



Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap
Ledarskapscentrum

PM ISSL/LC 7-2012
2012-12-11

Att hitta balansen

En intervjustudie av militära ledares syn på risk-
och säkerhetsfrågor

Marcus Börjesson

Claes Wallenius

Ann Enander

Inledning

I denna PM presenteras preliminära resultat från en intervjustudie genomförd med militära ledare på låg och mellanchefernivå (plutonchefer- eller kompanichefernivå). Syftet med denna text är att ge en första inblick i hur militära ledare på denna nivå uppfattar och förhåller sig till risk- och säkerhetsfrågor i sin verksamhet, både på "hemmaplan" och under insats.

Att ledaren, i synnerhet första linjens chefer, har en central roll i säkerhetsarbetet har påvisats i ett stort antal civila studier. Genom sitt sätt att agera och kommunicera i relation till risk och säkerhetsfrågor påverkar ledaren inte bara enskilda individers attityder och beteenden, utan denne formar också gruppklimatet (se t.ex. Hayes, Peranda, Smecko & Trask, 1998; Probst & Estrada, 2010; Zohar, 2000; 2002). Mellanchefer och första linjens chefer har vidare en betydelsefull funktion att som länk mellan lägre och högre nivåer förmedla erfarenheter och information i en organisation (Morrow m.fl.; 2010). I ett vidare perspektiv har de därigenom också en viktig roll i att forma den säkerhetskultur som kännetecknar organisationen.

Studier med militär tillämpning inom detta område är betydligt mer ovanliga, men befintlig empiri ger också här stöd för ledarens betydelse. I vilken grad ledaren, i synnerhet första linjens chefer (plutonchef el. motsvarande), framhåller risktagning och/eller betonar säkerhet i sitt ledarskap har visat sig få konsekvenser för underställdas risk- och säkerhetsuppfattningar (Börjesson, Österberg & Enander, 2011; Luria 2010; Zohar & Luria, 2004).

Ledaren har således en viktig roll men det förefaller saknas en djupare kunskap om de värderingar och uppfattningar som präglar hur ledarskapet tar sig uttryck i olika sammanhang vid militär verksamhet. Det har tidigare riktats kritik från flera håll (ex. Statens Haverikommission, 2008; Officersförbundet, 2008) där synen på säkerhet och kommunikation om risker inom den svenska Försvarsmakten och den säkerhetskultur som där råder har ifrågasatts. I sammanhanget pekar man bland annat på vikten av "rätt" attityd hos militära ledare. Vad som karakteriserar en sådan attityd och hur militära ledare själva ser på sin roll är dock otillräckligt belyst.

Ytterligare en anledning till att rikta fokus mot den militära ledaren är det faktum att Sverige har gått från ett värnpliktsförsvar till ett frivilligt insatsförsvar. Denna övergång ställer med stor sannolikhet nya krav på ledarskapet ur risk- och säkerhetsperspektiv. Det svenska insatsförsvaret har idag att hantera komplexa uppgifter som utförs i främmande miljöer och med allt större inslag av nya typer av hot och väpnad strid. Sådana uppgifter ställer nya krav på övning och utbildning och på förmågan hos militär personal att kunna ta kalkylerade risker i kombination med en hög säkerhetsmedvetenhet (Momen m.fl., 2010). Ett led i att utveckla och stödja denna förmåga handlar om fördjupad kunskap om hur militära ledare själva tänker kring säkerhetsarbetet i den egna organisationen, de risker de

möter under insats och inte minst de krav och möjliga dilemman de har att hantera. Denna intervjustudie utgör en del i ett arbete att utveckla sådan kunskap.

Metod

Sjutton anställda officerare har intervjuats, varav drygt hälften tillhörde ett arméförband och resterande del en enhet inom marinen. Förbandet och enheten valdes ut i samråd med C SÄKINSP med inriktningen att de ska ha erfarenhet av verksamhet som innefattar risktagande, antingen via att tjänsten har sådan karaktär eller i form av utlandstjänst.

Informanterna fanns huvudsakligen på plutonchefsnivå. Ett par befann sig på kompanichefsnivå och några i specialistbefattningar. Åldern på de intervjuade var mellan 28-46 år med en medianålder på 33 år. Samtliga var män. De hade erfarenhet av mellan 1-5 internationella insatser med en median på 2. Samtliga av de tillfrågade ställde upp på att låta sig intervjuas.

