



**KRIGSVETENSKAP
METOD OCH SJÄLVSTÄNDIGT ARBETE (18 hp)**

<i>Författare</i> Kd Alfred Carlson	<i>Program</i> OP/TA 09-12
<i>Handledare</i> Arnt Lund	<i>Kurskod</i> 1OP147
<i>Kursansvarig/examinator</i> Lektor Håkan Gunneriusson	<i>Antal ord</i> 12 390

TILLIT FRÅN SOLDAT TILL OFFICER
- en förutsättning för att lyckas i ett yrkesförsvaret

Sammanfattning:

Försvarsmakten som organisation är inne i en spännande fas där den är i full fart med att ställas om till ett yrkesförsvaret, med anställda soldater. I en nyutkommen studie från Försvarshögskolan observeras en problematik i samspelet mellan officerare och soldater i den nya organisationen. Ett begrepp som används flitigt inom den militära professionen är tillit, vilket blir utgångspunkten i arbetet för att analysera problematiken från studien. Syftet med arbetet är att kartlägga om det finns förutsättningar för att skapa tillit från soldaten till officeren i dagens svenska yrkesförsvaret.

I arbetet sammanfattas fyra situationer i studien för att skapa en övergripande bild av problematiken. Vidare analyseras studien utifrån de faktorer som skapar tillit enligt teorier från den svenska och den kanadensiska försvarshögskolorna. Analysen struktureras upp utifrån de faktorer som skapar tillit ur den svenska teorin, faktorerna från den kanadensiska teorin förstärker och för analysarbetet vidare.

Ur det tillitsperspektiv som används i arbetet visar resultatet på att skapandet av tillit hämmas inom alla faktorer enligt den svenska teorin. De förutsättningar som hämmas är: en oklar syn på hur officeren skall behandla soldaters erfarenhet, plutonchefens allt mer administrativa tjänst samt personalomsättningar. En slutsats är om dessa förutsättningar ändras, ges bättre möjligheter att skapa tillit.

Nyckelord: Tillit, ledarskap, officer, soldat, Försvarshögskolan, kanadensiska försvarshögskolan, yrkesförsvaret

TRUST FROM SOLDIER TO OFFICER
- a precondition for success in a professional military

Abstract:

The Swedish Armed Forces as an organization are undergoing an exciting phase where the conversion to a professional military, with employed soldiers, is in full swing. In a recent study the Swedish National Defence College observed a problem in the interaction between officers and soldiers in the new organization. A term that is widely used in the military profession is trust, which forms the starting point in this paper to analyze the problem from the study. The purpose of this paper is to identify whether there are preconditions for building trust from the soldier to the officer in today's Swedish professional military.

In the paper the aforementioned study is summarized into four situations to provide a comprehensive overview of the problem. The study is analyzed out of the factors that create trust according to the theories from the Swedish and Canadian defence colleges. The analysis is structured by the factors from Swedish theory, while the factors from Canadian theory reinforce and develop the analysis further.

From the trust perspective used in this paper, the result shows that the creation of trust is impeded in all factors of the Swedish theory. The conditions that inhibit trust are: an imperfect view of how the officer deals with soldier's experience, the platoon commander's increased administrative services and personnel turnovers. One conclusion is that if these preconditions are changed, there will be better opportunities to build trust.

Key words: Trust, leadership, officer, soldier, (Swedish) National Defence College, Canadian Defence Academy, professional military

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund och problemformulering	4
1.2 Syfte och frågeställning	5
1.3 Avgränsningar	5
1.4 Definition av tillit	6
1.5 Metod	6
1.5.1 Metodval	6
1.5.2 Material	7
1.5.3 Disposition	8
2. Teori	9
2.1 Försvarshögskolan (Sverige)	9
2.1.1 Forskningsläge	9
2.1.2 Tillitskapande ledarskap	11
2.2 Canadian Defence Academy (Kanada)	12
2.2.1 Building Trust	13
3. Empiri	14
3.1 Makt, pedagogik, ledarskap och organisation	14
3.1.1 Professionella soldater	16
3.1.2 Erfarna soldater	16
3.1.3 Chef vs. Instruktor	18
3.1.4 Plutonchefen fast på kontoret	19
4. Analys	20
4.1 Synlighet	20
4.2 Respektfull behandling av individer	21
4.3 Högt i tak	22
4.4 Värden, moral och äkthet	24
4.5 Kompetens	25
5. Sammanfattande diskussion	27
5.1 Teorier om hur tillit skapas	27
5.2 Förutsättningar för att skapa tillit	27
5.2.1 Administrativ tjänst	28
5.2.2 Personalomsättningar	28
5.2.3 Erfarenhet	28
5.3 Samspelet officer-soldat	30
5.4 Förslag till vidare forskning	30

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Ett vanligt förekommande begrepp inom militära sammanhang är tillit, där det lyfts fram som en vital del för att i slutändan lyckas under insats. Skapas tillit till ledare och inom grupper kan det till exempel ge ökad moral, sammanhållning och framkalla gott klimat inom grupper.¹ För den militära professionen kan det ses som föredömligt om tilliten frodas för att enheter ska kunna lösa sina uppgifter. Dock har Försvarsmakten på senare år gjort stora förändringar i organisationen som gett andra förutsättningar, vilka kan skapa oreda i skapandet av tillit.

När Försvarsmakten går från ett värnpliktsbaserat till ett insatsbaserat försvar, med anställda soldater, ställs organisationen inför flera utmaningar. En av dessa är hur en officer ska förhålla sig till en soldat. I det tidigare värnpliktsbaserade försvaret var officeren erfarenhetsmässigt överlägsen den värnpliktiga. Soldaten var ”nollad” i sin militära erfarenhet och ”sög åt sig” all kunskap som officeren förmedlade. En central del för det insatsbaserade försvaret är internationell tjänstgöring, vilket i detta fall blir en viktig delfaktor i denna problematik.

Den tidigare kunskapshungriga soldaten har ersatts av en soldat som redan kan ha varit på en utlandstjänst, singular eller plural. Dessa soldater har skaffat sig en egen uppfattning om hur ”verkligheten” ser ut när det verkligen gäller, på en skarp insats. Soldaterna har fått erfarenheter som de kan känna är mer värda än de som legat till grund för reglementen hemma i Sverige.²

Problemet utvecklas här till hur skall då officeren, som kanske inte själv har erfarenhet av internationell tjänstgöring, förhålla sig till en soldat som har detta erfarenhetsmässiga överläge? Det blir en omvänd ordning på hur det var förr med den värnpliktiga soldaten och officeren, kunskapsmässigt och/eller erfarenhetsmässigt.

Ännu fler utmaningar för organisationen i och med att det nu är ett yrkesförsvar är det faktum att soldaterna är anställda. Det visar sig nere på plutonnivå där plutonchefen får allt mer administrativ tjänst, där de tillbringar mycket tid på kontoret istället för att vara ute med truppen. Soldaterna ställer även mer krav på officeren att motivera verksamheten som ska genomföras. Där ett alltför strikt ledarskap från instruktörer kan skapa missnöjda soldater. Moderna svenska officerare står idag inför en ny sorts soldater som kan ha mer erfarenhet, de kräver mer av utbildningen och det kan även vara svårt att ha tid att vara med plutonen.³

All nämnd problematik synliggörs i en nyutkommen studie från Försvarshögskolan, *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation*. I studien har ett svenskt kompani med anställda soldater studerats under ett års tid där de förbereder sig för att stå i beredskap för Nordic

¹ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 525f.

² Sundgren, Linda, ”Erfarna soldater utmanar sina befäl”, *Officerstidningen*, nr 1, 2012, s. 15f.

³ Ibid.

Battle Group 2011 (NBG 11) samt i ett senare skede åka på mission till Afghanistan.⁴ En problematik i samspelet mellan soldat och officer växer fram.

Samspelet är intressant då en förr så klar nivåskillnad, mellan officer och soldat, nu kan bli oklar. Vilket kan ge officeren andra möjligheter att utöva sitt ledarskap på. Då tilliten har lyfts fram som vitalt för att enheter ska lyckas lösa sina uppgifter, är det i organisationens intresse att det kan skapas. Med många nya förutsättningar kan det tänkas vara svårt för en officer att veta varför förhållandet till soldaterna blir som det blir. Med utgångspunkt i tillitens betydelse kan en angreppsvinkel vara att kartlägga vad som bygger upp tillit och hur det kan förklara att samspelet ser ut som det gör.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med detta arbete är att kartlägga om det finns förutsättningar för att skapa tillit från soldaten till officeren i dagens svenska yrkesförsvaret.

Författarens frågeställning är följande:

Utifrån de faktorer som skapar tillit, enligt *Tillitskapande ledarskap*, hur väl fungerar samspelet mellan officer och soldat i dagens svenska yrkesförsvaret?

1.3 Avgränsningar

Empirin som används i arbetet är från en nyutkommen studie från Försvarshögskolan, där en problematik i det nya yrkesförsvaret uppmärksammas. Studien lyfter fram frågor rörande samspelet mellan soldat och officer, vilket är relevant ur ett perspektiv rörande tillit mellan samma skikt. Därav kommer tillit till grupper och/eller organisationer ej att behandlas.

I studien behandlas ett kompani ur ett relativt nytt svenskt försvar som har skapats under 2000-talet. Det är intressant att analysera skapandet av tillit utifrån den teori som finns från den svenska Försvarshögskolan från senare tid. Detta arbete fokuserar på en teori som är hämtad ur litteratur från Försvarshögskolan, utgiven under 2000-talet.

Anledningen till varför inga ytterligare åtgärder gjorts för att få en bredare empiri som kan representera större del av Försvarmakten är flera. Studien som utgör empirin är omfattande och genomfördes under ett års tid vilket ger många ingångsvärden för detta arbete. Intervjuer av representanter från flera förband hade varit för tidskrävande. De hade inte fått samma omfång i insamling av information från ett helt sammansatt kompani. En enkätundersökning hade även den varit för tidskrävande och hade inte gett samma långa tidsspann som den använda studien har.

⁴ Berggren, Anders W.; Granberg, Magnus; Gustavsson, Björn; Hedlund, Erik; Hyllengren, Peder; Weibull, Louise, *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation*, 2011, s. 1-41.

