den svenska så kallade Utlandsstyrkan inte kan sägas utgöra en tillfälligt sammansatt enhet. Enheten har tränat och samövats i ett antal veckor innan insats och själva insatsen uppgår i regel till omkring sex månader. Rimligen borde tillit i denna typ av förband kunna utvecklas enligt den ”normala” trappstegsmodellen. Larsson definierar ingen exakt tidsgräns men åsyftar tillfälligt sammansatta enheter som tillskapas för att lösa en

---

<sup>32</sup> Larsson, Gerry et al, 2006, s 14 f.

<sup>33</sup> Höjjer, Catharina, 2005, s 20.

<sup>34</sup> Ibid s 25.

uppgift under några timmar, dagar eller veckor som längst.<sup>35</sup> Vad som menas med ”snabb” i snabb tillit är en subjektiv uppfattning av tid och det finns ingen fastställd gräns mellan när snabb tillit upphör och traditionell tillit tar vid.<sup>36</sup> Den tillfälligt sammansatta enheten har alltså begränsad livslängd, ett tydligt mål och dess framgång beror på hur väl man lyckas koordinera ofta komplexa uppgifter under stark tidspress. Verksamheten förutsätter att det finns tillit mellan medlemmarna ingående i enheten, men de tidigare beskrivna villkor som traditionellt behövs för att bygga upp en sådan är inte uppfyllda. Detta specialfall av tillit har av forskarna Meyerson, Weick och Kramer kommit att benämnas *Swift Trust* vilket här alltså översätts till snabb tillit.<sup>37</sup> Meyerson et al redovisar följande betingelser inom tillfälligt sammansatta grupper som potentiellt betydelsefulla för utvecklande av snabb tillit:<sup>38</sup>

1. Deltagare med olika kompetenser samlas av en uppdragsgivare för att delta med sin expertis.
2. Deltagarna har begränsad erfarenhet av att arbeta tillsammans.
3. Deltagarna kommer sannolikt inte arbeta tillsammans igen i framtiden.
4. Deltagarna är ofta en del av en begränsad arbetskraftsresurs och överlappande nätverk.
5. Uppgifterna är ofta komplexa och innebär en hög grad av ömsesidigt beroende.
6. Uppgifterna har en tydlig tidsmässig slutpunkt.
7. Tilldelade uppgifter tillhör inte rutinen och är inte välkända.
8. Sättet att lösa uppgifterna får betydande konsekvenser.
9. Kontinuerligt samarbete krävs för att målen ska uppnås.

För att få främmande personer att omedelbart kunna samarbeta effektivt måste de reducera sin inre osäkerhet om de andra personerna genom något som liknar tillit. Man måste agera som om tillit finns eftersom det inte finns tid för att stegvis utveckla densamma. Man måste agera eftersom om man inte gör det kommer uppgiften att misslyckas.<sup>39</sup> Meyerson et al undersöker tre definitioner av tillit och föreslår hur snabb tillit kan representeras inom ramen för dessa.<sup>40</sup>

Tillit och sårbarhet – I en situation med högt ömsesidigt beroende är alla parter lika sårbara oberoende av hög eller låg status. Var och ens agerande kan få konsekvenser för enhetens resultat. Denna ömsesidiga hotbild kan leda till försiktighet, men också bidra till att deltagarna förväntar sig tillitsfullt beteende från varandra och att snabb tillit uppstår.

Tillit och osäkerhet – Tillit omfattar bedömningar av huruvida den/de andra kommer att göra något bra eller dåligt. Hög osäkerhet skapar ett behov av att reducera densamma så att man kan ägna kraften åt att lösa uppgiften i stället för att bedöma om man kan lita på andra eller inte. Snabb tillit kan därför växa fram i situationer med hög osäkerhet när man tolkar ledtrådar i de andras beteende som gynnsamma.

Tillit och risk – Tillit handlar om risktagande och risktagande handlar om att utsätta sig för situationer där den potentiella skadan kan vara större än den eftersträvade vinsten. När man satsar på en given handling tydliggörs risken som är förknippad med denna. Det kan medföra

---

<sup>35</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 62.

<sup>36</sup> Lester, B. Paul, 2007, s 107.

<sup>37</sup> Ibid, s 63.

<sup>38</sup> Meyerson et al, 1996, s 169.

<sup>39</sup> Larsson, Gerry (Red), 2005, s 63.

<sup>40</sup> Meyerson et al, 1996, s 170-180.

att man satsar ännu hårdare på den valda vägen och ökar sin villighet att lita på de andra varvid snabb tillit kan utvecklas.

Meyerson, Weick och Kramer formulerar vidare några påståenden om snabb tillit i tillfälliga grupper.<sup>41</sup>

Påstående 1. Ju mindre den pool är som medlemmarna i en tillfällig grupp rekryteras ifrån, desto snabbare kommer tillit att utvecklas i gruppen. Antagandet att det är högre sannolikhet att medlemmarna kommer att behöva samarbeta på nytt vilket i sin tur innebär att var och ens rykte som kompetent eller inkompetent kommer att spridas och påverka framtida möjligheter.

Påstående 2. Rollbaserad interaktion leder till snabbare utveckling av tillit än personbaserad interaktion. Det bygger på att rollförväntningar ofta är tydliga och, standardiserade och kan uttryckas i uppgifter och specifika kompetenser. Roller är enkla och människor är komplexa.

Påstående 3. Inkonsekvent rollbeteende och sammanblandning av roller gör att det tar längre tid att bygga upp tillit. Sammanblandning leder till osäkerhet.

Påstående 4. Personer i en tillfällig grupp som befinner sig under tidspress kommer att använda mer av kategoristyr informationshantering inriktad mot snabbhet och bekräftelse än av faktastyr informationshantering inriktad mot saklig prövning. Antagandet vilar på erfarenheten att under tidspress vinner hastighet över precision.

Påstående 5. Kategoristyr informationshantering i tillfälliga grupper präglas av det aktuella sociala systemets organisationskultur vilket leder till selektiv perception. Man ser sånt som bekräftar föreställningarna och det bidrar till snabb tillit.

Påstående 6. Ökad användning av kategoristyr informationshantering leder till snabbare reduktion av osäkerhet och snabbare tillväxt av tillit, men också till en högre risk att senare handlingar kan leda till att tilliten ifrågasätts och skadas.

Påstående 7. Snabb tillit är troligare vid en måttlig nivå av ömsesidigt beroende än vid höga eller låga nivåer. Måttligt beroende skapar måttlig sårbarhet som kan hanteras med rimliga förväntningar. Vid ett högt ömsesidigt beroende riskerar den kategoristyrda informationen att inte räcka till. Den ger helt enkelt för lite data för en hög risk och räcker inte till för att hantera den upplevda sårbarheten.

## **2.6 Snabb tillit inom Israeli Defense Forces (IDF)**

Israelerna Uzi Ben-Shalom, Zeev Lehrer och Eyal Ben Ari har undersökt sammanhållningens betydelse i militära operationer genom att studera tillfälligt sammansatta enheter i IDF under Al-Aqsa intifadan hösten 2000 till våren 2001. I undersökningen argumenteras för att den moderna krigföringen ofta karaktäriseras av tillfälligt sammansatta enheter som skraddarsys för att lösa en specifik uppgift och sedan upplöses snarare än av de stående förbandsenheter som beskrivs i reglementen. Forskarna menar att det i den rådande situationen utvecklats nya former av samarbete som inte utgår från traditionell sammanhållning.<sup>42</sup> Generellt menar de att

---

<sup>41</sup> Meyerson et al, 1996, s 181-183.

<sup>42</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 64.

det är *processen* i vilken den tillfälligt sammansatta enheten skapas och upprätthålls som är av central betydelse.

Normalt byggs, som tidigare nämnts, tillit över en längre tidsperiod och resultatet blir en sammanhållen grupp eller enhet. I fallet som forskarna undersökt fanns inte tiden eller möjlighet för detta. Man fann att eftersom tillit inte kunde byggas på förstahandsinformation kom medlemmarna i enheterna att bygga förväntningar på tillit med andra medel som de var bekanta med. Man använde sig av kategoristyrd informationshantering, alltså rykten och föreställningar som omgärdar andra enheter för att interagera initialt. Dessa stereotyper eller roller fyllde två funktioner. Dels för att ge en initial orientering om motparten och dels för att motivera handling. Dessutom kan truppen vara mer tolerant mot andra och anstränga sig för att samarbeta eftersom de vet att ansträngningarna gäller under en begränsad tid och att det är lättare att behålla en viss distans och interagera med hjälp av roller snarare än med konkreta personligheter och skillnader.<sup>43</sup>

När väl den tillfälligt sammansatta enheten har bildats räcker det dock inte med att agera med roller för att säkerställa samarbete. I detta stadium tar en process av ömsesidigt testande vid som ofta sträcker sig över hela uppdraget. Genom att testa motparten med enklare uppgifter kan förtroende byggas för att utöka samarbetet. Samarbete avseende exempelvis logistik kan på så sätt få överspridning på operativa samarbeten. Agerande stärker tillit på ett självuppfyllande sätt. Agerande upprätthåller medlemmarnas förtroende för att enheten är kapabel att hantera osäkerhet, risk och sårbarhet. I sammanhanget är den militärt omtalade "can-do" mentaliteten betydelsefull. När ett samarbete inlett förstärks det ytterligare genom denna attityd.<sup>44</sup>

Ytterligare framgångsfaktorer man fann för snabb tillit i studien var att etablerandet av ett värd/gäst förhållande både logistiskt och professionellt i en tillfälligt sammansatt enhet underlättade samarbete. Logistiskt innebär detta att om gästens behov tillfredsställs snabbt kan enheten lösa sin uppgift. Professionellt innebär det att sprida och dela med sig av, samt viljan att ta emot, kunskap genom improviserade briefings och lektioner. Sådana gemensamma utbyten av materiel, förnödenheter och kunskap visade sig viktiga för att göra och veta tillsammans inom enheten.<sup>45</sup> I studien visades också att samarbetet fungerar bättre om mindre enheter införlivas med större snarare än när jämnstora enheter slås samman. Återkommande var att oavsett enhetens sammansättning var det viktigt att mindre enheter bereddes utrymme att fritt uttrycka sin professionella åsikt och auktoritet oavsett nivå i den militära hierarkin. En relaterad faktor är principen om "fördelad rättvisa". Det vill säga att delar av förbandet inte diskrimineras eller berövas möjligheter vad avser kvalité på uppdragens karaktär i förhållande till "värdenheten". Man upptäckte också att lokala tillämpningar av praktik och reglementerat genomförande uppstod i de tillfälligt sammansatta enheterna. Lokala rutiner, språkbruk, koder och tillvägagångssätt hjälpte till att skapa en gemenskap inom enheter utan gemensam bakgrund.<sup>46</sup> De israeliska forskarna förkastar inte betydelsen av traditionell sammanhållning och kåranda. Snarare är det så att medan traditionell sammanhållning existerar på grupp-nivå finns en annan dynamik relaterat till

---

<sup>43</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 74.