Intervjuerna utfördes vid besök på respektive förband under juni och augusti 2012. De var semistrukturerade vilket innebär att vi hade valt ett antal frågeområden som vi utgick ifrån. Vi ställde sedan relevanta uppföljningsfrågor beroende på hur intervjun förlöpte. De frågeområden vi hade var:

- Uppfattningar om risk, säkerhet och säkerhetsarbete
- Uppfattningar om risk- och säkerhetskommunikation
- Förberedelser inför att möta risk
- Balans mellan risk och säkerhet
- Vad som påverkar hantering av risk- och säkerhetsfrågor

Intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet. Analysen har varit av tematisk karaktär där syftet varit dels att fånga upp vad som är vanliga uppfattningar inom de olika frågeområdena men också det spektrum av utfall som finns.

Resultat

Vad är risk?

En första fråga som ställdes i studien var hur informanten tänker kring risker och hot i militär verksamhet. Det vanligaste var att informanten dels hänvisade till övningsverksamheten och dels till insatser utomlands.

I övningsdelen var risker främst övning med skarp ammunition eller andra typer av skarpa övningar. Det var också ambitionen att öva så likt verkligheten som möjligt. Jobbet innebär att uppgifter ska lösas i en högriskmiljö. Tränar man inte på det befarar man att det blir ett sämre jobb när det väl gäller, vilket också är en risk. Något som kan förvärra riskbilden är när utbildningen påskyndas så att man som övningsledare ställer mer krav på soldater än vad de de facto är mogna för.

Någon påpekade vikten av att få öva ”svårt”. Så länge det inte är något allvarligt är det bättre att något händer vid en övning än i en skarp situation. Då kan man dra lärdom och ändå hantera det inträffade.

Annat som informanterna uppfattar som risker är kollegor/soldater som inte har förstått att saker och ting kan gå fel om man inte lyssnar eller om man tycker att sitt eget sätt att göra saker är bättre än vad som utbildas och lärs ut.

Risker i samband med insats är kopplade till att det finns en motståndare eller en part som inte tycker som man själv gör. Motståndaren kan vara allt från religiösa grupperingar, talibaner, till kriminella grupperingar som vill tjäna pengar på opium. Hoten kan t.ex. ta sig uttryck i direkt påskjutning, IED (vägbomb) eller att man går på en hemmagjord bomb. Det kan också finnas andra risker kopplade till trafiksäkerhet, sjukdomar och olyckshändelser. Det har även förekommit hot mot anhöriga till soldater som är utomlands.

Ett mindre antal informanter tar upp att det finns ett ständigt säkerhetshot mot riket, även om hotbilden för närvarande anses låg. Det kan dock finnas hot i form av kriminella gäng eller aktivistgrupper. På hemmaförbandet kan kriminella organisationer vilja komma åt materiel och vapen. Säkerheten kan också hotas av civila som kommer och stör verksamheten eller tittar specifikt på vissa saker.

Någon upplever att den egna organisationen är ett hot. I och med att den görs om hela tiden hinner folk inte böttna i sina befattningar, vilket gör att de kanske inte får den träning som de behöver ha.

Ett par informanter tog upp betydelsen av olika begrepp. Någon tog upp att risktagningen ibland är kalkylerad. Det är värt att ta en risk om man kan vinna någonting på det eller om den är analyserad som en risk. Men att *chansa* definieras som något dumt, alternativt något utbildat. Någon kopplar riskbegreppet till övningssäkerhet och hotbegreppet till säkerhetshot som terrorism eller främmande makt.

Förutom fysiska skador påpekade en informant att det finns risk för psykiska skador.

Uppfattningar om säkerhetsarbetet

Vanliga uppfattningar bland informanterna är att säkerhetsarbete är förknippat med SäkI, tillbudsrapportering och informationsspridning från ”högre ort”. Men många lyfter också fram det ”det sunda förnuftet” som en nödvändig del i säkerhetsarbetet och en viktig egenskap att besitta som chef. *”I säkerhetsarbetet stödjer vi oss på SäkI men det sunda förnuftet får aldrig glömmas bort”*.