För att ytterligare ge en grund för tillitens skapande används en teori från den kanadensiska försvarshögskolan, utgiven under samma tidsperiod. De sätter tillitens betydelse högt och skapar en extra synvinkel till det svenska synsättet. Forskning eller teorier från andra än den svenska och kanadensiska försvarshögskolorna bearbetas inte.

Läsaren förutsätts vara införstådd i hur Försvarsmaktens organisation har utvecklats under 2000-talet, från värnplikt till yrkesförsvar. Detsamma gäller vanliga militära uttryck och begrepp.

1.4 Definition av tillit

I detta arbete väljer författaren att använda följande definition av *tillit från soldater till officerare*:

Ett psykologiskt tillstånd som innefattar positiva föreställningar och förväntningar om officeren. Detta inkluderar officerens visade kompetens, omsorg och hänsyn till underställda samt föreställningar om officerens karaktär. Den sistnämnda omfattas av integritet, pålitlighet, beslutsamhet, lojalitet, öppenhet och rättvisa.⁵

1.5 Metod

1.5.1 Metodval

En *deskriptiv metod* används när de två teorierna om tillit presenteras i arbetet. Den genomförs som en beskrivning av teorierna, där det som är relevant för detta arbete redogörs. Med denna metod tas endast det som är viktigt för arbetet med, de kategoriseras och används för att kunna visa någonting. I det här fallet används de faktorer som bygger upp tillit för att se om förutsättningar finns för att skapa tillit senare i arbetet.⁶

Studien som utgör empirin i arbetet har bearbetats som en *kvalitativ textanalys*.⁷ Den genomförs som en *helhetsanalys* där utgångspunkten tas ”[...] i den helhet som den samlade informationen utgör och sedan välja ut vissa centrala teman som vi vill belysa [...]”.⁸ I detta arbete utgör fyra olika situationer från studien de centrala teman som ska belysas.

Fördelen med att använda en kvalitativ textanalys är möjligheten att analysera studien utifrån ett tillitsperspektiv: ”[...] det eftersökta innehållet i texten ligger dolt under ytan och endast kan tas fram genom en intensiv läsning av texten”.⁹ Tillit behandlas inte i studien som utgör

⁵ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 528.; Canadian Defence Academy, *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*, 2005, s. 5f.; Canadian Defence Academy, *Leadership in the Canadian Forces: Leading People*, 2007, s. 70.

⁶ Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, 2009, s. 34.

⁷ Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan*, 2007, s. 237.

⁸ Holme, Idar Magne, *Forskningsmetodik*, 1997, s. 146.

⁹ Esaiasson et. al., 2007, s. 237.

empirin, vilket har observerats som en del av problematiken under textanalysen och är enligt detta arbete en problematik som ligger dolt under ytan. Nackdelen med den gjorda textanalysen är att den baseras på en studie gjord på ett kompani som inte kan representera hela Försvarmakten.

I analysen tillämpas en *komparativ metod* där empirin jämförs med teorierna. För att jämförelsen ska bli meningsfull ställs kravet att den kategoriseras, vilket görs genom att analysen utgår från den svenska teorins olika faktorer som bygger upp tillit.¹⁰ Genom att använda utvalda faktorer som analysverktyg så avgränsas även analysen samt förstärks *validiteten* och *reliabiliteten*. Eftersom det ser till att det som ska mätas mäts samt att om någon annan skulle göra om arbetet kommer den komma fram till samma resultat.¹¹

Empirin utgör en *fallstudie* i analysen, där studien får representera verkligheten. En fördel med att använda sig av en fallstudie är att kunna ge läsaren en uppfattning av hur verkligheten ser ut på ett begränsat utrymme som grundar sig på en enskild studie. Dock är nackdelen att en studie inte kan företräda verkligheten fullt ut. Det utmynnar i att slutsatserna får ses som antydningar (indicier).¹²

1.5.2 Material

Intresset till att göra detta arbete kom från reportaget *Erfarna soldater utmanar sina befäl* som publicerades i *Officerstidningen Nr 1/2012*. Den beskrev det resultat som publicerats i studien *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation*. Där observerades en problematik i samspelet mellan officerare och anställda soldater.¹³

För att analysera problematiken utifrån ett tillitsperspektiv, samlades material in för att se hur forskningsläget ser ut och vilka teorier som finns i ämnet. Sökningar på databaser gjordes med sökorden: *tillit, trust, ledarskap* och *leadership*. Då studien som arbetet analyserar var från Försvärshögskolan låg fokus på att ta reda på vad de har fått fram om begreppet tillit under 2000-talet. Forskningsrapporterna var få och behandlade begreppet på bred front. De som valdes ut för att presenteras i arbetet används för att smala av begreppet inför att se närmare på teorin. Den teori som ledde in arbetet in på att analysera utifrån hur tillit skapas fanns i boken *Direkt Ledarskap*. Teorin *Tillitskapande ledarskap* baseras sig visserligen på en studie gjord i slutet av 1990-talet, då den sedan har publicerats i utbildningslitteratur under 2000-talet anses den fortfarande vara högst aktuell.¹⁴

Under sökningen upptäcktes hur den kanadensiska försvarshögskolan, *Canadian Defence Academy*, på senare år har lagt stort fokus på begreppet. Därför ansågs det vara relevant för

¹⁰ Ejvegård, 2009, s. 44.

¹¹ Rydén, Birgitta, ”5. Att skriva C-uppsats”, Hallenberg, Jan; Ring, Stefan; Rydén, Birgitta; Åselius, Gunnar (red.), *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*, 2008, s. 72f.

¹² Ejvegård, 2009, s. 35.

¹³ Sundgren, 2012, s. 15f.; Hedlund et. al., 2011, s. 1-41.

¹⁴ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 231ff.

arbetet att använda deras syn som ett komplement till den svenska. Teorin *Building Trust* återkommer i flera av den kanadensiska försvarsmaktens (*Canadian Forces*) litteratur, blanda deras ledarskapsdoktrin. Det gjorde den till ett intressant bidrag till den svenska teorin, där även den har ett antal faktorer vilka tillsammans skapar tillit.¹⁵ Genom att tillföra den kanadensiska teorin till detta arbete, kompletteras den svenska med *en oberoende källa*. Arbetet riskerar därmed inte att bli *tendensiöst*.¹⁶

Utgångspunkten för arbetet var studien *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation* där en problematik observerades som utgör empirin i analysen.¹⁷ Studien nyttjade inte begreppet tillit som någon del i sitt arbete, vilket föranledde ett intresse för att analysera resultatet genom hur tillit skapas.

1.5.3 Disposition

Inledningsvis, under kapitlet *Teori*, redogörs studier som gjorts från *Försvarshögskolan* om tillit i den militära professionen. Vilken betydelse den har för den militära tjänsteutövningen, vad som särskiljer dess betydelse från den civila verksamheten, vilka faktorer som innefattar begreppet och när tillit är viktigt. Detta för att rama in begreppet samt att bryta ner den till hur det kommer att användas senare i arbetet, under analysen.

Därefter redogörs en svensk teori, från *Försvarshögskolan*, om hur tillit skapas. Där tas de faktorer upp vilka tillsammans bildar tillit i den militära professionen. För att ytterligare få perspektiv på vad som skapar tillit, mellan officer och soldat, redogörs den kanadensiska försvarshögskolans syn på tillit samt deras teori om hur tillit skapas. Den svenska teorin *Tillitskapande ledarskap* kommer utgöra grunden i analysen, med förstärkning av den kanadensiska teorin *Building Trust*.

Under kapitlet *Empiri* redogörs den studie där en problematik i samspelet mellan officer och soldat har observerats. Där de resultat som anses vara relevanta för detta arbete tas ut och sammanfattas i fyra olika situationer, som inte tidigare har behandlats utifrån teorin *Tillitskapande ledarskap*. Varje enskild situation är inte självständig utan flyter ihop på olika sätt med övriga och de presenteras för att läsaren ska få en mer överskådlig bild av empirin.

I kapitlet *Analys* analyseras empirin utifrån de fem faktorer som skapar tillit enligt *Tillitskapande ledarskap*. Kapitlet delas in i vardera av de fem faktorerna där faktorerna från *Building trust* förstärker och för analysarbetet vidare.

Slutligen förs en *Sammanfattande diskussion* som sammanfattar resultatet av analysen från den svenska teorins respektive faktorer. De kopplas mot problemformuleringen, syftet och frågeställningen.

¹⁵ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, "39. Trust", Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532ff.; Canadian Defence Academy, 2005, s. 5f.; Canadian Defence Academy, 2007, s. 70f.

¹⁶ Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan*, 2012, s. 285f.

¹⁷ Hedlund et. al., 2011, s. 1-41.

2. Teori

2.1 Försvarshögskolan (Sverige)

2.1.1 Forskningsläge

Detta arbete behandlar hur tillit skapas mellan människor (officer-soldat) på hemmaplan i Sverige, där det gjorts få studier från svensk sida.¹⁸ De studier som finns är mestadels litteraturstudier av befintliga studier och teorier om ämnet. Dessa studier och teorier är inte enkom för den militära miljön utan är allmänna för tillit i stort.

I en av litteraturstudierna, *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt – en litteraturstudie*, kan dock en avgränsning göras där det presenteras sex centrala faktorer för tillit: förutsägbarhet, gemensamma mål, ömsesidighet, risk, kommunikation och tidsaspekten. Avgränsningen mot den civila sektorn görs av faktorn risk, för envar är det ingen nyhet att en militär utsätts för situationer som innebär risker. Inom denna faktorn redovisas en idé om att tillit bara blir relevant när du hamnar i situationer som är riskfyllda och osäkra.¹⁹

En soldat eller officer som ska genomföra en skarp insats kommer kunna utsättas för risk, en risk som kan handla om liv eller död. Detta skiljer sig markant från en civil miljö där tillit mellan människor inom organisationer har andra risker som inte är lika svart och vitt som den militära miljön bjuder på.