<sup>44</sup> Ibid, s 75.

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid s 76.

skapande och upprätthållande av snabb tillit som är viktig inom de tillfälligt sammansatta enheterna.<sup>47</sup>

## 2.7 Ledare, ledarskap och snabb tillit

Ett antal tidigare studier fokuserar på ledarskapets betydelse för tillit. Olika studier förklarar processerna om hur tillit skapas på olika sätt. Två teoretiska perspektiv som uppträder i litteraturen är det relationsbaserade respektive det karaktärsbaserade. Det relationsbaserade perspektivet fokuserar på relationen mellan ledare och ledda, eller rättare sagt hur de ledda uppfattar denna relation. Det karaktärsbaserade perspektivet fokuserar på uppfattningen av en ledares karaktär och hur den påverkar en underställds känsla av sårbarhet i en hierarkisk relation.<sup>48</sup> En aspekt handlar om urval av ledare och det rykte ledaren har. Ett gott rykte kan bidra till att tillit snabbt växer i en tillfälligt sammansatt grupp. Deltagarna förväntar sig att det ska gå bra och går in i gruppen med en positiv målsättning. Har ledaren ett dåligt rykte gäller det omvända. En annan aspekt handlar om ledarens förhållningssätt när gruppen stöter på problem. Snabb tillit tycks vara mer motståndskraftig i grupper där ledare såväl som övriga medlemmar är skickliga på improvisation vilket i sin tur förutsätter ett förhållningssätt präglad av lyssnande och ömsesidig respekt.<sup>49</sup>

Peder Hyllengren har i en svensk studie av officerare och civila konsulter undersökt faktorer som bidrar till att man snabbt litar, respektive inte litar på ledare i tillfälligt sammansatta grupper.<sup>50</sup> Genom att analysera data insamlade i en enkät kunde författaren sammanställa en modell över dessa faktorer. Faktorerna kunde indelas i individ och relationsrelaterade karaktärsdrag med undergrupper enligt nedanstående figur.

Tabell 1. Förhållanden som leder till snabb tillit eller brist på tillit.

Individrelaterade karaktärsdrag							
Personliga egenskaper		Erfarenhet & kompetens					
Utseende & kroppsspråk	Trygg/otrygg framtoning	Tidigare erfarenhet	Fackkompetens	Chefskompetens			
Relationsrelaterade karaktärsdrag							
Kommunikation		Ledarskap					
Social kompetens, kunna lyssna	Stöd & empati	Konfrontera	Föredöme	Uppmuntra delaktighet & kreativitet	Delegera	Skapa gemensam målbild	Arbetsstruktur

Källa: Hyllengren, Peder, *Trust at first sight: Aspects contributing to trust in leaders in temporary working groups*, (Karlstad, Karlstads universitet, 2006), s 26. Tabellerna är skapade och översatta av författaren.

Ett intressant resultat i Hyllengrens studie är att respondenternas uppfattningar om ledarens betydelse för snabb tillit tillfälligt sammansatta grupper visade mycket få skillnader mellan

<sup>47</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 77.

<sup>48</sup> Dirks et al, 2002, s 612.

<sup>49</sup> Larsson, Gerry et al, 2006, s 22.

<sup>50</sup> Hyllengren, 2006, s 19.



officerare och konsulter. Modellen borde, åtminstone i en liknande kultur, kunna vara generaliserbar i andra kontexter.<sup>51</sup>

En annan forskare som undersökt ledarskapets betydelse för formandet av snabb tillit är Paul B. Lester. Han menar liksom Mayerson et al och Ben-Shalom et al att tydliga roller spelar en betydande roll för att minska medlemmarnas sårbarhet och därmed öka graden av tillit. Med tydliga roller avses här militär grad, tidigare prestationer och vapenslagstillhörighet hos ledaren. Vidare menar Lester att underlydandes upplevda risk minskas om ledaren tillämpar delaktighet i beslut, individuellt hänsynstagande och ett positivt förhållningssätt vilket i sin tur leder till ökad tillit.<sup>52</sup>

För att undersöka dessa faktorer betydelse för formandet av snabb tillit genomfördes två experiment i två olika miljöer. Ett där deltagare i en tillfälligt sammansatt grupp av kadetter fick lösa uppgifter i en lågriskmiljö och ett i högriskmiljö. Genom experimentet kom man fram till att snabb tillit har både kognitiva och affektiva komponenter. Det visade sig till och med att affektiva, det vill säga känslomässiga, faktorer hade större inverkan på formandet av snabb tillit än kognitiva. Vidare visade det sig att dynamiska faktorer hos ledaren, det vill säga sådant som ledaren kan påverka själv, hade större betydelse än statiska faktorer som ledaren inte kan påverka. Underställda fokuserade alltså mer mot ledarnas förmåga till att skapa delaktighet i beslut, positivt förhållningssätt och individuell hänsyn än grad och tidigare prestationer när de fattade beslut om tillit. Experimentet visade också att kontexten har betydelse för både tillit och prestation inom gruppen. När risken ökade observerades att underställda upplevde deras ledare som mer positiva, omtänksamma om individen och att de bereddes möjlighet att vara delaktiga i beslut. Därför litade man på ledaren i större utsträckning i högriskmiljön. Avslutningsvis kom Lester fram till att teorin om snabb tillit är sann och att snabb tillit verkar uppstå i de första ögonblick som en tillfälligt sammansatt grupp formeras och interagerar med ledaren.<sup>53</sup> Till stor del kan Lesters dynamiska ledarskapsfaktorer inordnas i Hyllengrens modell under relationsrelaterade karaktärsdrag. På motsvarande sätt kan statiska ledaregenskaper inordnas under individrelaterade karaktäristika. Möjligen kan detta tyda på att de relationsrelaterade karaktärsdragen i Hyllengrens modell har större betydelse för formandet av snabb tillit än de individrelaterade.

## **2.8 Sammanfattning**

Tillit formas för att skapa ordning och förutsägbarhet samt därmed reducera risker och osäkerheter i vår omvärld. Tillit grundläggs i vår personlighet under ett mycket tidigt skede av livet. I vår interaktion med andra utvecklas tillit i en stegvis process vilken kan pågå under lång tid. Snabb tillit kan sägas vara ett specialfall av tillit som uppstår när tiden inte är tillräcklig för att tillit ska hinna utvecklas på traditionellt sätt. Människor måste agera så som tillit finns för att kunna reducera upplevd sårbarhet och risk. Utan någon form av tillit kommer uppgiften inte att kunna lösas av den tillfälligt sammansatta enheten. Tidigare forskning visar på ett antal faktorer som underlättar uppkomsten av snabb tillit.

Eftersom tiden inte är tillräcklig för att hinna bilda sig en objektiv uppfattning om motparten är kategorystyrd information viktig för bildandet av tillit. Föreställningar om hur en motpart förväntas fungera byggs upp av rykten och förförståelse. Genom att interagera med tydliga

---

<sup>51</sup> Hyllengren, 2006, s 38 f.

<sup>52</sup> Lester, B. Paul, 2007, s 44.

<sup>53</sup> Ibid s 105-108.

roller inom en tillfälligt sammansatt enhet växer tilliten snabbare. Om motparten provas genom att bevisa sin duglighet ökar tilliten och samarbetet kan utökas.

En tillfällig sammanslagning av enheter tycks fungera bäst om ett värd/gäst förhållande etableras där en mindre enhet införlivas i en större. Om logistiska behov snabbt tillfredsställs kommer samarbetet att förstärkas. Kunskapsutbyten och möjlighet till att uttrycka sin åsikt och erfarenhet stärker tilliten inom en tillfälligt sammansatt enhet. Detsamma gäller om uppgifter upplevs ha en rättvis fördelning inom enheten. Etablerandet av lokala rutiner stärker sammanhållningen inom en tillfälligt sammansatt enhet.

Ledaren och ledarskapet har stor betydelse för tillväxten av tillit inom en tillfälligt sammansatt enhet. Individrelaterade karaktärsdrag hos ledaren såsom personliga egenskaper, erfarenhet och kompetens påverkar, liksom relationsrelaterade karaktärsdrag såsom ledarskapsförmåga och förmåga till kommunikation. Störst betydelse tycks dynamiska relationsrelaterade ledaregenskaper som förmåga att skapa delaktighet i beslut, positivt förhållningssätt och individuell hänsyn ha på underställdas benägenhet att känna tillit.

Sammanfattningsvis kan de faktorer som beskrivs som viktiga för utvecklandet av snabb tillit i studerade teorier ordnas i fyra grupper.

*Organisation.* Till organisatoriska faktorer kan räknas hur det tillfälliga förbandet sätts samman, vilka rykten och förutfattade meningar som omgärdar olika enheter, logistiska arrangemang, enheternas olika roller i förbandet samt vilken tidigare erfarenhet och utrustning ingående enheter har.

*Arbetsmetoder.* Dessa faktorer återspeglar hur arbetet regleras inom enheten och kan bland annat bestå av ömsesidigt utbyte av erfarenheter, prövande av förmåga, möjlighet att uttrycka professionella åsikter inom förbandet, hur uppgiftsfördelning genomförs samt bildandet av lokala rutiner på förbandet.

*Ledare.* Till ledarfaktorer kan det som Hyllengren kategoriserar som individrelaterade karaktärsdrag och Lester kategoriserar som statiska ledarfaktorer räknas. Där ingår faktorer som en ledares bakgrund, grad, rykte och utseende.

*Ledarskap.* Till ledarskapsfaktorer hör således det som Hyllengren benämner relationsrelaterade karaktärsdrag och Lester dynamiska ledarfaktorer. Det vill säga förmåga att skapa delaktighet, föra en öppen och rak dialog, upprätthålla ett positivt förhållningssätt och skapa en gemensam målbild.

Den beskrivna klassificeringen har här valts i syfte att skapa ett verktyg för att underlätta undersökning och analys av uppfattningar om snabb tillit inom ett svenskt insatsförband vilket genomförs i nästkommande kapitel.