En tydlig uppfattning som framkommer i intervjuerna är att säkerhetsarbetet har blivit betydligt bättre under de senaste 4-5 åren och det upplevs som mer anpassat till verksamheten än tidigare. De allra flesta är också av uppfattningen att säkerhetsreglementen och tillbudsrapportering är en nödvändig del inom militär verksamhet. Dock framkommer också missnöje på flera punkter. Säkerhetsarbetet med hänvisning till SäkI och tillbudsrapportering beskrivs av många som byråkratiskt, krångligt och långsamt. En vanlig uppfattning är att det kan vara svårt att överblicka alla paragrafer, reglementen och instruktioner och det medför mycket administrativt arbete vid övningar. Två informanter uttrycker att det skulle vara önskvärt att ha någon person, en typ av säkerhetschef, närmare den egna verksamheten som skulle kunna stödja förbandet i säkerhetsarbetet.

Behandlingen av tillbudsrapportering beskrivs också den av många som krånglig och som en långsam process där steget mellan rapportering till beslut och åtgärder tar alltför lång tid. *”Man ska gå in i något mappsystem och hitta exakt rätt folder som det här ska knappas in i. Så ska man skriva två A4 sidor om händelseförlopp och vilka som var vittnen och vilka som var med och vad som hände. /... / Att göra en tillbudsrapportering skulle för mig ta två timmar idag och de två timmarna har jag absolut inte till förfogande”*

Det ges också uttryck för bristande kommunikation mellan olika kanaler inom FM, handläggare och utvecklingsenheter till förband, vilket gör att inputen till förbanden ibland inte upplevs som relevant.

I samband med att informanterna pratar om tillbudsrapportering uttrycks en ovilja att rapportera eller att man har en tendens att ”försköna” rapporterna av rädsla att det annars kan få negativa konsekvenser för exempelvis soldatlön och ens eget anseende och karriär. En informant säger också att det finns en lojalitet mellan arméofficerarna, vilket kan göra att man inte rapporterar eller att man förskönar rapporterna. En relativt vanlig upplevelse bland informanterna är också att de har en känsla av att man i utredningar letar efter syndabocker och att man därför inte rapporterar av rädsla att själv bli utsedd till sådan. *”Om något går fel ska någon hängas. Det är känslan jag har”*

Det ges också uttryck för olika kulturer inom FM där inställningen till risker och säkerhetsarbete skiljer sig åt. FM, med hänvisning till högkvarteret, anses i detta sammanhang stå för en rigid syn på säkerhet, *”säkerhet framför allt”*, medan soldaten på förbandet har som fokus att öva *”realistiskt”* inför insats. Försvarsmakten anses också av vissa ha en alltför generell syn på säkerhetsarbetet och att SäkI inte är anpassat för den specifika verksamheten på förbandet. *”Det kan bli en klinch. Vi får hängslen, livrem, flytväst och allting. /.../ Det hämmar oss i vårt sätt att tänka och utvecklas”*

Några informanter gör också jämförelser mellan armén och de övriga vapengrenarna. De menar att armén ligger långt bakom flygvapnet när det gäller attityd och inställning till exempelvis tillbudsrapportering. Någon menar också att man inom armén tar större risker än vad man gör inom både flygvapnet och marinen.

På frågan om man upplever att reglementen och instruktioner är tillämpade för den verksamhet man bedriver menar en relativt stor andel av informanterna att SäkI har blivit mer anpassad till verksamheten de senaste åren. De säger att det ges ganska goda möjligheter att utforma utmanande och realistiska övningar så tillvida att övningsledare och soldater har rätt kompetens, utbildning- och mögnadsnivå. Vissa informanter menar att vi i Sverige kan genomföra mer realistiska övningar, i synnerhet skjutövningar, som förband från andra nationer inte har tillåtelse att göra. Samtidigt finns det en tydlig uppfattning om att det råder ett glapp mellan den verksamhet och uppgifter som de ställs inför utomlands (majoriteten hänvisar till Afghanistan) och hur man övar på hemmaplan. De skulle vilja öva mer insatslikt men de upplever att SäkI begränsar dem i vissa sammanhang från att göra detta. Några informanter menar att denna uppfattning troligtvis har förstärkts i takt med att en allt större andel militär personal har erfarenheter av skarpa missioner. Vissa informanter menar också att begränsningarna i SäkI och övning på hemmaplan beror på att det inte finns en gemensam målbild. Detta på grund av att personer på högkvarteret men även gamla "yxor" på förbanden har bristande insikt och erfarenhet av verkligheten i Afghanistan. *"När vi är ute på insats genomför vi långa övningar i insatsområdet, men sådana övningar upplever jag inte är möjliga i Sverige. Om man inte begär avsteg då, vilket jag tycker är tokigt för vi borde göra mer sådana övningar"*.