En studie som visar på betydelsen av tillit, *Tillit under påfrestande förhållanden vid internationella missioner*, är en studie av svenska officerares syn på tillit vid internationella missioner. Resultatet visar att officerarna såg tilliten som synnerligen betydelsefull i alla riktningar dvs. till högre chef, chefer på samma nivå samt underställda chefer. När det gäller faktiskt upplevd tillit så hade de med erfarenhet av vapenhot och/eller väpnad strid högre tillit till chefer på samma nivå och till högre chefer. Vidare visar studien på faktorer för tillit som särskiljer sig mellan om det gäller gentemot högre chef respektive underställd. För att få tillit till högre chefer framhävdes situationsförståelse och tydlighet/tillgänglighet som viktiga faktorer. När det gällde tillit till underställda chefer stod faktorerna självständighet, initiativförmåga och anda/lojalitet (mot uppgiften, till chefen) som åtskiljande.²⁰

I studien *Ledarskap och tillit – Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv* kommer ytterligare en parameter in, den tilliten vi skapar inom vår nations kultur kanske inte fungerar när vi skall arbeta med andra nationer. Parametern är hur olika etnisk-kulturella bakgrunder kan kräva olika ledarskap för att skapa tillit. Den svenska

¹⁸ Larsson, Gerry, ”3. Gruppsammanhållning och tillit – klassiska framgångsfaktorer”, Larsson, Gerry (red.), *9 noter om NBF*, 2005, s. 54.

¹⁹ Höjer, Catharina, *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt – en litteraturstudie*, 2005, s. 22.

²⁰ Berggren, Anders W.; Fors, Maria; Larsson, Gerry; Sjöberg, Misa, *Tillit under påfrestande förhållanden vid internationella missioner*, 2006, s. 24f.

etnisk-kulturella bakgrunden där ett demokratiskt ledarskap med högt i tak och att kunna erkänna fel skapar tillit. Vid tillfällena då du leder personal med annan etnisk-kulturell bakgrund kan detta istället göra att du får en försämrad tillit från dessa. Istället kräver de ett mer auktoritärt och distanserat ledarskap för att skapa tillit till sin överordnade. Studien visar även att det på individnivå finns ett behov av en kombination av ett rakryggt och flexibelt agerande hos chefer.²¹

Ovan nämnda studier har inte behandlat specifikt tilliten i förhållandet officer-soldat, utan de har från olika perspektiv analyserat tillit i den militära kontexten. Trots det så utgör det en grogrund för det som skall behandlas senare i analysen. Vare sig en militär befinner sig på hög nivå eller ute på fältet som kulspruteskytt så kommer denne uppleva en risk som inte kan jämföras med ett ”vanligt” civilt yrke. Under insatser kommer tilliten ha möjlighet att få ett starkare fäste samt ha olika nyanser beroende på vem som skall ledas.

Den studien som framtagit de faktorer som bygger upp tillit inom den militära kontexten och som används i Försvarsmaktens undervisningslitteratur, *Direkt ledarskap*, är en intervjustudie på svenska och norska officerare, soldater och militärpsykologer. Tillsammans skapar de det *Tillitskapande ledarskapet*, vilket kommer förklaras nedan under rubriken med samma namn och som kommer vara en av teorierna som används senare i analysen.²²

Samtliga redovisade studier har gjorts då Försvarsmakten fortfarande hade ett värnpliktsbaserat försvar där individer som gjort värnplikt kunde söka utlandstjänst och då tjänstgöra under en kortare period. Detta kan ses som en förklaring till varför studierna fokuserat på tilliten i förhållandet officer-officer och mindre mellan officer-soldat då en soldat inte var bestående i organisationen såsom en officer under de tidigare förutsättningarna. Med dagens yrkesförsvar ska större delen av Försvarsmaktens personal utgöras av soldater som i gynnsamma fall kommer att tjänstgöra i upp till 12 år. Under övergången mellan dessa två inriktningar har ett begrepp inom tillit används flitigt, *Snabb tillit*²³.

När Försvarsmakten övergått från ett invasionsförsvar till ett mer flexibelt insatsförsvar har det talats mycket om att snabbt kunna sätta ihop förband för att kunna åka på insats. Ett uttryck som *tillfälligt behovssammansatta grupper* har diskuterats, där det kan innefatta allt från små enheter till förband. Inom detta används teorier kring *Snabb tillit*.²⁴ I den nyligen utkomna studien från Försvarshögskolan, som är gjord på ett kompani med anställda soldater, ser vi istället brister i samspelet mellan officerare och soldater på hemmaplan. Här är det inte frågan om någon tillfälligt behovssammansatt grupp, utan det är ett kompani som utbildas inom ramen för *Nordic Battle Group* med en mission i Afghanistan runt hörnet och senare en

²¹ Fors, Maria; Larsson, Gerry; Nilsson, Sofia, *Ledarskap och tillit – Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*, 2006, s. 26f.

²² Grönlund, Gunilla; Jansson, Tina; Johansson, Ann; Larsson, Gerry, ”2. Ledarskap under akut stress – En kvalitativ svensk-norsk intervjustudie”, Larsson, Gerry (red.), *Ledarskap under stress*, 1999, s. 13-31.; Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 231ff.

²³ Larsson, Gerry, *Ledarskap under stress*, 2010, s. 105f.

²⁴ Höjjer, 2005, s. 7

fortsatt framtid inom det nya yrkesförsvaret framför sig.²⁵ Denna studie kommer att förklaras närmare under kapitlet *Empiri*.

Sammanfattningsvis har den svenska forskningen inom tillit i den militära kontexten varit småskalig och bred, dock kommer tillitens betydelse att vara en viktig faktor för framtidens insatsförsvaret med anställda soldater, vilket kommer visa sig i detta arbete. Under teoridelen kommer delvis den svenska Försvarshögskolans teori, samt den kanadensiska försvarshögskolans teori på hur tillit byggs upp redogöras. Dessa teorier kommer användas för att analysera den problematik som har observerats i den nyutkomna studien på ett svenskt anställt kompani.

2.1.2 Tillitskapande ledarskap

I slutet av 1990-talet gjordes en intervjustudie på svenska och norska officerare, soldater och militärpsykologer. Studien visade på betydelsen av ömsesidig tillit mellan ledaren och den som leds, samt att detta skapas under det vardagliga ledarskapet. Ur detta skapades det *Tillitskapande ledarskapet* som byggs upp av faktorerna: *synlighet, respektfull behandling av individer, högt i tak, värden, moral och äkthet samt kompetens*.²⁶

- För att som officer och högre chef till soldater nå upp till *synlighet*, får denne inte fastna inne på kontoret. Officeren måste ut och visa sig bland sina underställda, visa intresse för vad dennes underställda genomför för verksamhet. Vidare delta på samma villkor som soldaterna, t ex dela logi och/eller risk med soldaterna.²⁷
- Genom att visa omsorg, att vara rättvis och konsekvent samt att behandla soldaterna som individer är tecken på att visa *respektfull behandling av individer*. Ytterligare tecken är att vara ödmjuk, att ha humor, att ha glimten i ögat, att flexibelt kunna anpassa sig efter gruppen, inte tänka på sig själv samt att se soldaternas potential och kunskaper.²⁸
- Faktorn *högt i tak* handlar om kommunikation. Är officeren för strikt i sin kommunikation i sitt vardagliga ledarskap kan det få allvarliga konsekvenser när det verkligen gäller, då förmågor som anpassning och improvisation därav kan utebli. Samma sak gäller ifall en utvärdering betonas för starkt från officerens sida vilket gör att soldaten inte vågar prova nya saker och i fortsättningen gör det som den tror att dennes högre chef vill att han skall göra. Officeren och ledaren måste även kunna

²⁵ Hedlund et. al., 2011, s. 1-41.

²⁶ Grönlund, Gunilla; Jansson, Tina; Johansson, Ann; Larsson, Gerry, ”2. Ledarskap under akut stress – En kvalitativ svensk-norsk intervjustudie”, Larsson, Gerry (red.), *Ledarskap under stress*, 1999, s. 13-31; Larsson, Gerry, ”3. Gruppsammanhållning och tillit – klassiska framgångsfaktorer”, Larsson, Gerry (red.), *9 noter om NBF*, 2005, s. 54.

²⁷ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232.

²⁸ Ibid.

erkänna sina misstag, detsamma gäller soldaten. Tilliten kan stärkas om chefen låter någon med högre sakkunskap ta över arbetsledningen.²⁹

- En ledare som visar vad denne står för i vardagen ökar sina möjligheter att skapa tillit. Detta handlar om faktorn *värden, moral och äkthet*, där vikten ligger på att vara en förebild: vara ärlig, modig och rakryggad.³⁰
- När det handlar om det skarpa läget, strid, är den viktigaste faktorn *kompetens*. Under striden är det soldatens tillit till ledarens yrkesmässiga kompetens som är den viktigaste faktorn.³¹

Det *Tillitskapande ledarskapet* används i en modell som behandlar ledarskap under akut stress, där den tillhör kategorin *Ledarskap i vardagen* som i sin tur faller in under *Bakomliggande förhållanden*.³² Att teorin används inom begreppet *ledarskap under akut stress* kommer inte behandlas ytterligare utan teorin kommer att användas inom sin egen kontext, där det handlar om tillit.

2.2 Canadian Defence Academy (Kanada)

Begreppet tillit är vida spritt i litteraturen från Canadian Forces och forskningen, dock finns det sparsamt med förklaringar om hur tillit utvecklas och/eller på vilket sätt det fungerar. Forskare använder tillit i förbifarten, konstaterar att det är en grundläggande del och en oundviklig dimension av social interaktion, bara för att gå vidare till mindre svårbehandlade områden. Canadian Forces har på senare år lagt extra vikt på att utforska begreppet tillit i den militära miljön för att kunna möta dessa brister. Genom denna kraftsamling visar Canadian Forces på vikten av att ha tillit som i slutändan gör att ett uppdrag eller en operation blir lyckosam. Innan dess har tilliten byggts upp hos enskild individ och inom grupper.³³

För att få effektivitet inom den militära kontexten bidrar tillit som en viktig del inom den mänskliga dimensionen. Används det på rätt sätt kan det skapa värdefulla resultat för organisationen. Åt motsatt håll kan det istället skada effektiviteten på organisation-, grupp- och individnivå. Tillit har en avgörande inverkan när den återfinns hos ledare och inom grupper. Exempelvis skapar tillit: ökad moral, sammanhållning, gott klimat inom grupper, öppen kommunikation, tillfreds med arbetet, förtroende för organisationen och minskar avsikten att sluta.³⁴

En faktor som särskiljer den militära professionen från övriga är risktagandet. Situationer som är riskfyllda är även de där tillit är som mest kritisk, där du i högsta grad är beroende av andra

²⁹ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232.

³⁰ Ibid, s. 233.

³¹ Ibid.

³² Ibid, s. 227.

³³ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 525f.