## **3 Snabb tillit inom förbandet TD01**

### **3.1 Inledning**

För att undersöka hur väl den i förra kapitlet beskrivna teorin om snabb tillit stämmer överens med uppfattningarna inom förband som genomfört skarpa insatser i en tillfälligt sammansatt organisation genomfördes en fallstudie av förbandet TD01. Att undersöka uppfattningar om snabb tillit i det Svenskfinnska skyttekompaniet vilket verkade inom ramen för EUFOR Tchad/RCA under perioden mars till juli 2008 är intressant ur två aspekter. Den totala avsaknaden av samträning mellan svenska och finska enheter inför insats bör vara intressant för att kunna studera uppkomsten av snabb tillit. Även om tillit stegvis bör kunna utvecklas under fyra månaders tjänstgöring i ett operationsområde bör det faktum att lösandet av skarpa insatser i princip påbörjades direkt efter ankomst till Tchad betyda att någon form av snabb tillit varit nödvändig initialt. De tillfällen där enheter ur det Svenskfinnska kompaniet genomförde uppgifter tillsammans med enheter från andra nationer är intressant att studera då dessa tidsförhållanden var så korta, upp till någon vecka, så att tillit rimligen inte har kunnat utvecklas stegvis.

Sammantaget uppfyller det Svenskfinnska skyttekompaniet, åtminstone under långa perioder, de betingelser som krävs för att snabb tillit ska uppstå enligt Meyerson et al.<sup>54</sup> Det vill säga förbandet innehöll deltagare med olika bakgrund och kompetenser samlade under en utsedd militär chef. Deltagarna hade ingen eller begränsad tidigare erfarenhet av att arbeta tillsammans. Deltagarna kommer sannolikt inte arbeta tillsammans igen i framtiden. Uppgifterna var ofta komplexa, tillhörde inte rutin och innebar hög grad av ömsesidiga beroenden. Uppgifterna hade en tydlig tidsmässig slutpunkt, enheten upplöstes från sin ursprungliga form efter fyra månader. Vissa sammansättningar existerade under betydligt kortare tid.

### **3.2 Förbandet**

Förbandet som kom att sättas in i Tchad och Centralafrikanska republiken under våren 2008 utgjordes till huvuddel av personal och enheter ur Amfibiekårens beredskapsförband för internationella insatser, den internationella amfibiestyrkan (IAS). IAS var till huvuddel rekryterad från personal med grundutbildning i Amfibiekåren. Förbandet genomförde under våren 2007 en fyramånaders utbildning, så kallad termin tre, innan man från den 1 juli 2007 ingick i 30 dagars beredskap för insats. Förbandet som sommaren 2007 ställdes i beredskap var alltså i dagens kontext välövat. Fokus under vårens träning låg på Peace Support Operations (PSO) tekniker i en amfibisk miljö. Huvuddelen av övningen bedrevs alltså i skärgårdsterräng med stridsbåtar som huvudsaklig transport- och vapenplattform. En del av övningen bedrevs tillsammans med enheter ur Nylands brigad inom ramen för det svenska finska amfibiesamarbetet.

När Försvarsmakten under senare delen av september 2007 fick anvisningar från Regeringen att påbörja planering för en insats i Tchad och Centralafrikanska republiken föll valet på IAS. Som en konsekvens av detta förelåg ett behov av att kompletteringsutrusta och utbilda förbandet med bland annat fordon och annan specifik utrustning inför en eventuell insats. I

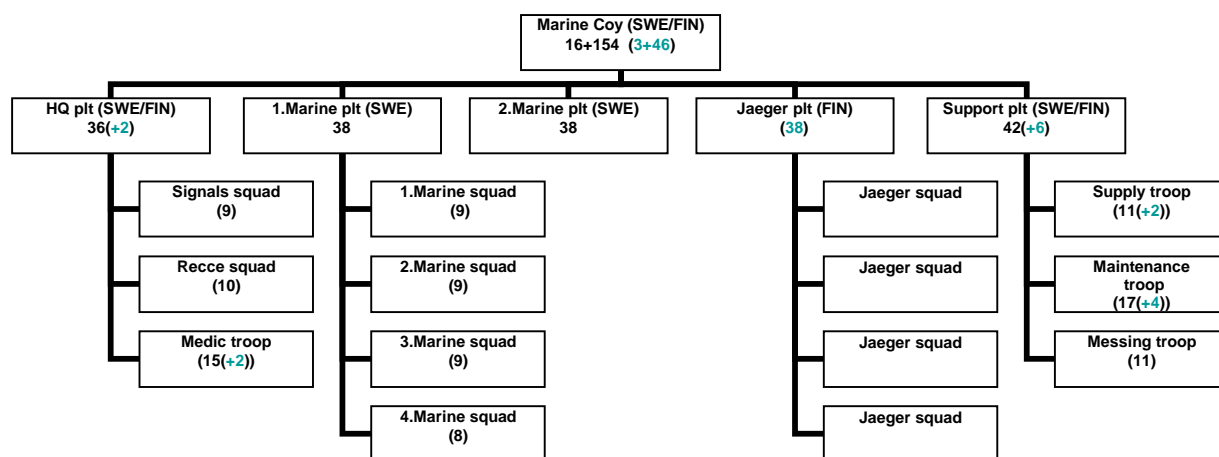
---

<sup>54</sup> Meyerson et al, 1996, s 169.

oktober påbörjades inkallelser och utbildning av personalen inför insats. Till största delen förelåg ett behov av att kompletteringsutbilda personalen på tillförd utrustning, i synnerhet fordons-, underhålls- och sambandsutrustning. Till del kompletterades också förbandet med nyrekrytering av personal med specifik kompetens såsom fordonsförare och andra specialister. Samtidigt som utbildningen påbörjades kom signaler om att en finsk pluton skulle tillföras kompaniet. Fördelen med detta skulle naturligtvis bli ett större och uthålligare förband medan nackdelen var att hänföra till bristande interoperabilitet beroende på olika utrustning och logistikbehov, olika språk, förbandskultur och obefintlig tid för samövning. Trots avrådan från förbands-, taktisk- och operativ nivå beslöts om ett finskt deltagande i insatsen. De tillförda finska komponenterna utgjordes till huvuddel av en finsk skyttepluton och viss stödpersonal från Björneborgsbrigaden. De finska delarna var välövade då de tränat och stått i beredskap som finskt bidrag i EUBG. En uppenbar nackdel var att det finska bidraget inte var svenskspråkigt och inte valts ur Nylands brigad, ett förband som IAS sedan tidigare har samövat med och har gemensamma erfarenheter tillsammans med. Av olika anledningar medgavs inte heller att kompaniet samövade i sin helhet med svenska och finska delar innan insats. Ett visst utbyte förekom mellan kompaniledning och den finska plutonsledningen men någon egentlig samövning förekom inte innan förbandet var på plats i Tchad.

Efter genomförd kompletterande utbildning och så kallad missionsutbildning anmäldes förbandet redo för insats i januari 2008. På grund av en komplicerad förbandsgenereringsprocess inom EU och interna oroligheter i Tchad kom förbandet på plats i operationsområdet först i månadsskiftet februari/mars 2008. I skyttekompaniet som överlämnades till EUFOR Tchad/RCA Force Commander i mitten av mars 2008 ingick då 170 svenska och 49 finska soldater.

Figur 1. Skyttekompaniets organisation under operation EUFOR Tchad/RCA.



Förbandet kom att huvudsakligen lösa bevakningsuppgifter vid EUFOR Tchad/RCA:s huvudcamper i N'Djamena och Abéché samt utgöra Force Commanders Quick Reaction Force (QRF). I perioder kom delar av förbandet att insättas för eskort och skyddsuppgifter inom operationsområdet samt för att avlasta franska enheter i Centralafrikanska republiken och genomföra samordnade inhämtningsuppgifter med franska enheter. I sin beskrivna konfiguration kom skyttekompaniet att verka i fyra månader fram till i mitten av juli 2008 då

utgående kontrakt med mera gjorde att organisation och uppgifter förändrades fram till att det svenska bidraget helt inriktades på hemtransport från september.

### **3.3 Genomförande av enkätundersökning**

För att undersöka uppfattningar om snabb tillit i populationen svensk personal med internationell erfarenhet av skarpa insatser i multinationella förband valdes av redovisade anledningar TD01. Ytterligare ett riktat urval begränsade de tillfrågade till personal som tjänstgjort i kompaniledning, på skytteplutoner och i spaningsgruppen då denna personal var de som bedömdes ha mest erfarenhet av att lösa uppgifter i tillfälligt sammansatta enheter. Av den totala förbandsvolymen om 219 soldater på kompaniet utgjordes 170 av svensk personal. Personalstyrkan i de utvalda enheterna för undersökningen uppgick totalt till 99 personer. Ett slumpurval genomfördes inom denna personalkategori genom att utskick genomfördes till den personal vars tillgängliga kontaktuppgifter innehöll e-postadresser. Ett e-post utskick genomfördes till personalen i vilket undersökningens syfte förklarades samt hur densamma skulle gå till. Själva datainsamlingen genomfördes under februari 2010 med hjälp av datorstöd i verktyget LUVIT e-val 4.0 genom att respondenterna via Internet svarade på en enkät.<sup>55</sup>

Enkäten var uppbyggd med strukturerade frågor för att indikera hur stor betydelse personalen tillmäter de faktorer kategoriserade under organisation, arbetsmetoder, ledare och ledarskap som påverkar snabb tillit enligt studerade teorier. Dessutom fanns öppna frågor för att kunna indikera andra faktorer som påverkar snabb tillit än de som funnits inom studerade teorier. Enkäten återfinns i bilaga 1. Vid genomförande av enkäter enligt detta förfarande finns en risk att frågor inte är optimalt formulerade och att de kan missförstås och således påverka validiteten på mätningen eftersom små möjligheter finns att förtydliga frågeställningar genom korrespondens jämfört med om mätningen genomförs med all personal fysiskt samlad till en gruppenkät vid ett undersökningstillfälle. Styrkan är en hög grad av standardisering genom att exakt samma information och frågor gått ut till samtliga respondenter. Sammanställningen av inskickade svar genomfördes i LUVIT e-val 4.0.<sup>56</sup>

### **3.4 Analys**

Till utvald personal skickades 67 inbjudningar att delta i undersökningen. Av dessa inkom 46 svar. Total svarsfrekvens på undersökningen var alltså 69%. Bortfallet ligger därmed inom ramen för vad man kan förvänta sig i en enkätundersökning.<sup>57</sup> Bland de inkomna svaren fanns ett internbortfall på en respondent som inte besvarat huvuddelen av frågorna och således undantagits från sammanställningen.

Åldersfördelningen bland de svarande låg mellan 23 och 40 år. Medelåldern var 28 år när undersökningen genomfördes och låg alltså två år lägre när själva insatsen i Afrika genomfördes.

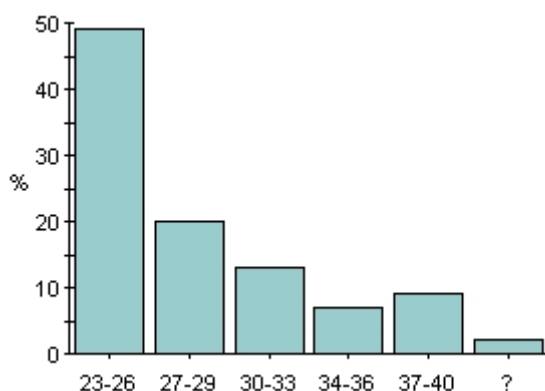
---

<sup>55</sup> För fördjupning av verktyget LUVIT se användarmanualer på <http://services.luvit.se/manuals/>.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Trost, Jan, *Enkätboken*, (Lund, Studentlitteratur, 1994), s 113.

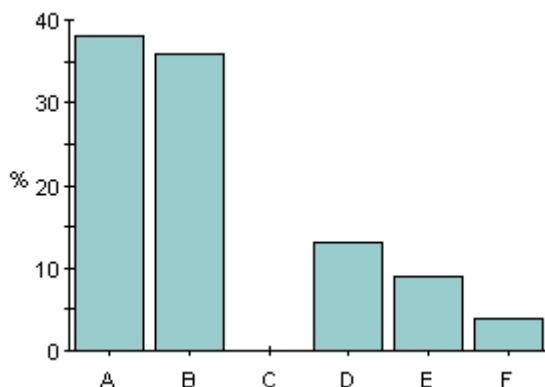
Figur 2. Åldersfördelning.



	%	#
<b>23-26</b>	48.9%	22
<b>27-29</b>	20%	9
<b>30-33</b>	13.3%	6
<b>34-36</b>	6.67%	3
<b>37-40</b>	8.89%	4
<b>?</b>	2.22%	1
<b>Summa</b>	100%	45
<b>Medelvärde</b>		28

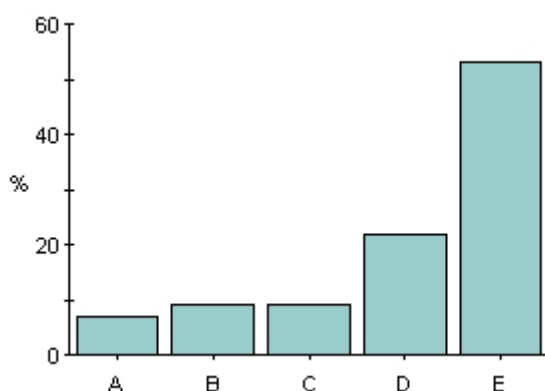
De tillfrågade fanns under insatsen på nivån grupp till kompaniledning på förbandet. Fördelningen av grader och typ av befattning redovisas nedan.

Figur 3. Grad under operation EUFOR Tchad/RCA.



	%	#
<b>A) Menig</b>	37.8%	17
<b>B) Sergeant</b>	35.6%	16
<b>C) Fänrik</b>	0%	0
<b>D) Löjtnant</b>	13.3%	6
<b>E) Kapten</b>	8.89%	4
<b>F) Major</b>	4.44%	2
<b>Summa</b>	100%	45

Figur 4. Typ av befattning under operation EUFOR Tchad/RCA.



	%	#
<b>A) Kompaniledning (Chef/stf)</b>	6.67%	3
<b>B) Kompanistab, C3-lag</b>	8.89%	4
<b>C) Plutonsledning (Chef/stf)</b>	8.89%	4
<b>D) Gruppledning (Chef/stf)</b>	22.2%	10
<b>E) Soldat, skytt, förare</b>	53.3%	24
<b>Summa</b>	100%	45

### 3.5 Organisation

Undersökningen styrker studerade teorier om att organisatoriska faktorer - bland annat hur tillfälliga förband sätts samman, hur rykten och förutfattade meningar som omgärdar olika enheter, logistiska arrangemang, hur enheternas olika roller i förbandet samt vilken tidigare erfarenhet och utrustning ingående enheter har – påverkar bildandet av snabb tillit.

Meierson, Weick och Kramer påstår att rollbaserad interaktion och kategoristyr informationshantering har stor betydelse för uppkomsten av tillit i tillfälligt sammansatta grupper.<sup>58</sup> Något som styrks av den israeliska studien som fann att inledande interaktion i en tillfälligt sammansatt enhet bygger på parternas förförståelse av varandra.<sup>59</sup> För att indikera uppfattningar om dessa faktorer ställdes frågor om betydelsen av rykten, tidigare prestationer, vapen- och truppslag samt utrustning hos enheter som ska ingå i ett tillfälligt sammansatt förband.<sup>60</sup> Störst betydelse i detta avseende tycks en enhets tidigare prestationer och rykte ha. 89% av de tillfrågade menar att tidigare prestationer definitivt eller troligen har betydelse för bildandet av tillit medan endast 4% svarar att detta troligen eller definitivt inte har betydelse. Liknande svar erhöles på frågan om betydelsen av andra enheters rykte, vilket givetvis hänger samman med enhetens tidigare prestationer. Andra vägar att placera enheter i olika fack och således underlätta rollbaserad och kategoristyr interaktion är genom den förförståelse som uppstår genom en enhets vapen- och truppslagstillhörighet samt dess beväpning och övriga utrustning. Även detta tycks ha stor betydelse för bildandet av tillit om än inte i lika stor omfattning som prestationer och rykten. 78% menar att vapen- och truppslag definitivt eller troligen har betydelse och 71% anser detsamma om beväpning och utrustning. Andelen som ansåg att detta troligen eller definitivt inte har betydelse var 18%. Förhållandet belyses av en av respondenterna:

*För mig handlar tillit om ifall jag kan lösa uppgift tillsammans med enheten och om enheten kan ta hand om mig/mina kamrater om det går åt skogen: D.v.s. hur proffsiga är "de andra"? Detta kan inledningsvis utläsas ur deras materiel, kultur och organisation.<sup>61</sup>*

Undersökningen styrker att förförståelsen är viktig för att snabbt kunna orientera sig och motivera handling inom ett tillfälligt sammansatt förband.<sup>62</sup> Samtidigt visas att denna interaktion inte är helt problemfri. En soldat skriver:

*Svårigheten blir ju när huvuddelen av enheten [är] för tight sen tidigare pga tex: Gemensam ut[bildnings]historia, truppslag [och] även till viss del kultur [och] social bakgrund. Att då tillföra någon med avvikande bakgrund KAN bli ett problem... Bör dock tilläggas att mycket styrs ju av de informella reglerna och chefens ledarskap.<sup>63</sup>*

Många soldater uttrycker att även om rolluppfattningen om en enhet är en viktig faktor för att snabb tillit ska uppstå är samtidigt betydelsen av gemensamt utbyte mellan enheter genom

<sup>58</sup> Meyerson et al, 1996, s 181 f.

<sup>59</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 74.

<sup>60</sup> Se bilaga 1 fråga 7, 8, 9 och 11.

<sup>61</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>62</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 74.

<sup>63</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

exempelvis övning också av avgörande betydelse vilket kommer att belysas under avsnittet om arbetsmetoder.

Till organisatoriska faktorer hör naturligtvis också frågan om hur man sätter samman en enhet. Ben-Shalom et al kom i sin studie fram till att etablerandet av ett värd/gästförhållande inom den tillfälligt sammansatta enheten där en mindre enhet tillförs en större är en faktor som underlättar bildandet av tillit.<sup>64</sup> Betydelsen av påståendet är inte entydigt i undersökningen av TD01. 44% av de tillfrågade anser att bildandet av tillit underlättas om en mindre enhet slås samman med en större medan 24% inte har någon uppfattning i frågan och 31% anser att detta troligen eller definitivt inte har någon betydelse. Förfaringssättet tillämpas regelmässigt och kan i närtid belysas med att ett brittiskt kompani tillfördes den svenska bataljonen under den första tiden i KFOR och att det svenska kompaniet i Liberia underställdes en irländsk bataljon. Värdskapet bedrivs inom ramen för ett "lead nation" koncept som exempelvis i EUBG där Sverige haft "lead" 2008 och planerar detsamma för NBG 2011. I sammanhanget är Meyerson med fleras påstående om att desto mindre pool som medlemmarna i en tillfälligt sammansatt enhet rekryteras ifrån, desto snabbare kommer tillit att kunna utvecklas baserat på antagandet att det är högre sannolikhet för samarbete i framtiden vilket innebär att deltagarnas rykte sätts på spel intressant.<sup>65</sup> Det borde alltså vara naturligt att försöka sätta samman enheter från någon form av etablerat nätverk när man skapar tillfälligt sammansatta förband ur detta hänseende. En respondent resonerar enligt följande om frågan:

*Erfarenheten som vi har är att det tillförs mindre enhet till redan stor. [Att s]ätta ihop ett förband bestående av ett komp[ani från Finland] och ett komp[ani från Sverige] kan bli mer problematiskt. Åker ett kompani så fungerar en tillförd pluton. Åker en bataljon fungerar troligtvis det med ett tillfört kompani osv.<sup>66</sup>*

Praxis visar som nämnts att detta är ett vanligt sätt att jobba på när det kommer till att sätta samman enheter tillfälligt även om det kan ha andra orsaker än frågan om att främja tillit. Frågan uppstår då på vilken nivå man anser att detta kan genomföras. Ingen av de studerade undersökningarna om snabb tillit ger någon vägledning i frågan om vilken organisatorisk nivå på en enhet som är den lägsta lämpliga i ett tillfälligt sammansatt förband. Hyllengren, Meyerson et al och Lester utgår från tillfälligt sammansatta grupper av individer i sina studier vilket kanske inte i alla avseenden är tillämpligt på organisatoriska enheter. I undersökningen av TD01 ansåg 18% att den lägsta nivån på enheter ingående i en sammansatt styrka för att tillfälligt lösa uppgifter tillsammans var individnivå. 49% menade att grupp var den lägsta, 11% pluton, 7% kompani och 11% på bataljon eller högre. Till viss del återspeglar dessa svar respondenternas position i organisationen där personal på gruppnivå tenderade att tycka att en låg nivå på enheter i en sammansatt styrka fungerar medan befäl på högre nivå i större utsträckning ansåg att en högre nivå är lämpligare. Nivån kan också vara beroende av kontext vilket belyses av följande resonemang:

*Det är skillnad på tillfälligt sammansatt förband ur olika delar av amfbat och tillfälligt sammansatt förband ur olika delar av världen. T.ex. anser jag på frågan om lägsta nivå för tillfällig sammansättning: Brigad för multinationell,*

<sup>64</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 75.