³⁴ Ibid, s. 526f.

människor. Dessa orsaker visar på att det är av yttersta vikt att det finns kunskaper hos enskild inom den militära professionen om vad tillit är och vad det innebär.³⁵

2.2.1 Building Trust

I Canadian Forces ledarskapsdoktrin *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine* samt i deras ledarskapslitteratur *Leadership in the Canadian Forces: Leading People* och *The Military Leadership Handbook*, återfinns de faktorer som skapar tillit (eng. Building Trust).³⁶ Faktorerna som skapar tillit är:³⁷

- Visa direkta och konkreta bevis för höga nivåer av kunnande och yrkesmässig kompetens i utförandet av centrala funktioner och dra fördel av möjligheter att förbättra sin yrkesskicklighet och kompetens.
- Uppvisa gott omdöme i beslut som påverkar andra och inte utsätta människor för onödiga risker, inklusive att se till att order som ges är förenliga med enskilda eller grupps förmåga.
- Visa förtroende för underställda genom att ge dem ytterligare befogenheter och involvera dem i beslut när omständigheterna tillåter. [---]
- Visa omsorg för sina underställdas välbefinnande, företräder deras intressen och ser till att de får stöd och tas om hand av organisationen. Ledare som innehar tillit ägnar tid åt att lära sig om sin personal och vad som är viktigt för personalen.
- Visa hänsyn och respekt för andra, vara artig, vänlig, lättingänglig samt behandla underställda rättvist och konsekvent (utan favorisering eller diskriminering).
- Vara professionell i beslutsfattande och uppförande (eng. conduct and bearing). Ledare som innehar tillit ställer höga krav på sig själva och visar ansvar. De exemplifierar också de bästa värdena och praxis i Canadian Forces.
- Upprätthåll en ärlig och öppen kommunikation. Ledare som innehar tillit kommunicerar sitt syfte, ser till att den förstås. Strävar efter att uppnå öppenhet i kommunikationen för att lindra försvagande effekter som skvaller och rykten kan framkalla.

³⁵ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, "39. Trust", Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 530.

³⁶ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, "39. Trust", Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532ff.; Canadian Defence Academy, 2005, s. 5f.; Canadian Defence Academy, 2007, s. 70f.

³⁷ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, "39. Trust", Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532ff, författarens översättning.

- *Föregå med gott exempel*, dela risker och strapatser samt vägra att acceptera eller ta särskilda privilegier.
- *Hålla sitt ord och ens underställda skall kunna lita på att ledaren fullgör sina skyldigheter*. Ledare som innehar tillit gör vad de säger att de ska göra. Detta innefattar tillämpning av regler på ett rättvist och konsekvent sätt. [---]
- *Främja likheter som människor delar* (värderingar, mål, attityder) och *betonar tolerans för olikheter* (dvs. att förstå och utnyttja faktorer i samband med utvecklingen av [...] tillit).

3. Empiri

Själva utgångspunkten för arbetet är de områden som tas upp i studien *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation*, som genomfördes på ett anställt kompani under ett års tid (2010-2011).³⁸ Ur denna aktualiseras flera frågor/problem för det nuvarande yrkesförsvaret. En stor del av omvandlingen till ett yrkesförsvaret är omställningen från värnpliktiga till anställda soldater. Ner på plutonnivå ställer omvandlingen krav på ett annorlunda förhållningssätt mellan officer och soldat. Även organisationens förutsättningar för att lyckas på bästa sätt är inte heller alltid de bästa när det fortfarande är under uppbyggnad. Hur den ”nya värnplikten” GMU (Grundläggande Militär Utbildning) och igångsättandet av specialistofficerskåren faller ut är fortfarande oklart. Officerare nere på plutonnivå befinner sig i en intressant tid, där de skall lyckas skapa kapabla enheter och vara redo att genomföra insats med de risker som det innefattar.

När soldater skriver på kontrakt om upp till 12 år och specialistofficerare fortfarande håller på att integreras i organisationen, ställs officerare inför nya utmaningar. Ett viktigt verktyg för officerarna att lyckas är att skapa tillit. Mellan människor ges ingen tillit gratis utan det är något som måste arbetas med för att få det. Nedan kommer den aktuella studien redogöras för att senare analyseras under kapitlet *Analys*, utifrån de faktorer som skapar tillit för att se var vi står idag och vad som behöver utvecklas.

3.1 Makt, pedagogik, ledarskap och organisation

Den nytkomna studien från Försvarshögskolan *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation* som analyseras har studerat en vital del i det nya yrkesförsvaret. Den handlar om utbildning och ledarskap inom stående förband och anställda soldater i Försvarsmaktens nuvarande personalförsörjningssystem. Syftet med studien var att ”[...] bidra till att utveckla officerares samt specialistofficerares kompetens i relation till anställda soldater och stående förband, primärt avseende ledarskap och pedagogik. [---].” Forskningsfrågorna innefattade vilka krav

³⁸ Hedlund et. al., 2011, s. 1-41.

anställda soldater ställer på befälet när det gäller ledarskap respektive pedagogik, samt hur rollspelet ser ut mellan befäl och anställda soldater.³⁹

I studien uppmärksammas en problematisering i samspelet mellan officer och soldat, samt yrkeskunnande och yrkesidentitet. Inom denna problematisering utvecklas ett antal områden för Försvarsmakten att fokusera:⁴⁰

- Begreppen ”soldat” och ”officer” i det nya personalförsörjningssystemet (PRIO, förf. anm.), och vad det innebär att vara professionell i Försvarsmakten.
- Soldaten och kompetensutveckling av dessa.
- GrpC (gruppchef, förf. anm.) tänkta roll och kompetensutveckling av dessa.
- Hur man på förbanden kan involvera GrpC i ”chain of command”?
- Hur kan Försvarsmakten i handling visa att soldaterna är viktiga.
- Kring erfarenhetsresonemanget/trappan i syfte att stärka officerarna samt att utveckla professionen totalt sett.
- Hur utbildning skall genomföras när PRIO-org (PRIO-organisation, förf. anm.) är intagen.

Studien visar även på ett informationsglapp mellan ordinarie ledningsstruktur på kompaniet och de utbildningskoordinatorer på kompani och plutonsnivå som faktiskt genomför huvudelen av utbildningen. Trots att studien görs på ett unikt förband där det är en klar delning mellan dessa två konstaterar forskarna att det även gäller för ett förband med en ordinarie PRIO-organisation.⁴¹

Kopplat till tillit mellan människor kan fyra situationer ur studien användas för att se vilka faktorer för skapandet av tillit som finns och vad som saknas. I studien behandlas begreppen *den ”professionelle” soldaten* och *erfarenhet* som anses vara vitala för studiens innebörd. Även ett glapp mellan insats- och utbildningsorganisationerna samt plutonchefens administrering ses som viktiga situationer för att belysa tillit mellan människor.

De situationer som kommer analyseras är således *Professionella soldater, Erfarna soldater, Chef vs. Instruktör* och *Plutonchefen fast på kontoret*. Situationerna analyseras utifrån de fem faktorerna som bygger upp tillit enligt *Tillitskapande ledarskap*. Som stöd och förstärkning används faktorerna från *Building Trust* för att skapa ett större omfång till analysen.

³⁹ Hedlund et. al., 2011, s. 3f.

⁴⁰ Ibid, s. 1.

⁴¹ Ibid.

3.1.1 Professionella soldater

Ett nytt begrepp hos de anställda soldaterna, i dagens yrkesförsvar, är att vara ”*professionell*” *soldat*. Tidigare värnpliktiga soldater kunde ses som professionella men de moderna svenska anställda soldaterna ser gärna detta begrepp som ett särskiljande drag för den nya kategorin soldater. I studien förklaras begreppet professionell som tvådelat: å ena sidan kopplat till att det är ett *yrke*, å andra sidan hur *skicklig* enskild är på sin profession. Är du soldat till yrket blir det således en motsats till att vara en amatör, du får betalt för det du gör. Ett exempel är den professionella idrottsutövaren som får betalt för sitt utövande av idrott, en amatöriddrottare har sin inkomstkälla från annat håll. Följaktligen blir en individ, vilken har yrket soldat som sin primära inkomstkälla, en professionell soldat. Kopplat till skicklighet kan en individ som anses vara duktig inom sin profession anses som professionell. Med andra ord kunde en värnpliktig soldat vara professionell, likväl som en anställd soldat idag, när det gäller skicklighet. Med den tvådelade begreppsförklaringen kan en soldat vara professionell för att denne är anställd utan egentligen vara skicklig i sin profession, likväl som en soldat kan vara professionell utan att vara anställd (värnpliktig).⁴²

De anställda soldaterna är motiverade och vill bli skickliga, de visar engagemang för lösandet av uppgift. Det kan ses som en naturlig del vid ett yrkesförsvar där det i slutändan handlar om att överleva i en skarp insats. Engagemanget skapar emellertid nya utmaningar för befälet där soldaterna på bredare front vill veta syften med varför de skall utföra övningar och moment. Befälet får högre pedagogiska krav ställda på sig att kunna motivera enskilda moment, soldaterna vill veta sambandet mellan sin egen roll och det som övas. Ett exempel är när det blir för mycket ”standon” (väntan) där soldaterna ställer konkreta förslag till vad de skall kunna få för uppgifter, inom övningens ram.⁴³

3.1.2 Erfarna soldater

Ett begrepp i studien som visar på en angenäm problematik är soldaternas *erfarenhet*. Det som ligger till grund är erfarenhet i vid bemärkelse, allt ifrån var envar gjort sin grundutbildning till vilken sorts internationell tjänstgöring enskild soldat genomfört, med möjlig erfarenhet av skarp strid. Soldaterna påpekar i flera olika situationer att deras erfarenhet inte tas omhand. Det finns dock utbildningssituationer där soldaterna tagit saken i egna händer och diskvalificerat det som befälet, enligt order, förmedlar till soldaterna.⁴⁴

Olika exempel är soldaternas position under framryckning på stridskolonn, hur inbrytning i rum genomförs under strid i bebyggelse och olika teckens användande/innebörd. I dessa fall avfärdar soldaterna det befälet förmedlar ur reglementet, med deras egna lösningar, kopplat till sina egna erfarenheter. Befäl erkänner att de ger med sig gentemot soldaternas argument men efter reflektion tvivlar de på att det är rätt väg att gå. De vet inte fullt ut vilken sorts erfarenhet soldaterna bär på men lyfter fram just det som förklaring, att det är erfarna soldater.