<sup>65</sup> Meyerson et al, 1996, s 181.

<sup>66</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.



*bataljon för olika vapenslag och kompani inom samma vapenslag för att det ska fungera utan större effektsänkning.<sup>67</sup>*

I värdskapet som "lead" enhet ingår ofta ett visst ansvar för logistik. Ben-Shalom et al påtalar i sin undersökning att detta är betydelsefullt för etablerande av tillit.<sup>68</sup> I undersökningen av TD01 stöds detta av 73% som anser att sådana faktorer definitivt eller troligen underlättar bildandet av tillit. Meyerson et al menar att ett allt för stort mått av ömsesidigt beroende kan verka hämmande på bildandet av tillit. Ett måttligt beroende kan hanteras med rimliga förväntningar medan ett allt för stort beroende inte kan hanteras med kategoristyr information.<sup>69</sup> I undersökningen av TD01 svarar 64% att tilliten troligen eller definitivt ökar om beroendeförhållandet är stort. 22% är osäkra medan 13% inte upplever att så är fallet. Förhållandet kan belysas med att en respondent ansåg att arbetet i tillfälligt sammansatta enheter fungerade bra i Tchad då "enheterna var minimalt mixade, plutonerna fick självständiga uppdrag/uppgifter".<sup>70</sup>

Utgående från indikatorerna i undersökningen av TD01 uppfattas faktorerna tidigare prestationer och rykten som viktigast för bildandet av snabb tillit till andra organisationsenheter inom tillfälligt sammansatta förband. Dessa följs av en enhets vapen- och truppstillhörighet, logistiska arrangemang och enheternas beväpning och utrustning. I förhållande till dessa faktorer tycks ömsesidigt beroende, kulturell bakgrund och enheternas inbördes storlek ha mindre betydelse även om de fortfarande tycks spela en roll. Resultatet av undersökningen styrker därmed påståendet om att kategoristyr informationshantering och rolluppfattning är centrala faktorer för snabb tillit.

### **3.6 Arbetsmetoder**

Även om undersökningen visar att en inledande interaktion i ett tillfälligt sammansatt förband till stor del sker genom att agera med roller och utgående från förförståelse om motparten framgår också tydligt att metoder för vidare samarbete har betydelse för den fortsatta utvecklingen av tillit. I den israeliska studien av IDF fastslås att ett samarbete i tillfälligt sammansatta enheter förstärks om mindre enheter fritt och till fullo får möjlighet att uttrycka sina professionella åsikter inom en större organisation oavhängigt grad och plats i den militära hierarkin. Att erkänna den professionella auktoriteten tycks viktig, särskilt i tillfälligt sammansatta förband där chefen kanske inte har den bakgrund och expertkunskap som vissa tillförda enheter har. En relaterad faktor är principen om "fördelad rättvisa" som går ut på att undvika att diskriminera mellan enheter vad avser kvalité på tilldelade uppgifter. Studien av IDF visade också att det uppstod lokala rutiner och praxis, exempelvis genom språkbruk och arbetsmetoder, vilket i sin tur skapade en gemenskap inom den tillfälligt sammansatta enheten.<sup>71</sup> Vad avser ledarskapsperspektivet, vilket utvecklas senare, styrks ovanstående resonemang med att ledare som upplevs rättvisa, upprätthåller en god dialog och uppmuntrar initiativ upplevs som ledare med egenskaper som främjar uppkomsten av snabb tillit.<sup>72</sup> De indikatorer som använts i undersökningen av TD01 stödjer ovanstående resonemang. 87% av de tillfrågade anser att möjlighet att utbyta kunskaper mellan enheter troligen eller definitivt har betydelse för bildandet av tillit i ett tillfälligt sammansatt förband. Liknande resultat, 82%,

<sup>67</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>68</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 74.

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>71</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 75 f.

<sup>72</sup> Hyllengren, Peder, 2006, s 29 f.

erhålls på frågan om möjligheten att uttrycka egna erfarenheter har motsvarande betydelse. Andelen som inte anser att dessa faktorer har betydelse uppgår till några enstaka procent. Faktorerna kan belysas med två kommentarer från undersökningen.

*Introduktion i system som andra enheter kommer [att] tillföra förbandet innan deployering är av vikt.<sup>73</sup>*

*Proffsighet = Tillit. Kommunikation, rättvisa och gemensam SOP är förutsättning för proffsighet.<sup>74</sup>*

Den sista kommentaren leder in på frågor om betydelsen av rättvis fördelning av arbetsuppgifter och etablerandet av lokala rutiner. 78% av de tillfrågade anser att en rättvis fördelning av uppgifter troligen eller definitivt har en betydelse för utvecklingen av tillit medan 11% anser att så inte är fallet. Tankar kring arbetsfördelning illustreras med följande uttalande.

*Jag tror att det är av betydelse att enheter med samma utbildning/bakgrund skall lösa likvärdiga uppgifter. Problematik uppstår då en av enheterna tilldelas vad som uppfattas som mer attraktiva. Samtidigt skall enheters uppgifter tilldelas efter expertis, span till spanuppgifter osv. Man bör undvika att trampa över på andra enheters områden för att undvika en konkurrenssituation.<sup>75</sup>*

Det är här viktigt att betona att principen om en rättvis arbetsfördelning rör sig om att uppgifterna ska uppfattas ha motsvarande kvalitet mellan olika enheter, inte att alla enheter ska kunna lösa alla uppgifter som en respondent påtalar.

*Vad menas med rättvis? Det måste väl ändå vara att ha rätt man på rätt plats. Chefens uppgift är att lösa en uppgift på bästa sätt och enheterna hans verktyg, så om man inte har behövt, låt säga en skiftnyckel på länge och du behöver skruva in en skruv inte tar du skiftnyckel bara för att den inte har används på länge. Det är alldeles för mycket, alla skall vara med eller nåt.<sup>76</sup>*

På frågan om etablerandet av lokala rutiner och procedurers betydelse för utvecklingen av tillit svarar 89% att detta troligen eller definitivt har betydelse medan endast 2% anser att det troligen inte har någon betydelse.

I den israeliska studien lyfts behovet av ömsesidigt testande fram som en nyckelfaktor för att fortsätta att utveckla tillit efter det första mötet. Även om rollerna inom den tillfälligt sammansatta enheten etablerats på grundval av rykten och förförståelse mellan deltagarna tycks inte detta vara tillräckligt för att säkerställa ett fungerande samarbete. Ett ömsesidigt testande som ofta sträcker sig över hela uppdraget tar då vid. Det kan, som belysts ovan, ta formen av utbyten mellan enheterna, genom utfrågning av en motpart avseende tidigare erfarenheter eller genom att stegvis ta sig an allt mer avancerade uppgifter tillsammans.<sup>77</sup> I studien av TD01 framgår detta mycket tydligt genom att en stor del av respondenterna

<sup>73</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ben-Shalom et al, 2005, s 74 f.

framhåller behovet av att öva tillsammans som en av de viktigaste faktorerna för att skapa tillit inom ett tillfälligt sammansatt förband vilket följande uttalande från en respondent uttrycker.

*De uppgifter som löstes i sammansatta grupper fungerade bra. Dock så upplevde aldrig jag någon större tillit till det finska kompaniet, antaglig[en] pga att jag tillbringade för lite tid [med dem] och visste för [lite] om dem. Jag skulle inte ha velat ge mig ut på ett högrisk uppdrag tillsammans med finnarna just pga detta. Jag tror att det är väldigt viktigt att man vet om de andra enheternas kvalitéer och förmågor innan man börja lösa uppgifter skarpt. På så sätt lär man känna dem och lite på dem. Det räcker inte med en övning där finnarna är på en sida av ön och vi på den andra. Trots detta tycker jag det fungerade bra, men det beror nog mycket på att arbetsuppgifterna var av ganska enkel art.<sup>78</sup>*

Av undersökta faktorer inom området arbetsmetoder upplevdes etablerandet av lokala rutiner ha den största betydelsen för snabbt etablerande av tillit. Därefter följde betydelsen av möjligheter att utbyta kunskap och att uttrycka egna erfarenheter mellan enheter. Även en rättvis uppgiftsfördelning mellan enheter är viktig om än relativt sett mindre än de undersökta faktorerna i övrigt. Även om interaktion inledningsvis sker rollbaserat och utgående från förförståelse tycks det vara av stor vikt för fortsatt utveckling av tillit att gemensamma fundament skapas inom enheten, exempelvis genom etablerandet av gemensamma rutiner. Det tycks viktigt att kunskap om motparten kontinuerligt utökas genom ett ömsesidigt utbyte av kunskap och erfarenheter i olika former. I undersökningen framkommer inte minst vikten av att genomföra övningar tillsammans inom den tillfälliga enheten för utvecklandet av tillit.

### **3.7 Ledare**

Till ledarfaktorer räknas i undersökningen det som Hyllengren kategoriserar som individrelaterade karaktärsdrag, och Lester kategoriserar som statiska ledarfaktorer. Där ingår faktorer som en ledares bakgrund, grad, rykte och utseende. Det vill säga faktorer som en ledare inte med lätthet kan ändra på. En ledare har exempelvis att leva med sin historik och sin förbandstillhörighet. På frågan om betydelsen av en ledares rykte svarade 87% av tillfrågad personal i TD01 att detta troligen eller definitivt har betydelse för bildandet av tillit, medan 7% svarade att rykten troligen inte har någon betydelse. Som diskuterats tidigare visar tidigare genomförda undersökningar att detta är en viktig del av den förförståelse som vi initialt agerar utifrån i en tillfälligt sammansatt enhet vilket också tycks styrkas av undersökningen av TD01. Emellertid finns olika aspekter på betydelsen av en ledares rykte vilket en respondent uttrycker.