⁴² Hedlund et. al., 2011, s. 18f.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid, s. 21.

Forskarna tolkar även att befälen inte vill vara för auktoritära och dogmatiska (doktrinära) eftersom det handlar om anställda soldater.⁴⁵

I det här fallet baserades soldaternas olika syn (erfarenhet) på om de gjort grundutbildning på annan utbildningsplattform (förband) och/eller genomförd internationell tjänstgöring. Andelen som varit på två missioner var 4,5 % och för en mission 20 %. Till synen på erfarenhet från missioner tillkommer en rangordning: de utan erfarenhet av en mission längst ner, därefter Kosovo och överst Afghanistan. Hos de som varit i Afghanistan finns ytterligare en rangordning där de som var med på de händelserika rotationerna FS17 och FS19 tillskrivs den högsta rangordningen. Problematiken kring begreppet erfarenhet utvecklar i studien ett behov av att gå igenom vad olika sorters erfarenhet har för innebörd, särskilt beprövad erfarenhet. Förklaringen har utgångspunkt i en modell över olika sorters erfarenhet:⁴⁶

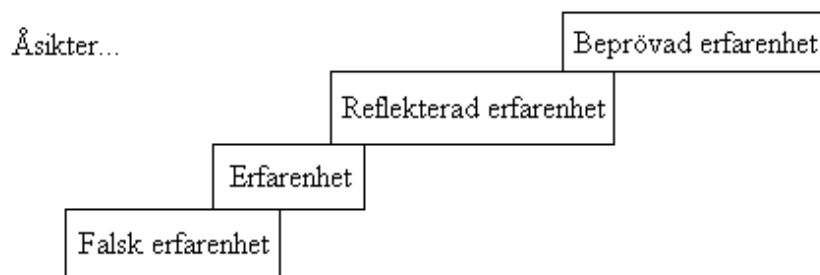


Bild 1. Modell över relationen mellan olika aspekter av begreppet erfarenhet.⁴⁷

Utanför stegen i modellen återfinns *åsikter*, vilket menas med att alla kan tycka och tänka i olika frågor men att detta måste granskas kritiskt för att en hållbar kunskapsutveckling skall fortgå. *Falsk erfarenhet* är när en individ minns en händelse fel eller helt enkelt hittar på, ljuger. Nästa nivå är *erfarenhet*, där individen har upplevt någonting utan att ha problematiserat eller reflekterat över händelsen. I en *reflekterad erfarenhet* däremot har individen reflekterat över sin erfarenhet och under reflektionen problematiserat erfarenheten när den kan gälla. Översta trappsteget är *beprövad erfarenhet*, där flera individer analyserar sina erfarenheter gemensamt. Ur sina gemensamma erfarenheter skapar de slutsatser kring giltighet, räckvidd och generaliserbarhet för erfarenheten. Tillsammans med vetenskapligt baserad kunskap skall beprövad erfarenhet utgöra grunden för den militära professionen.⁴⁸

Denna modell presenterades för det aktuella kompaniet i studien och soldaterna var positiva till synsättet kring erfarenhet. Dessutom insåg soldaterna möjligheten att delta och påverka. Även vikten av diskussioner angående flera viktiga aspekter såsom innebörder, rutiner och gemensamma tolkningar uppfattades.⁴⁹

⁴⁵ Hedlund et. al., 2011, s. 21.

⁴⁶ Ibid, s. 21ff.

⁴⁷ Ibid, s. 22.

⁴⁸ Ibid, s. 22f.

⁴⁹ Ibid, s. 23.

3.1.3 Chef vs. Instruktor

Soldater visar över tiden en tydlig skild syn på hur de ser på insats- respektive utbildningsorganisationen. Där de anser sig bli bättre behandlade av chefer på pluton och kompanivå, samt mer nöjda med deras ledarskap än utbildningsorganisationen. Det finns flera faktorer som påverkar att det blir sämre förutsättningar för utbildningsorganisationen. De har uppgiften att förmedla till soldaterna det som angivs i givna reglementen vilket påverkar deras möjlighet till flexibilitet. Med en större personalomsättning har även utbildningsorganisationen svårare än insatsorganisationen att få samma närhet till soldaterna.⁵⁰

Den klara uppdelningen mellan insats- och utbildningsorganisationen kan ses som unik för det aktuella förbandet i studien. Trots det anses problematiken kvarstå och gälla för övriga förband inom Försvarsmakten. Även om allt sker inom insatsorganisationen kommer en uppdelning ske där den faktiska (insats-)chefen inte alltid utbildar sin egna insatsenhet. För att effektivisera utbildningen med de medel som finns skapas stationssystem där befäl ur vardera pluton på kompaniet ansvarar för en station där plutonerna sedan roterar. Samma förhållande chef/instruktor kvarstår därmed.⁵¹

Resultaten från studiens enkät del visar på ett antal samband.⁵²

- Upplever soldaterna som att de blir behandlade som ”professionella”, har de en högre arbetstillfredsställelse.
- Är de nöjda med ledarskapet, har de en högre arbetstillfredsställelse.
- Upplever soldaterna att utbildningen är relevant, har de en högre arbetstillfredsställelse. Soldaterna känner att det är mer relevant att de utför sådant som de anser vara rätt än att utbildningen är perfekt. Ett exempel är att soldaterna hellre har en mindre förberedd övning i strid i bebyggelse än en mycket väl förberedd övning i insats mot folkmassa.
- Är de nöjda med insatsorganisationens ledarskap, hade soldaterna högre villighet att söka vidare anställning.
- Soldater som kom direkt från värnplikten var i stort mer nöjda än övriga med hur de blev behandlade, ledarskapet samt deras benägenhet att söka vidare anställning var högre.

⁵⁰ Hedlund et. al., 2011, s. 14ff.

⁵¹ Ibid, s. 24f.

⁵² Ibid, s. 17.

3.1.4 Plutonchefen fast på kontoret

Med anställda soldater kommer även en ny parameter på plutonnivå, administration. Resultat från studien visar att plutoncheferna fastnar på kontoret där de "kör skrivbord". Plutoncheferna tillbringar mellan 75 och 90 % bakom skrivbordet under arbetstid. I praktiken dras en klar koppling till resultatet att andelen soldater som ansåg sig kunna skatta plutonchefens ledarskap var endast 50 %.⁵³

Vidare ställs kravet på plutonchefen att anpassa sin personal efter olika organisationsuppsättningar. I redovisad studie ska ett anställt kompani efter att ha förberett och genomfört NBG 11 i en organisationsstruktur, ställa om till en annan organisation för att i ett senare skede ställa om till ett tredje då de skall förbereda sig för mission i Afghanistan. Inom denna ram skall exempelvis olika fordonsalternativ användas samt olika befattningar fyllas upp med personal. I praktiken innebär det svårigheter för plutonchefen att hålla kvar sin befintliga personalstruktur då befattningar skall bort och befattningar skall läggas till. För chefer på skytteplutonerna blev detta en speciell utmaning då soldater de ansett vara kvalificerade och som har övats in i plutonen, behövas plockas bort. Dessa soldater har haft en mission till Afghanistan som en motivator och risken med att de väljs bort blir att de inte kommer söka sig tillbaka när tillfälle ges. Kompanichefen försökte lösa problemet med att använda de kvarvarande soldaterna i en förstärkningsenhet som skulle kunna förstärka kompaniet om det behövdes senare under insatsen i Afghanistan. Det var dock inte genomförbart vilket medför risker att de bortplockade soldaterna inte vill tillbaka till kompaniet efter missionens slut eller till Försvarsmakten överhuvudtaget.⁵⁴

⁵³ Hedlund et. al., 2011, s. 30.

⁵⁴ Ibid, s. 6-7, 30, 32f.

4. Analys

4.1 Synlighet

En situation med en klar koppling till faktorn *synlighet* är *plutonchefen fast på kontoret*. Med uppstartandet av ett yrkesförsvaret tillkommer uppgifter som handlar om administration för plutonchefen. En del handlar om att sköta sina underställda soldaters löner, vilket varit vid diskuterat inom Försvarmakten under senare år. Förutom annan arbetsbörda än vad en plutonchef är van vid försvårar detta förhållandet möjligheten att skapa tillit.

Själva grunden för synlighet handlar om att komma ut och visa sig bland sina soldater⁵⁵. Enligt resultatet tillbringar plutoncheferna över ¾ av sin arbetstid på kontoret vilket är en klar nackdel.⁵⁶ När det inte finns möjlighet för en chef att få tid till att lära känna sina soldater blir det svårt att *visa omsorg för sina underställdas välbefinnande*. Dessutom blir det inte lättare att vara lättillgänglig och nå upp till att *visa hänsyn och respekt för andra*.⁵⁷

Huruvida det handlar om enskilda svårighet att bemästra ett nytt datorsystem eller en realistisk uppgift för en plutonchef framkommer inte av studien. När de trots allt kommer ut till truppen verkar de inte hinna visa tillräckligt av sig själva då endast hälften av soldaterna kunde skatta ledarskapet hos sina plutonchefer.⁵⁸ När en plutonchef har sådana förutsättningar kan denne få förlita sig på de övriga faktorerna i *Tillitskapande ledarskap* och sprida dem genom sina underställda, nå ut till dem i indirekt form.

Om inte en officer kan visa sig för sina underställda blir det svårt att utöva ledarskap. Samband i studien visade på flera aspekter som skapades utifrån hur soldaterna upplevde ledarskapet som bra. Var de nöjda med ledarskapet hade de en högre arbetstillfredsställelse samt högre villighet att söka vidare anställning. Detta torde vara aspekter som är vitala i en organisation som är under uppbyggnad och vill ha kvar sina anställda under hela tjänstgöringsperioden. Då de soldater som kom direkt från värnplikten var mer nöjda med ovanstående så ses en koppling där det ställs högre krav på synlighet från plutonchefens sida. Värnpliktiga och tidigare soldater anställda i Utlandsstyrkan tjänstgjorde under en kortare period än det som förefaller nu, där inte samma långsiktiga tjänstgöring låg framför.⁵⁹

Kvarstår denna arbetssituation framöver, för plutonchefer, kommer de övningar som ges där plutonchefen besitter sin insatsbefattning i plutonen som ytterst viktig. Där finns istället möjligheten att ta igen all den synlighet som går förlorad i övrig verksamhet på hemmaplan. Tar chefen tillfället i akt har denne möjligheten att delta på samma villkor som sina

⁵⁵ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232.