*Det kan också vara en belastning att ha ett mycket gott rykte. Om en chef klarat av sitt arbete hemma i Sverige galant och omgärdas av bra rykte kan detta bli till hans nackdel då han kommer ut på en internationell tjänst och det visar sig att detta inte var hans starka sida.<sup>79</sup>*

En ledares rykte kan alltså få en negativ effekt på tilliten om inte tidigare förförståelse förstärks genom handling. Nära sammanhängande med en ledares rykte är en ledares tidigare prestationer. Det är rimligt att anta att rykten till stor del baseras på hur en ledare lyckats

<sup>78</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>79</sup> Ibid.

tidigare under sin karriär. Inte oväntat finns en korrelation mellan betydelsen av rykten och tidigare prestationer i frågeundersökningen. 91% anser att tidigare prestationer hos en ledare troligen eller definitivt har betydelse för utvecklingen av tillit. 4% anser att så troligen inte är fallet. Sambandet mellan tidigare prestationer och bildandet av tillit överrensstämmer med resultaten i Lesters doktorsavhandling om snabb tillit. Genom två experiment etablerade Lester fullt stöd för hypotesen om att en ledares tidigare prestationer påverkar de underställas tillit till ledaren.<sup>80</sup> Samma samband etableras också av Hyllengren i hans modell avseende förhållanden som påverkar snabb tillit.<sup>81</sup>

En större spridning av svaren kan konstateras på frågan om en ledares vapen- och truppdragstillhörighets betydelse för bildandet av tillit. 62% av de tillfrågade menar att detta har betydelse medan 35% menar att så inte är fallet. Andelen som med bestämdhet anser att det har betydelse är 22% medan de som anser att det definitivt inte har betydelse utgörs av 11%. Något som skulle kunna indikera ett större mått av osäkerhet i frågan än vad som gäller andra faktorer. Intressant är att inte heller Lester i sina experiment lyckades etablera stöd för sin hypotes om att vapenlagstillhörighet har en påverkan på underställas tillit till ledaren. Lester förklarar detta med att urvalet till hans undersökning bestod av unga kadetter som inte hade kommit så långt i socialiseringsprocessen i det militära systemet, vilket i sin tur skulle innebära att man kan räkna med ett annat resultat i ett annat urval med militär personal som har längre erfarenhet i tjänst.<sup>82</sup> Detta skulle då kunna motsägas med studien av TD01 vilken innehåller ett urval av personal med till del betydligt längre erfarenhet i det militära systemet än de kadetter som Lester undersökt. Snarare kan man hitta argument för att vapen- och truppdragstillhörighetens betydelse för tillit minskar med ökad erfarenhet, vilket kan belysas med en kommentar från undersökningen.

*För yngre oerfarna soldater har ledarens bakgrund en stor betydelse. Men för äldre och erfarna soldater och befäl saknar det betydelse.*<sup>83</sup>

Tillhörigheten kan också ställa till med bekymmer enligt följande kommentar.

*I en konstellation som tex TD01 har tyvärr tillhörighet en FÖR stor betydelse då mkt fördomar å gammal kultur sitter kvar i mångas tankesätt. Därför [är det] så viktigt att [det] ges tid för samsyn innan det skapas dom små subgrupperna.*<sup>84</sup>

Att även ledarfaktorer spelar en roll för bildandet av tillit i tillfälligt sammansatta förband styrks alltså i undersökningen. Bakgrunden hos en ledare har betydelse vilket dessa resonemang påpekar.

*Jag skulle personligen vilja bli ledd av en ledare som är väl insatt och har stor kunskap inom det område jag själv arbetar med. Tex en ledare med bakgrund i markstrid om jag själv ska tjänstgöra i en stridande funktion (infanteri) och ha minskad tillit om det skulle röra sig om en artilleri eller i extremfall ubåtskapten som skytteplutonchef.*<sup>85</sup>

<sup>80</sup> Lester, B. Paul, 2007, s 110.

<sup>81</sup> Hyllengren, Peder, 2006, s 28.

<sup>82</sup> Lester, B. Paul, 2007, s 110 f.

<sup>83</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Ibid.

*Om chefen inte är bra, så är det svårt för förbandet att vara proffsigt. Inledningsvis får man bedöma chefen efter hans rykte, tidigare prestationer och kompetensområden (vilket t.ex. kan värderas ur truppstillhörighet).<sup>86</sup>*

Den senare kommentaren kan illustrera att det inledningsvis kategoristyrda och rollbaserade sättet att agera inom en tillfälligt sammansatt enhet är viktigt, men kommentaren antyder också att en fortsatt utveckling av tillit inom enheten bygger vidare på egna uppfattningar om motparten.

Av de hos TD01 undersökta indikatorerna på ledarfaktorer hade en ledares tidigare prestationer och rykte klart störst påverkan på bildandet av tillit inom tillfälligt sammansatta förband. Ledarens vapen- och truppstillhörighet upplevdes som mindre betydelsefulla för tillit. Även i undersökningen av ledarfaktorer framkommer alltså förförståelse och rollbeteende som betydelsefulla komponenter i den inledande processen av utveckling av tillit.

### **3.8 Ledarskap**

Med ledarskapsfaktorer menas här hur en ledare rent praktiskt tillämpar sitt ledarskap. Hur ledaren exempelvis kommunicerar, förankrar och fördelar uppgifter inom enheten. Ledarskapsfaktorer i undersökningen kan sorteras i det som Hyllengren benämner relationsrelaterade karaktärsdrag och Lester dynamiska ledarfaktorer i deras studier. Till skillnad mot det tidigare redovisade ledarfaktorerna kan ledarskapsfaktorerna förändras genom ledarens sätt att agera. I undersökningen valdes en ledares förmåga att föra en öppen dialog, att fördela uppgifter rättvist, skapa delaktighet i beslut, upprätthålla ett positivt förhållningssätt och förmedla tydliga målsättningar ut som indikatorer på ledarskapsfaktorer.<sup>87</sup>

Förmågan hos en ledare att föra en öppen dialog uppfattas av studiedeltagarna som mycket viktig. Dialogens betydelse kommer i ledarskapet in i många olika sammanhang. I Hyllengrens studie kan förmågan till dialog återspeglas i en ledares relationsrelaterade karaktärsdrag och främst i kommunikativt hänseende. Inslag av öppen dialog erfordras såväl för att upprätthålla vad som uppfattas som social kompetens bland annat genom att kunna lyssna och föra en god dialog men även för att kunna stödja, konfrontera och kritisera.<sup>88</sup> Ett tydligt stöd för dessa påståenden erhålls i undersökningen där hela 98% av respondenterna ansåg att en ledares förmåga att föra en öppen dialog definitivt eller troligen är viktig för bildandet av snabb tillit medan endast 2% ansåg att så troligen inte är fallet. Ett antal deltagare i studien inkluderar öppenhet på frågan om vilka faktorer som är viktigast för att skapa tillit i tillfälligt sammansatta enheter vilket följande svar belyser.

*Öppen dialog om förväntningar och krav samt en god struktur i allt arbete.<sup>89</sup>*

*Social öppenhet, gemensamma mål och ett tydligt och starkt ledarskap från högre chef.<sup>90</sup>*

<sup>86</sup> Undersökning om snabb tillit I TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>87</sup> Se bilaga 1 frågorna 22 till 26.

<sup>88</sup> Hyllengren, Peder, 2006, s 29.

<sup>89</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

*En öppen dialog där det sakligt presenteras vad enheten är övad att lösa för uppgifter, samtidigt även om det är något man är mindre bra på, det visar på en ödmjukhet som jag personligen tar till mig mer än att en enhetschef slår sig på bröstet och kan allt.<sup>91</sup>*

Lester kom i sin studie fram till att delaktighet i beslut har en positiv inverkan på de underställdas tillit till en ledare.<sup>92</sup> Även i Hyllengrens studie framkommer uppmuntran av engagemang och kreativitet, exempelvis genom delaktighet i beslut, som en viktig faktor för tillit.<sup>93</sup> Dessa fynd stöds i undersökningen av TD01 av 76% som anser att delaktighet i beslut definitivt eller troligen har betydelse för bildandet av tillit. Samtidigt finns en betydande andel, 13%, som anser att så troligen eller definitivt inte är fallet. Den senare åsikten kan i vissa fall härledas till uppfattningar om att det resulterar i att beslut dras i ”långbänk” och en sammanblandning med att alla ska vara delaktiga i betydelsen av att delta i all verksamhet vilket inte nödvändigtvis är fallet. Även ett positivt förhållningssätt hos ledaren påverkar enligt Lester bildandet av tillit hos de underställda på ett positivt sätt.<sup>94</sup> Hypotesen stöds även av undersökningen av TD01 där 96% ansåg att detta påverkar bildandet av tillit. Överlag tycks det som att en positiv anda i stort, inte bara hos ledaren, verkar positivt på utvecklingen av tillit. Svar från respondenterna understryker vikten av en att skapa en positiv anda och att nyttja klassiska ledarskaps metoder som föregångsmannaskap för att upprätthålla denna.

*Positiv anda, från högste befäl ned till enskild soldat. Utmanande och stimulerande uppdrag och övningar.<sup>95</sup>*

*Jag tror att många av dem som var med i vårt sammansatta förband ej förstod vikten av att agera som ett föredöme. De negativa diskussioner som jag överhörde eller var med om gällde nästan alltid någon eller någras dåliga eller uppfattat dåliga prestationer.<sup>96</sup>*

I undersökningen av TD01 framkom att tydlighet och tydliga målsättningar är bland de viktigaste faktorerna för att skapa tillit inom ett tillfälligt sammansatt förband. Hyllengren tar upp en ledares förmåga att skapa målsättningar i sin modell över förhållanden som bidrar till tillit.<sup>97</sup> Att flera deltagare i studien nämner tydliga mål som den kanske viktigaste faktorn för bildandet av tillit stärker detta. 96% av de tillfrågade menar att tydliga mål definitivt eller troligen är betydelsefulla för bildandet av tillit. Förhållandet kan illustreras med svar på frågan om de viktigaste faktorerna för bildandet av tillit.

*En gemensam uppgift, eller ett mål samt en stark och tydlig chef.<sup>98</sup>*

*Tydliga mål - Genomförbara mål - Lösning och aktivt arbete mot målen - Hög motivation inom förbandet - En god/hög vilja att arbeta mot mål.<sup>99</sup>*

---

<sup>90</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Lester, B. Paul, 2007, s 112 f.

<sup>93</sup> Hyllengren, Peder, 2006, s 30.

<sup>94</sup> Lester, B. Paul, 2007, s 115.

<sup>95</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Hyllengren, Peder, 2006, s 31.