⁵⁶ Hedlund et. al., 2011, s. 30.

⁵⁷ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 533.

⁵⁸ Hedlund et. al., 2011, s. 30.

⁵⁹ Hedlund et. al., 2011, s. 17.

underställda kollegor. Detta kan ske genom att dela logi, risk och strapatser med soldaterna. Det blir ett klart exempel på att *föregå med gott exempel och synlighet*.⁶⁰

4.2 Respektfull behandling av individer

Idag är soldaterna anställda och är inte längre värnpliktiga som ska genomföra utbildning från inryck till muck⁶¹ under en kortare tid vilket ökar behovet av att soldaterna ska känna att de trivs. En fördel med ett yrkesförsvaret är att förbanden i mycket större utsträckning samövas då de arbetar tillsammans under en längre period. Det kan försvåras om personalomsättningen är för stor om soldater slutar för att de inte trivs och inte känner att de blir behandlade på ett korrekt sätt.

I studien benämns trivselfaktorn som arbetstillfredsställelse, vilket höjs om de känner att de blir behandlade som professionella. Soldaterna känner att de blir bättre behandlade av insatsorganisationen än utbildningsorganisationen. I det här fallet upplever soldaterna att de blir sämre behandlade av de officerare som håller utbildningen. De tillhör inte samma insatsenhet vilket kan bli en svårare utmaning för officerarna som sköter utbildningen än de som normalt för befäl över soldaterna. Utrymme för att lära känna varandra och kunna få en kollegial stämning till soldaterna är inte lika lätt om de enda tillfällena som ges är när det skall hållas utbildning.⁶²

Officerarna, som torde ha mer ledarskapsutbildning och erfarenhet, kan visa vägen genom att visa *respektfull behandling av individer*. Ett ledarskap som präglas av ödmjukhet, humor och flexibilitet.⁶³ Även om de enda tillfällena som finns för att skapa ett gott förhållande till soldaterna är när det skall hållas utbildning, så kan officeren skapa en sorts kollegial atmosfär som inte bara gynnar resultatet av övningen utan är något positivt för hela Försvarmakten. Får soldaterna känna att de blir behandlade som kollegor (professionella) och inte som "en vanlig beväring" ges goda förutsättningar för att de ska vilja stanna kvar i organisationen. Om inte soldaterna stannar kvar på förbanden förloras fördelar med att ha ett yrkesförsvaret. När det här är gjort är en annan viktig del att officeren ser soldaten som en individ, inte någon som bara är en i mängden.

Förutom att Försvarmakten ska försvara Sverige så gör de andra åtaganden såsom insatsen i Afghanistan och deltagande i NBG. Studien visar på ett fall där ett förband ska skapa en organisation för alla tre under några års tid. De olika organisationerna ser inte likadana ut, speciellt på skytteplutonerna där det är olika fordon som ska användas och andra befattningar som är olika. Plutoncheferna var tvungna att sälla bort soldater som tidigare sågs som dugliga och de har sett fram emot att få åka med på mission. Trots att möjlighet till att tillfälligt placera soldaterna på annan befattning hemma på regementet sågs över, gick det inte att

⁶⁰ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, "39. Trust", Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 533.; Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, "11. Ledarskap under akut stress", Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232.

⁶¹ Militär Utryckning Civila Kläder.

⁶² Hedlund et. al., 2011, s. 14ff.

⁶³ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, "11. Ledarskap under akut stress", Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232.

genomföra.⁶⁴ Det tidigare resonemanget om fördelar med att samöva i ett yrkesförsvaret försvaras om inte enheten kan hållas intakt.

Det blir svårt för plutonchefen att *visa omsorg för sina underställdas välbefinnande* om inte möjligheten finns att organisationen kan ta hand om dem. Dock visar exemplet på att kompanichefen i alla fall ger stöd och försöker företräda deras intressen om att få fortsätta tjänstgöring trots allt. Ett *gott omdöme* uppvisas från kompanichefen i hur han ser på allvaret för konsekvenserna om en soldat inte kan få vara kvar på enheten eller till och med bli av med sitt arbete.⁶⁵

Både resonemanget om hur soldater behandlas och hur kompanichefen försöker hjälpa sina soldater, som försvinner mellan raderna då organisationen ändras, inbegriper faktorn *visa hänsyn och respekt för andra*. Genom ett gott uppträdande mot soldaterna och vara rättvis och konsekvent stärker officerarens möjlighet att utveckla tillit från soldaterna.⁶⁶

4.3 Högt i tak

Respektfull behandling av individer handlar om hur officeren bemöter soldaten, där det optimala är ett skapande av en atmosfär med ett kollegialt uppträdande. För att ytterligare skapa en god arbetsmiljö behövs en god kommunikation, *högt i tak*. Använder officeren ett alltför strikt ledarskap under vardagen kan det bli till en klar nackdel under en mission. Avfärdas soldaternas prestationer för hårt, under exempelvis en utvärdering efter en övning, kan konsekvensen bli att soldaten inte kommer våga testa nya saker för att fortsätta att utvecklas. Är en officer för strikt i sin kommunikation gentemot soldaterna kan förmågor som anpassning och improvisation förloras. En arbetsmiljö med högt i tak ger möjlighet för officerare och soldater att kunna erkänna sina misstag. Tilliten kan även stärkas om officeren tillåter någon med högre sakkunskap ta över arbetsledningen.⁶⁷

När värnplikten fanns var den militära tjänstgöringen obligatorisk vilket kunde visa sig i att soldater inte alltid var positiva till tjänstgöringen. Med ett yrkesförsvaret söker individer anställning till soldat, frivilligt. Soldaterna vet även att de med största sannolikhet kommer att få åka på en skarp insats någon gång under sin anställningstid. En naturlig drivkraft är att förbereda sig så gott som möjligt för att känna sig redo för en skarp situation. Detta kommer fram i studien där soldaterna har framåtanda och vill bli skickliga. De vill även veta syftet med det de gör, vad deras plats är och hur de kan påverka.⁶⁸

Genom att kommunicera sitt syfte, *upprätthåll en ärlig och öppen kommunikation*, ser officeren till att soldaterna förstår vad som ska göras och vilken roll de har. Precis som att ett gott bemötande mot soldaterna stärker tilliten gör även en öppen kommunikation det.

⁶⁴ Hedlund et. al., 2011, s. 32.

⁶⁵ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532f.

⁶⁶ Ibid, s. 533.

⁶⁷ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232f.

⁶⁸ Hedlund et. al., 2011, s. 19.

Eftersom soldaterna är frivilliga och vill göra skillnad någonstans i världen bör de få möjlighet att delta på en högre nivå än den tidigare värnpliktiga soldaten. Dock kan inte soldaterna villkorslöst få påverka utbildningen bara för att dessa faktorer ska kunna uppnås. En officer som försöker nå upp till detta får inte falla i fällan av att soldater ”tar över befälet” hursomhelst.⁶⁹

Det finns fall där soldaterna avfärdar det som officeren förmedlar, ur reglementet, kopplat till deras erfarenhet. Den kan basera sig på att de gjort sin grundutbildning på annan ort eller vilken mission de deltagit i. Vidare finns en rangordning på hur god erfarenheten är kopplat till vilken mission det gäller. Trots att officeren inte vet exakt vilken sorts erfarenhet soldaten har så ger denne med sig, vilket efter reflektion känns fel. En tolkning som görs i studien är att officerarna inte vill uppfattas som för auktoritära och doktrinära. Det förstnämnda, auktoritära, kan med det som nämnts ovan kännas godtagbart och eftersträvansvärt men det sistnämnda är i behov av utveckling.⁷⁰

Begreppet erfarenhet redogörs i studien där en erfarenhetsmodell visas som ett verktyg för att bringa klarhet i problematiken om vad erfarenhet är och hur den ska handskas/bedömas. I trappan finns spannvidden från falsk erfarenhet till beprövad erfarenhet, med tillägget åsikter vid sidan av. Beprövad erfarenhet läggs fram som en grundsten för den militära professionen och att våra doktriner, reglementen och riktlinjer ska baseras på detta. När soldaterna avfärdar officerarna så avfärdar de reglementet, dvs. den beprövade erfarenheten. Vilken sorts erfarenhet som soldaten ersätter med är för officeren oklart.⁷¹

Forskarna presenterade modellen och synsättet kring erfarenhet för soldaterna efter ovan nämnda observationer och soldaterna var positiva till förhållningssättet. De ville vara med och påverka och såg ett värde i att diskutera ämnen som kan vara oklara såsom rutiner, innebörder och gemensamma tolkningar.⁷² Officeren ska inte känna sig för doktrinär, då den gemensamma nämnaren ska basera sig på beprövad erfarenhet, men soldaterna ska kunna få möjlighet att påverka. När soldater kommer vara anställda i flertalet år kommer det finnas ett ovärderligt verktyg för att ständigt kunna utveckla professionen. När tillfälle ges kan officeren visa *förtroende för underställda* när soldaterna kan involveras i utvecklingen.⁷³

⁶⁹ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 533.

⁷⁰ Hedlund et. al., 2011, s. 21ff.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid, s. 23.

⁷³ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532.