<sup>98</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

Av de indikatorer som använts för att undersöka ledarskapsfaktorers betydelse för snabb tillit i undersökningen framstår en ledares förmåga att föra en öppen dialog som den viktigaste. Efter det följer ledarens förmåga att förmedla tydliga målsättningar och att upprätthålla ett positivt förhållningssätt. Något mindre betydelse tycks en ledares förmåga att fördela uppgifter rättvist ha. Minst betydelse för etablerandet av tillit, dock fortfarande viktig, uppfattas delaktighet i beslut ha. Undersökningens resultat styrker att ledarskapsfaktorer i studerade teorier har en betydelse för bildandet av snabb tillit. Resultatet är intressant då det visar på ledarens möjligheter att påverka utvecklandet av snabb tillit genom sitt agerande och ledarskap.

### **3.9 Övriga faktorer för bildandet av snabb tillit**

Till övriga faktorer kan vi räkna sådana som inte direkt går att inordna i ovanstående kategorier. Hit hör också fynd av faktorer som i något stycke faller utanför de studerade teorierna om snabb tillit.

Kontexten i vilken den tillfälligt sammansatta enheten befinner sig i tycks ha betydelse för etablerandet av tillit. Lester fann i sin undersökning stöd för att tillit tycks utvecklas i en högre omfattning i en miljö med högre risk.<sup>100</sup> Detta tycks tala emot Meiersen, Weick och Kramers påstående om att snabb tillit är troligare vid en måttlig nivå av ömsesidigt beroende än vid höga eller låga nivåer då en högre risk rimligen borde innebära en högre nivå av beroende. Studien av TD01 indikerar ett stöd för resonemanget om en miljö med högre risk kan verka positivt på bildandet av tillit. 83% av de tillfrågade uppfattar att så troligen eller definitivt kan vara fallet.

Som omnämnts fann Ben-Shalom et al i sina studier av IDF att fortsatt utveckling av tillit bland annat bygger på ett ömsesidigt testande av de enheter man är satt att arbeta tillsammans. Ett provande som kan fortgå under hela den gemensamma insatsen. Ett sätt att pröva och se vad andra går för är att öva tillsammans. Förutom att övning rimligen medför att den tillfälligt sammansatta enheten successivt fungerar bättre tillsammans och uppnår en större färdighet ger övning tillfällen att pröva sin motpart och på så sätt en möjlighet att tilliten påverkas. Det framgår tydligt i undersökningen av TD01 att övning är en av de viktigaste faktorerna för att skapa tillit. Några exempel på svar på den öppna frågan om de viktigaste faktorerna för att skapa snabb tillit förklarar detta.

*Tillbringa tid tillsammans, äta, dricka, skita osv. ÖVA ÖVA ÖVA!! Vet man inte vad de andra enheterna går för kommer man aldrig [att] kunna lita på dem fullt ut, man måste få se med egna ögon vad de går för, vad de har för svagheter, vad de är bra på osv. Jag tycker för att kunna lita på en annan människa krävs det en viss form av kontakt och relation. Får man inte tid att bygga upp detta kan risken bli utebliven tillit vilket kan leda till att man känner sig osäker i terrängen. Detta kan leda till att man inte får ut sin fulla potential utan oroar sig för vad som kan hända. Kan de soldater som finns runt mig agera om något händer, jobbar de på samma sätt som oss vid en konfliktsituation? Energi som borde läggas på annat. Det är lätt hänt att man låser sig på andras eventuella*

---

<sup>99</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo..

<sup>100</sup> Lester, 2007, s 107.

*svagheter och oklarheter istället för att koncentrera sig på sina egna arbetsuppgifter.*<sup>101</sup>

*Vi hade byggt bort den mesta misstron genom att vi hade övat med de flesta enheterna som vi jobbade med. De franska enheter vi jobbade [med] gav intrycket av att vara mycket välutbildade därför funkade även det.*<sup>102</sup>

Det sistnämnda påståendet belyser såväl rolluppfattningens som övningens betydelse, men leder oss också vidare mot kulturella olikheter. I de studerade teorierna om snabb tillit lyfts inte kulturella skillnader fram som betydelsefulla för utveckling av snabb tillit vilket kan tyckas märkligt. Visserligen omnämns den kulturella skillnaden mellan olika förband i den israeliska studien men inte hur detta påverkar utvecklingen av tillit annat än i betydelse av att skapa förförståelse och därmed underlätta kategoristyrkt och rollbaserat samarbete. Undersökningarna är också genomförda i kulturellt homogena populationer vilket kan förklara att detta inte får en framskjuten plats i dessa studier. Att olika enheters kulturella bakgrund har betydelse för bildandet av tillit kan konstateras bland annat på uppfattningar om organisering i undersökningen av TD01. Även om den faktorn har stor spännvidd i undersökningen – 53% anser att kulturell bakgrund troligen eller definitivt påverkar, 11% har ingen uppfattning och 33% anser att den troligen eller definitivt inte påverkar utveckling av tillit – är det något att beakta vid organisering av tillfälligt sammansatta enheter. Betydelsen av kulturella skillnader mellan deltagare från olika länder och olika förband framgår i några öppna frågor från undersökningen. På frågan om vad som gjorde att samarbetet under operationen upplevts som fungerande eller inte svarar några deltagare att:

*När det fungerade sämre tycker jag anledningen var kulturskillnader (swe-fin resp kåren-armen).*<sup>103</sup>

*[Det berodde på] stor ömsesidig tillit på lägre nivå (grupp - pluton). Vi hade ingen större tillit/förtroende till den finska jägarplutonen beroende på deras avståndstagande och ovilja att smälta samman med oss. Jag personligen hade svårt för deras ledarskapskultur. Jag vill också påstå att de två svenska skytteplutonerna kunde [ha] jobbat betydligt bättre som en enhet om vi genomfört mer verksamhet ihop. [---]*<sup>104</sup>

En respondent uttryckte att de viktigaste faktorerna för bildandet av tillit gentemot en annan enhet var:

*Att de har ett gott rykte, tydliga, lyhörda och villiga att "lösa uppgift" på samma sätt som svenskar vill. Viktigt att förstå, enligt mig, att svenskar generellt vill "lösa uppgift" hela tiden eftersom vi bara är på mission i 6 månader och för att det inte är vårt heltidsjobb att vara militärer (officerare kan jag inte svara för) - vilket alltså ökar drivet till konstant arbete. Helst ska det lösas uppgift dygnet runt - lite skämtsamt men sådan är min känsla att vi svenskar är. Om interaktion sker mellan två kulturer där den andra parten är yrkesmilitärer så*

---

<sup>101</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Ibid.



*är de oftast inte lika villiga som vi svenskar att "lösa uppgift" och således uppstår en mismatch redan där som är svår att återupprätta.<sup>105</sup>*

Vid en analys av den öppna frågan om vad som anses viktigast för att snabbt bilda tillit inom en tillfälligt sammansatt enhet framkommer i undersökningen av TD01 ett antal faktorer som anses viktigare än andra.<sup>106</sup>

*Öppenhet.* Förmågan att upprätthålla en öppen dialog mellan enheter samt mellan chefer och underställda framstår som en av de mest betydelsefulla faktorerna. Det tar sig bland annat uttryck i egenskaper som ödmjukhet och lyhördhet. Detta förhållningssätt skapar kunskapsutbyten och bygger därmed successivt upp vår förståelse om en motpart vilket i sin tur underlättar processer för att bygga tillit.

*Övning.* Många av respondenterna framhåller övning, samarbete och annan samvaro som viktigast för utvecklingen av tillit. Genom övning och samvaro ökas vår förståelse och tillfälligen att pröva vad motparten går för erbjuds.

*Tydlighet.* Ett tydligt ledarskap och tydliga roller inom enheten är enligt flera respondenter den viktigaste faktorn för snabb tillit. Genom tydlighet underlättas snabb tillit genom att förstärka den kategoristyrda informationshanteringen.

*Mål.* Att jobba mot målsättningar ansluter till den föregående faktorn tydlighet. Tydliga mål hjälper oss troligen också i den initiala orienteringen när vi till stor del fattar beslut om att lita eller inte lita på någon eller något på grundval av kategoristyrd information.

Övriga faktorer som omnämns mindre frekvent som viktigast för snabb tillit i undersökningen är positiv vilja och anda, delaktighet, rykten, kulturell bakgrund, värdegrund gemensamma rutiner och materiel.

### **3.10 Sammanfattning**

Till stora delar visade det sig att svaren i frågeundersökningen styrker de studerade teorierna kring snabb tillit. För att analysera de sammanställda svaren i undersökningen används kategorierna organisation, arbetsmetoder, ledare och ledarskap som ledstång.

Vad gäller organisatoriska faktorer kan man konstatera att kategoristyrd informationshantering och tydliga roller är avgörande faktorer för snabb tillit. I undersökningen uppfattas faktorerna tidigare prestationer och rykten som viktigast för bildandet av snabb tillit till andra organisationsenheter inom tillfälligt sammansatta förband. Dessa följs av en enhets vapen- och truppdragstillhörighet, logistiska arrangemang och enheternas beväpning och utrustning. I förhållande till dessa faktorer tycks ömsesidigt beroende, kulturell bakgrund och enheternas inbördes storlek ha mindre betydelse även om de fortfarande spelar en roll.

---

<sup>105</sup> Undersökning om snabb tillit i TD01. Sammanställningen finns i författarens ägo.

<sup>106</sup> Fråga 31 i bilaga 1.

Bland undersökta faktorer inom området arbetsmetoder upplevdes etablerandet av lokala rutiner ha den största betydelsen för snabbt etablerande av tillit. Därefter följde betydelsen av möjligheter att utbyta kunskap och att uttrycka egna erfarenheter mellan enheter. Även en rättvis uppgiftsfördelning mellan enheter är viktig om än relativt sett mindre än de undersökta faktorerna i övrigt. Även om förförståelse inledningsvis spelar en central roll i ett samarbete tycks det vara viktigt att kunskap om motparten kontinuerligt utökas genom ett ömsesidigt utbyte av kunskap och erfarenheter i olika former. Att kontinuerligt öva tillsammans framkommer som en av de mest betydelsefulla faktorerna för utveckling av tillit.

På samma sätt som inom organisatoriska faktorer har en ledares tidigare prestationer och rykte klart störst påverkan på bildandet av tillit inom tillfälligt sammansatta förband. Ledarens vapen- och truppslagstillhörighet upplevdes som mindre betydelsefulla för tillit. Inom de dynamiska ledarskapsfaktorerna – hur en ledare tillämpar sitt ledarskap - framstår en ledares förmåga att föra en öppen dialog som den viktigaste. Efter det följer ledarens förmåga att förmedla tydliga målsättningar och att upprätthålla ett positivt förhållningssätt. Något mindre betydelse tycks en ledares förmåga att fördela uppgifter rättvist ha. Minst betydelse för etablerandet av tillit, dock fortfarande viktig, uppfattas delaktighet i beslut ha. Att etablera ett öppet förhållningssätt mellan individer och organisationsenheter framstår som en nyckelfaktor.