4.4 Värden, moral och äkthet

Som officer och soldat kan du ställas inför extrema situationer som är starkt psykiskt krävande. Exempelvis en strid där en kamrat stupar eller situationer där individer får bevittna hemska saker och inte kan ingripa. För att en enhet ska klara av situationer som dessa krävs starka ledare som visar på ett ledarskap präglad av *värden, moral och äkthet*. Det handlar om att vara ärlig, modig, rakryggad och visa vad man står för. Samlingsordet är att vara en förebild, något som gäller över tiden, hemma på regementet såsom på insats.⁷⁴

Situationen när soldaterna anser att det som officeren utbildar från reglementet är fel och officeren ger med sig, är ett exempel på en tvekan från officerens sida om var denne står. Det framkommer inte om officeren tycker att reglementet har fel i nämnd situation. Dock kvarstår problematiken att officeren riskerar att radera sin egen roll inför övriga soldater om denne inte kan stå på sig och visa vad denne står för. I efterhand anser officerarna att det är fel av dem och det är ett tecken på att de inte stått för vad de anser är rätt.⁷⁵

En officer som står för det som sägs i reglementet når upp till att *vara professionell i beslutsfattande och uppförande*. Trots att det är skillnad på en modern anställd svensk soldat och en tidigare värnpliktig så kvarstår officerens ansvar och lära ut det som är fastställt av organisationen, utbilda ur reglementet. Officeren behöver ställa höga krav på sig själv, visa ansvar och vara en representant för Försvarsmakten. Självklart skall enskild soldat också visa på goda värden och vara en representant för organisationen men det är officerens ansvar att visa vägen.⁷⁶

Detsamma gäller om officeren eftersträvar *föregå med gott exempel*, genom att inte ta särskilda privilegier.⁷⁷ Gör en soldat från plutonen bort sig kan en officer välja att skylla på den enskilda individen eller stå upp för sin pluton, vara modig och rakryggad. Ett exempel ur studien är när kompanichefen gör allt i sin makt för att kunna ha kvar de soldater som inte längre har en plats i organisationen, där officeren visar på ansvarsfullhet i sin roll som chef.⁷⁸ Har officeren tidigare under soldatens anställningstid uttryckts sig om att denne kommer värna om soldaternas bästa, visar officerens handling upp *hålla sitt ord och ens underställda skall kunna lita på att ledaren fullgör sina skyldigheter*. Trots att det kanske inte är en skyldighet, visar officeren då upp att denne håller sitt ord.⁷⁹

Den sista kanadensiska faktorn som kan härledas till *värden, moral och äkthet* är *främja likheter som människor delar och betonar tolerans för olikheter*. Trots att det inte tas upp något exempel ur studien som påvisar faktorn är den högst aktuell för organisationen. I de konfliktområden som Försvarsmakten ska kunna operera i, såsom Afghanistan, är det vår

⁷⁴ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 233.

⁷⁵ Hedlund et. al., 2011, s. 21.

⁷⁶ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 533.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Hedlund et. al., 2011, s. 32.

⁷⁹ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 533.

skyldighet att på ett eller annat sätt stå för alla människors lika värde. Exemplet Afghanistan, där det finns ett stort kvinnoförtryck, ska vi främja kvinnornas rätt till samma rättigheter som männen. Om vi ska kunna klara av det måste vi själva veta var vi står. Därför är det av stor vikt för officeren att tolerera att soldaterna har olika värderingar, mål och attityder. Soldaterna ska veta om att de representerar en organisation som står för vissa värderingar, med rätten att fortfarande vara en individ. Officerens uppgift blir att främja det som är lika hos soldaterna men även att visa att olikheter accepteras. Ingen är perfekt men det är viktigt att veta var man står och vad man representerar.⁸⁰

4.5 Kompetens

Själva essensen av tillit visar sig när det verkligen gäller, under en skarp strid. Då är soldatens tillit till officerens yrkesmässiga *kompetens* den viktigaste faktorn.⁸¹ På vägen fram har officeren haft tillfälle att visa upp hur kompetent denne är. Soldaten har fram tills dess haft möjlighet att iaktta sin ledare och bedöma hur kompetent den anser officeren vara. Därmed bygger officeren, under vardagen hemma på regementet, upp soldatens tillit till dennes kompetens. Tre exempel från studien visar på situationer där möjligheten för att bygga tillit till officerens kompetens blir problematisk.

Exemplet från studien där soldaterna avfärdar det som officeren lär ut, utifrån sina egna erfarenheter, är ett fall där officerens kompetens kan ifrågasättas.⁸² Officeren har sin roll som instruktör i det här fallet av en anledning. Denne är utbildad för att, utifrån det som är fastställt, förmedla till soldaterna det som de behöver kunna för att bli så bra som möjligt. Tvekar officeren och låter den okända erfarenheten som soldaten bygger sitt ifrågasättande på, konkurrera ut det som är reglementerat, är det upp till officeren att förtydliga varför utbildningen sker utefter reglementet. Detta resonemang går delvis ifrån tankarna om att skapa en god arbetsmiljö och de övriga faktorerna. Dock kan det undvikas om soldaterna får ett förtydligande angående synen på begreppet erfarenhet. Från att handskas med problematiken kring soldaternas erfarenhet ställs även nya krav på officerens kompetens gällande pedagogik.

Det faktum att soldaterna har en stark drivkraft och ställer nya pedagogiska krav på att få veta syften, borde ses som en självklarhet med igångsättandet av ett yrkesförsvaret med anställda soldater.⁸³ Om ett alltför ”digitalt” ledarskap fungerade gentemot värnpliktiga soldater blir det istället till en nackdel om det används mot anställda soldater. Dagens soldater kan ses som en investering där de ska vilja stanna kvar och bli så bra som möjligt, alla intressenter blir nöjda om de frodas under hela anställningsperioden och utvecklas. Kravet ökar på officeren att utöka sin kompetens angående att motivera soldaterna. Ytterligare ett exempel rörande faktorn kompetens visar på när officeren kan få svårt att hinna med att visa sin kompetens för soldaterna.

⁸⁰ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 534.

⁸¹ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 233.

⁸² Hedlund et. al., 2011, s. 21.

⁸³ *Ibid*, s. 19.

Ett grundkrav för att soldaterna ska ha möjlighet för att skaffa sig en uppfattning om sin chef är att plutonchefen får tillfällena att uppvisa det. En realitet är att plutonchefen får allt mer administrativ tjänst på sitt kontor, vilket leder till att soldaterna knappt får se sin chef och ej kan skatta dennes ledarskap.⁸⁴ Om plutonchefen knappt är ute med sina soldater är det svårt att kunna uppvisa ens kompetens. Är detta en verklighet som kommer fortgå så torde det ställa högre krav på plutonchefen att visa upp sin kompetens de gånger som plutonen väl övar i sin helhet.

De tre exemplen speglar en organisation i förändring, där problem kan uppstå där det finns utrymme för tolkningar och där inte allt är fastställt. Sammantaget ställer ett yrkesförsvaret annorlunda krav på en officer på plutonnivå än under värnpliktstiden. En del av den moderna officerens kompetens handlar idag om att kunna anpassa sig och vara öppen för förändring. De anställda soldaterna kommer att komma med nya infallsvinklar, vilja bidra och komma med synpunkter utifrån sina erfarenheter. Dessutom gäller det för plutonchefen att utifrån sina förutsättningar lyckas komma ut och visa sin kompetens för soldaterna.

För att på bästa sätt rusta sig inför det ultimata testet, den skarpa insatsen, behöver officeren känna att denne aldrig är fullärd. *Yrkesmässig kompetens* handlar om att ta varje tillfälle i akt att förbättra sin kompetens och yrkesskicklighet.⁸⁵ Precis som att soldaten behöver få en förståelse av vad det finns för olika sorters erfarenheter, behöver officeren inse behovet av att kunna anpassa sig och lära sig något nytt. Ser officeren möjligheten med de nya förutsättningarna som ett yrkesförsvaret skapar, istället för att se begränsningarna, finns möjligheten att bygga upp den mest vitala faktorn i uppbyggandet av tillit.

⁸⁴ Hedlund et. al., 2011, s. 30.

⁸⁵ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, "39. Trust", Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532.

5. Sammanfattande diskussion

5.1 Teorier om hur tillit skapas

I problemformuleringen nämndes att för att förklara varför samspelet ser ut som det gör så kartläggs först hur tillit skapas, för att sedan använda det som verktyg i analysen. Under arbetets gång har slutsatser dragits kring teorierna om hur tillits skapas. I analysen användes den svenska teorin, *Tillitskapande ledarskap*⁸⁶, som centralt analysverktyg för att analysera empirin. Den kanadensiska teorin, *Building Trust*⁸⁷, hade som roll att förstärka den svenska. Där den visade sig falla in, med minst en faktor, under var och en av de svenska faktorerna. Tre av de kanadensiska faktorerna föll in under två olika svenska: *visa omsorg för sina underställdas välbefinnande, visa hänsyn och respekt för andra och föregå med gott exempel*.⁸⁸

En slutsats dragen ur teorivalen är att Försvarshögskolans och den kanadensiska försvarshögskolans teorier om tillit är relativt lika och såväl torde vi även ha liknande kultur gällande ledarskap. Hade en annan nations teorier kring tillit och ledarskap använts, där det finns en annan sorts kultur, kunde liknelserna vara färre.⁸⁹ De kanadensiska faktorerna fyllde ut sin roll som en kompletterande teori till den svenska, där de lyfte resonemangen i analysen vidare.

5.2 Förutsättningar för att skapa tillit

Med hjälp av teorierna om skapandet av tillit kunde flera situationer i det nya svenska yrkesförsvaret analyseras: *Professionella soldater, Erfarna soldater, Chef vs. Instruktör* och *Plutonchefen fast på kontoret*. Utifrån dessa situationer kunde det bristande samspelet mellan officer och soldat, observerat i studien *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation*⁹⁰, förstås genom tillitens uppbyggande faktorer. Arbetet har visat flera förutsättningar som hämmar officerare att skapa tillit från soldaten. Nedan redogörs förutsättningarna: *administrativ tjänst, personalomsättningar* och *erfarenhet*. Under respektive del dras slutsatser utifrån syftet med arbetet: att kartlägga om det finns förutsättningar för att skapa tillit från soldaten till officeren i dagens svenska yrkesförsvaret.

⁸⁶ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 231ff.

⁸⁷ Adams, Barbara; Sartori, Jessica; Stouffer, Jeffrey; Thompson, Megan, ”39. Trust”, Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*, 2008, s. 532ff.

⁸⁸ Ibid, s. 533.

⁸⁹ Fors et. al., 2006, s. 26.

⁹⁰ Hedlund et. al., 2011, s. 1-41.