I studien framkommer också att miljön som den tillfälligt sammansatta enheten opererar i kan ha betydelse för utvecklingen av tillit. På samma sätt kan de ingående enheternas kulturella bakgrund underlätta eller försvåra bildandet av tillit. Överlag anses tydlighet i ledarskap, roller och målsättningar som viktiga faktorer för att kunna bilda tillit.

## 4 Faktorer för snabb tillit - diskussion och sammanfattning

Avsikten med studien har inte varit att ta fram ett recept för hur att skapa tillit inom tillfälligt sammansatta förband. Snarare har ambitionen varit att med hjälp av befintlig teori lyfta fram vad som ansetts centralt i detta avseende och därefter studera hur dessa faktorer stämmer överens med uppfattningar om snabb tillit i ett tillfälligt sammansatt förband. Resultatet av studien visar att vissa faktorer framkommer vilka kan vara värda att beaktas i sammanhang då tillfälligt sammansatta enheter ska arbeta gemensamt. I uppsatsens avslutande kapitel avses dessa resultat diskuteras och sammanfattas.

### 4.1 *Diskussion*

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka vilka faktorer som är viktiga för formandet av snabb tillit inom ett tillfälligt sammansatt multinationellt förband med begränsad eller ingen tid för övning tillsammans. Studerade teorier om snabb tillit har operationaliserats utgående från studiens frågeställningar och omsatts till en analysmodell med forskningsfrågor för att kunna mäta uppfattningar om snabb tillit inom en tillfälligt sammansatt militär enhet. Genom fallstudien av TD01 har personalens uppfattningar om faktorer som anses skapa snabb tillit kunnat mätas. Dessa uppfattningar om vad som anses skapa snabb tillit i praktiken har sedan kunnat jämföras med teorin.

Tillit kan sägas vara ett socialt skyddsnät som hjälper oss att hantera omvärlden och dess osäkerheter. Under normala omständigheter tar tillit tid att utveckla och det sker stegvis beroende på graden och djupet av interaktionen mellan olika parter. De studerade teorierna framhåller snabb tillit som ett specialfall av tillit vilket uppstår i situationer då tiden är för bristfällig för att tillit ska hinna utvecklas stegvis på ett traditionellt sätt. Att säkert fastställa när och under vilka omständigheter som snabb tillit upphör och en ”normal” utveckling av tillit tar vid är svårt om inte omöjligt att göra. Det som kännetecknar snabb tillit är att människor tenderar att använda en högre grad av kategoristyrd informationshantering än under normala omständigheter för att snabbare kunna hantera sin omgivning. Därvidlag blir vår förförståelse om enheter och personer centrala för att kunna orientera oss och bedöma huruvida vi kan lita på någon eller något i vår omgivning eller inte. Den kategoristyrda informationen hjälper oss att sortera och kategorisera i mer eller mindre komplexa situationer. Interaktionen inom en tillfälligt sammansatt enhet underlättas om agerandet sker rollbaserat. Det går helt enkelt snabbare och är enklare att hantera än att i snabba lägen försöka att ingående analysera en motpart då tillgänglig informationen ofta är för knapphändig för detta. Alltså torde det vara så att tydlighet i deltagarnas roller inom den sammansatta enheten, tydliga uppgifter och målsättningar samt ett tydligt ledarskap underlättar bildandet av snabb tillit. Inom studerad teori lyfts också betydelsen av att snabbt kunna bekräfta alternativt omvärdera och utöka förståelsen av en motpart fram. Ett öppet organisations- och ledarklimat med möjlighet till ömsesidiga menings- och kunskapsutbyten tycks viktiga för förstärkning av tilliten.

Fallstudien av det svenska bidraget till EUFOR Tchad/RCA bekräftar bilden av att kategoristyrd information är viktig i inledningen av ett samarbete i tillfälligt sammansatta enheter vilket också pekar på att studerade teorier om snabb tillit är giltiga. Enheter och ledares tidigare prestationer och deras rykte är viktiga för att snabbt kunna kategorisera och bilda sig en uppfattning om huruvida man kan känna tillit eller inte inom en tillfälligt

sammansatt enhet. Tydliga roller, tydliga uppgifter och mål stärker eller får oss att omvärdera den förståelse som finns inom enheten och kan därmed stärka graden av tillit. I undersökningen framkommer att tydlighet inom dessa kategorier samt ett tydligt ledarskap tillhör de faktorer som är absolut viktigast för att etablera tillit inom en tillfälligt sammansatt enhet. Studien visar också att ett samarbete inte bara kan baseras på den typen av information. Ganska snart uppstår ett behov av att pröva motparterna inom enheten genom dialog och ett provande. Ett öppet och ömsesidigt utbyte av erfarenheter samt övning påskyndar denna process och hjälper oss att skapa en tydligare bild av vår omgivning. Studien av TD01 bekräftar tidigare forskning avseende vikten av att etablera ett öppet förhållningssätt som stimulerar överspridning av kunskap mellan enheterna för att etablera tillit. Förhållningssättet underlättar kunskapsbaserad informationshantering för att komplettera den kategoristyrda samt tillåter en ömsesidig prövning av en motpart. Kontinuerlig övning, samvaro och ett öppet samarbetsklimat framstår som några av de viktigaste faktorerna för snabb tillit i studien.

Studiens viktigaste fynd är att teorin om snabb tillit tycks vara giltig och tillämpbar på tillfälligt sammansatta förband i en multinationell kontext. Utöver en validering av befintlig teori framkom enheters kulturella bakgrund som en faktor att beakta vid etablerandet av snabb tillit.

En svaghet med studien är att det naturligtvis kan diskuteras om huruvida urvalet av personal från TD01 kan sägas vara representativt för populationen personal med erfarenhet av skarpa insatser i tillfälligt sammansatta multinationella förband med begränsad eller ingen tid för övning tillsammans. Urvalet är litet, och även om deltagarna i studien besitter denna erfarenhet är det farligt att dra långtgående generella slutsatser ur studien. En annan svaghet som diskuterats är att studien endast inrymmer svensk personal och därmed utesluter stora delar av populationen i ett multinationellt förband. Till studiens styrkor hör att till skillnad från övriga studier, den israeliska studien av IDF undantaget, innefattas alla nivåer av personal inom ett militärt förband av undersökningen. I ett arbete som detta kan det också vara värt att reflektera något över metodologiska erfarenheter. Som man bäddar får man som bekant ligga, och som man frågar får man svar. Det tål att understrykas att i arbeten med frågeundersökningar och enkäter är förarbetet tidsödande och kräver precision. Med naturlighet följer precisare mätningar desto noggrannare utarbetade analysverktyg och frågor man kan åstadkomma i inledningen av ett arbete.

I de studerade teorierna kring snabb tillit har betydelsen av kulturella skillnader fått en undanskymd roll. Studien av TD01 pekar på att dessa faktorer har en betydelse och kan utgöra ett problem i tillfälligt sammansatta multinationella förband. Att närmare studera kulturella olikheters betydelse för hur tillit etableras vore därför intressant att utforska i fortsatta studier av ämnet. Mycket av den befintliga forskningen om tillit och snabb tillit fokuserar på ledarens och ledarskapets betydelse i sammanhanget. Forskning om organisatoriska förhållanden och aspekter på tillit tycks vara betydligt mindre omfattande. Studien har visat på att sättet att organisera ett tillfälligt sammansatt förband kan ha betydelse för utveckling av tillit. Därför skulle det vara motiverat att fortsatt studera organisatoriska aspekter på utveckling av tillit, exempelvis genom att använda sociologiska och ekonomiska modeller.

## 5 Bilagor

Bilaga 1. Frågeformulär uppfattningar om snabb tillit.

## 6 Käll- och litteraturförteckning

### 6.1 Tryckta källor

Ben-Shalom, U., Lehrer, Z. och Ben-Ari, E., "Cohesion during Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada", *Armed Forces & Society*, Vol 32, No. 1, October 2005, (SAGE: 2005)

Dirks, Kurt T. och Ferrin, Donald L., "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol 87, No. 4, (2002)

Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, (Stockholm: 2002)

Vom Hagen, Ulrich, Klein, Paul, Moelker, René och Soethers, Joseph, *True Love – A Study in Integrated Multinationality within 1 (German/Netherlands) Corps*, (Breda & Strausberg, SOWI, 2003)

Höijer, Catharina, *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt – en litteraturstudie*, (Stockholm: Försvarshögskolan, ILM Serie F:34, 2005)

Larsson, Gerry (Red), *9 noter om NBF*, (Stockholm: Försvarshögskolan, 2005)

Larsson, Gerry, Fors, Maria och Nilsson, Sofia, *Ledarskap och tillit – Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*, (Stockholm: Försvarshögskolan, ILM Serie I:16, 2006)

Lester, B. Paul, *Swift Trust: Examining the development and acceleration of follower trust in leaders in a temporary group context*, (Ann Arbor: Pro Quest Information and Learning Company: 2007)

Meyerson, D., Weick, K. E. och Kramer, R. M., "Swift Trust and Temporary Groups" i Kramer, R. M. och Tyler, T. R. (Red), *Trust in Organizations: frontiers of theory and research*, (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1996)

Stoltenberg, Thorvald, *Nordisk samarbeid om utenriks- og sikkerhetspolitikk* (2009)

Trost, Jan, *Enkätboken*, (Lund: Studentlitteratur, 1994)

Tsouras, Peter G. ed., *The Greenhill Dictionary of Military Quotations*, (London: Greenhill books, 2004)

Yukl, Gary, *Leadership in Organizations, Seventh Edition* (New Jersey: Pearson, 2010)

### 6.2 Otryckta källor

Författaren, *Sammanställning av undersökningsresultat om snabb tillit inom TD01*, (2010)

Hyllengren, Peder, *Trust at first sight: Aspects contributing to trust in leaders in temporary working groups*, (Karlstad: Karlstads universitet, 2006)

### **6.3 Internet**

<http://services.luvit.se/manuals/> (Användarmanualer LUVIT, tillgänglig 2010-03-10)

<http://www.regjeringen.no> (Stoltenbergrapporten, tillgänglig 2010-03-10)