5.2.1 Administrativ tjänst

Dagens plutonchefer får en allt mer administrativ tjänst, där de får svårt att vara ute med sin trupp och nå upp till faktorn *synlighet*.⁹¹ Det är dock intressant att se om denna realitet fortsätter att finnas eller om organisationen kommer ändra på denna förutsättning för att som chef kunna vara med sina underställda soldater. Tillitens betydelse har förklarats i arbetet och borde ses som något vitalt för en plutonchef att kunna skapa från sina soldater, där denne chef ska vara beredd att leda dem i mycket krävande situationer. Faktorn *kompetens* visar på hur viktigt det är att soldaten har tillit till sin chefs kompetens, vilket försvåras om plutonchefen inte har haft tillräckligt med möjlighet att visa den för sina soldater. Att endast hälften av soldaterna kunde skatta sin chefs ledarskap borde ses som en varningssignal.⁹²

5.2.2 Personalomsättningar

Med de mångfacetterade uppgifterna som Försvarsmakten ställs inför utvecklar det på plutonnivå en problematik angående en personalomsättning, där olika uppgiftstagande innebär andra ingångsvärden. De kan innebära att andra sorters befattningar ska finnas på plutonen, vilket skapar problem för plutonchefen. Somliga soldater som denne har anställd och ansett som dugliga kan i dessa fall bli bortplockade då det inte längre finns plats för dem på kompaniet. Det gör det svårt för en plutonchef att skapa tillit på sin pluton i den mån att denne inte kan visa omsorg för sina soldater genom en *respektfull behandling av individer*. Trots att kompanichefen i fallet som beskrivs gör allt han kan för att lyckas hålla kvar soldaterna på kompaniet, så lyckas det inte. Det kan även vara en tankeställare för organisationen i stort där ett yrkesförsvaret som anställer soldater för flera år borde se dem med mer respekt än så. Det finns många fördelar med ett yrkesförsvaret och en torde vara att det finns helt andra möjligheter till samövning, då soldaterna är sammansatta under en längre tid än tidigare. För en plutonchef möjligheten till att ha kvar sin sammansättning av underställda har denne bättre förutsättningar att skapa tillit. Detta gäller bara plutoncheferna och ger ingen gemensam bild för övriga officerare på plutonnivå.⁹³

5.2.3 Erfarenhet

Soldaterna är anställda vilket ger flera nya parametrar. De är drivna, vill bli skickliga och har olika sorters erfarenhet. Fokus ligger på själva utbildningssituationen där en officer ska utbilda de anställda soldaterna. För att utbildningsverksamheten ska bli effektiv är det inte alltid den officer som soldaterna har från sin normala insatspluton som håller utbildningen. Den officer som ska utbilda hamnar här i en situation där soldaterna är anställda och vill bli behandlade därefter. De kan ha mycket mer erfarenhet från internationell tjänstgöring samt att soldaterna inte tillhör officerens normala insatspluton. Då samma möjlighet till att få närhet

⁹¹ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232.

⁹² Hedlund et. al., 2011, s. 30.

⁹³ Ibid, s. 32.

till soldaterna, som den ordinarie befälet till plutonen, inte finns måste officeren tampas med hur denne ska förhålla sig.⁹⁴

En stor central faktor i problematiken är det faktum att de anställda soldaterna i flera fall har mycket mer militär erfarenhet än en tidigare värnplikting. Officerare har gett med sig gentemot soldaternas argumentation när de anser att det som officeren utbildar ur reglementet är fel, jämfört med deras erfarenheter. Den förklaring som ges i den analyserade studien är att officerarna inte vill vara för auktoritära och doktrinära. Utifrån hur soldaterna ska bemötas, för att tillit ska skapas, är det bra att de känner att de inte ska vara för auktoritära. Inom de fyra första faktorerna i *Tillitskapande ledarskap*, behandlas att ett gott bemötande mot soldaterna ska fordras. Exempel ur dem som att *visa intresse, omsorg, god kommunikation* och vara en *förebild* inför soldaterna, visar behovet av ett icke auktoritärt ledarskap.⁹⁵ Dock ska de inte falla i fällan att de inte ska vara alltför doktrinära.

Med begreppet erfarenhet har dess olika innebörd förklarats i arbetet, med den beprövade erfarenheten som skall ligga till grund för den militära professionen. De reglementen som soldaterna utbildas på är baserad på den beprövade erfarenheten.⁹⁶ En officer som frångår det som sägs i reglementet och tillåter att det ersätts med en okänd erfarenhet från en soldat, visar på bristande *kompetens*. När väl en enhet hamnar i en skarp situation är den viktigaste faktorn att soldaten har tillit till officerens kompetens.⁹⁷ Om officeren blir osäker på sin egen kunskap och avvisar det denne ska utbilda ur reglementet, skapas sämre förutsättningar för att kunna visa hur hög kompetens som densamme har. Med det sagt kan självklart även reglementet ha fel i vissa avseenden, ifall den är uråldrig och under bearbetning. En fördel som kan dras av ett yrkesförsvaret är att integrera soldaterna allt mer i utvecklingen och låta deras erfarenheter få mer utrymme.

Efter att soldaterna har fått förklarat för sig de olika sorters erfarenheter som finns, ställde de sig positiva till att vara mer delaktiga och vara med i diskussioner där det kan finnas otydligheter.⁹⁸ Istället för att soldaterna ska behöva avfärda det som instruktören är satt att utbilda dem på kan soldaterna utifrån en annan förståelse om erfarenhet, veta hur och när de kan påverka. Officeren får en annan möjlighet att ha *högt i tak*, där en mer öppen kommunikation kan hållas utan att soldaterna ska avfärda det som lärs ut.⁹⁹ Samtidigt kan officeren visa mer utav *värden, moral och äkthet*, att vara en förebild för soldaterna genom att vara en förebild som står för sin sak.¹⁰⁰

⁹⁴ Hedlund et. al., 2011, s. 14ff, 18f, 21f, 24f.

⁹⁵ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232ff.

⁹⁶ Hedlund et. al., 2011, s. 21ff.

⁹⁷ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 233.

⁹⁸ Hedlund et. al., 2011, s. 23.

⁹⁹ Gal, Reuven; Larsson, Gerry; Zander, Ann, ”11. Ledarskap under akut stress”, Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*, 2006, s. 232f.

¹⁰⁰ Ibid, s. 233.

5.3 Samspelet officer-soldat

Det som skrivits ovan är de observationer som gjorts i den analyserade studien, där ett bristande samspel mellan officer och soldat har setts. Tillitens betydelse togs upp tidigare i arbetet och det torde vara i organisationens intresse att det skapas på alla nivåer. I detta arbete har samspelet analyserats nere på plutonnivå där flera olika förutsättningar har givit officerare utmaningar för att skapa tillit. Vilket leder in det från syftet med arbetet till frågeställningen. Arbetets frågeställning var följande: utifrån de faktorer som skapar tillit, enligt *Tillitskapande ledarskap*, hur väl fungerar samspelet mellan officer och soldat i dagens svenska yrkesförsvaret? Ur det tillitsperspektiv som har använts i analysen, hämmas skapandet av tillit inom alla faktorer enligt *Tillitskapande ledarskap*. Den analyserade studien lyfte fram flera områden för Försvarsmakten att fokusera för att förbättra organisationen.¹⁰¹ I studien behandlades inte begreppet tillit, vilket i detta arbetet har visat sig vara en omfattande brist i samspelet mellan officer och soldat.

Enligt resonemangen kring behandlingen av plutonchefens allt mer *administrativa tjänst, personalomsättningar* samt problematiken kring *erfarenhet* kan Försvarsmakten i sig ge ändrade förutsättningar till att ge officerare på pluton bättre möjligheter att skapa tillit. För när det sedan kommer till att som enhet klara av en sådan krävande uppgift som strid, ha de bästa förutsättningarna för att ha tillit till varandra.

5.4 Förslag till vidare forskning

Den empiri som har använts har inte haft tillit som en del av sin studie, samt att den forskning som gjorts i Sverige tidigare inte behandlat tillit på plutons nivå inom det svenska yrkesförsvaret, på hemmaplan. Tiden som har funnits för detta arbete har inte gett möjlighet att göra någon omfattande intervju- och/eller enkätstudie vilket hade varit relevant för att föra resonemanget om tilliten vidare.

För att få en mer bred vetskap om hur väl tillit skapas inom Försvarsmakten idag, på plutonnivå, skulle det vara intressant att få ett mer direkteriktat resultat från enkätstudier som kan ge mer fakta. Genom intervjustudier få svar på mer specifika frågor som rör hur officerare ser på deras förutsättningar att skapa tillit och vilka svårigheter som föreligger. Samt intervjua soldater för att få reda på mer detaljerat hur officerare förhåller sig till de faktorer som bygger upp tillit.

Med tanke på hur likt den svenska och kanadensiska teorierna om hur tillit skapas är, så kan detta skapa möjligheter framöver. Den kanadensiska försvarshögskolan har på senare år lagt extra vikt på att utveckla tankarna om tillit. Eftersom ledarskapskulturen tenderar i detta arbetet att vara likt mellan nationerna, kan det vara intressant att följa deras utveckling inom området.

¹⁰¹ Hedlund et. al., 2011, s. 1.

Käll- och litteraturförteckning

Tryckta källor

Berggren, Anders W.; Fors, Maria; Larsson, Gerry; Sjöberg, Misa, *Tillit under påfrestande förhållanden vid internationella missioner*. Stockholm: Försvarshögskolan, ILM Serie I:25, 2006.

Berggren, Anders W.; Granberg, Magnus; Gustavsson, Björn; Hedlund, Erik; Hyllengren, Peder; Weibull, Louise, *Makt, pedagogik, ledarskap och organisation*. Stockholm: Försvarshögskolan ILM Serie I:77, 2011.

Canadian Defence Academy, *Leadership in the Canadian Forces: Doctrine*. Ottawa, 2005.

Canadian Defence Academy, *Leadership in the Canadian Forces: Leading People*. Ottawa, 2007.

Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, Lund, 2009.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan*. Stockholm, 2007.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan*. Stockholm, 2012.

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

Hallenberg, Jan; Ring, Stefan; Rydén, Birgitta; Åselius, Gunnar (red.), *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt: En introduktion i metodlära*. Stockholm, 2008.

Holme, Idar Magne, *Forskningsmetodik*. Lund, 1997.

Horn, Bernd; Walker, Robert W. (red.), *The Military Leadership Handbook*. Toronto, 2008.

Höjjer, Catharina, *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt*. Stockholm: Försvarshögskolan, ILM Serie F:34, 2005.

Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (red.), *Direkt Ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten, 2006.

Larsson, Gerry (red.), *Ledarskap under stress*. Stockholm: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen Serie ACTA D3, 1999.

Larsson, Gerry, *Ledarskap under stress*. Malmö, 2010.

Larsson, Gerry (red.), *9 noter om NBF*. Stockholm: Försvarshögskolan, ILM Serie ACTA D9, 2005.

Sundgren, Linda, ”Erfarna soldater utmanar sina befäl”, *Officerstidningen*, nr 1, 2012.