En vanlig uppfattning är att det görs avsteg från säkerhetsföreskrifter under mission i Afghanistan men att detta sker informellt. Många av de avsteg som beskrivs är relaterade till hjälm och bältesanvändning under färd med stridsfordon 90 men också till ammunitionstransport och lastning av stridsfordon. Att göra formella avsteg anses som alltför tidskrävande och uppfattningen är att det allt som oftast resulterar i avslag. En informant berättar att han har fått så många avslag på begäran om formella avsteg att han helt slutat med detta. Han ger vidare ett exempel med en stridsväst som ansågs varit otillräcklig. Man hade då begärt tillstånd att få använda en annan typ av väst. Då detta avslogs skaffade man ändå andra stridsvästar på egen hand. Att göra avsteg upplevs i vissa situationer vara en nödvändighet för att lösa uppgiften eller hantera hot men också för att det anses farligare i vissa sammanhang att följa säkerhetsföreskrifter. Exempelvis menar en informant att det kan vara säkrare att åka genom en stad utan stridshjälm då risken för trafikolyckor är större än IED. Att bära hjälm vid en trafikolycka skulle kunna medföra värre nackskador. Flera informanter framhåller att avvägningen och beslutet att göra avsteg från säkerhetsföreskrifter ligger oftast hos lägsta chefen.

"Jag hävdar så att alla de bestämmelser, så länge man förstår varför de är skrivna och i vilken kontext så är det upp till den enskilde chefen på lägsta nivå att fatta ett avsteg. Vi brukar säga som så, om man kan ställa sig här borta i filmsalen, framför den samlade officerskåren och mamma och berätta varför man

gjorde som man gjorde och det känns bra, då har man fattat ett rätt beslut, oavsett alla regler i hela världen”.

I intervjuerna framgår det att informanterna i sin roll som chef, truppförande officer eller övningsledare upplever att de har en mycket viktig och ansvarsfull roll kopplat till säkerhetsarbetet. En informant anser att 90 % av allt säkerhetsarbete kan relateras till truppförande officer och övningsledare som påverkar säkerheten genom sin pondus, sitt sätt att uttrycka sig, sin pedagogik, förmåga att trycka på rätt saker och göra en fullödig säkerhetsanalys.

Som tidigare har beskrivits är en vanlig uppfattning att det har skett en förändring i säkerhetsarbetet och i SäkI under de senaste åren. Flera informanter beskriver att denna förändring har inneburit att reglementen och säkerhetsinstruktioner är mindre strikt skrivna och att det finns utrymme för tolkning och anpassning. Detta upplevs till stora delar positivt då det finns en större frihet än tidigare att utforma utbildningsmomenten och anpassa dem efter soldaternas erfarenhet och kompetens. Samtidigt menar flera att detta har inneburit ett betydligt större enskilt ansvar för utbildnings-/övningsledaren. Det upplevs vara upp till denne att kunna avgöra soldatens kompetens- och mognadsnivå och utforma övningarna. Samtidigt måste denne kunna bedöma att övningen utformas på ett sådant sätt att den ligger inom ramarna för de reglementen och föreskrifter som föreligger. *”Ansvaret läggs ju helt och hållet över på den som utbildar. Förut, hade du hållit dig till de extremt tydliga föreskrifterna och någonting gick galet, då kunde du ändå säga att ’jag har hållit mig till exakt vad som gäller’ och du hade ju mindre ansvar då. Idag kan du ju göra mer men då är det ju också ditt ansvar, eller mitt ansvar då om det är jag som håller i utbildningen. För att går någonting fel, ja då har jag ju tolkat uppgiften fel”.*

I intervjuerna framkommer det att i rollen som övningsledare, men också som chef, finns det olika förhållningssätt och krav som individen försöker balansera. Å ena sidan finns en vilja att utveckla sin personal genom att skapa utmanande övningar som tänjer på gränserna. Å andra sidan finns en tydlig oro och rädsla att göra fel, att missa någon viktig säkerhetsparagraf, att bli utsedd till syndabock och att behöva stå till svars inför anhöriga om en kamrat skulle mista livet. *”Man vill ju alltid ha torrt på fötterna när man gör någonting och man vet om saker och ting skiter sig, när någonting händer. Och inte bara på pappret utan för att vi har tänkt själva också. Så att man kan stå och liksom antingen titta sin kamrats fru i ögonen och säga ’Det var en olycka. Det var inte någonting som var påverkat av oss. Vi var inte klumpiga.’ Det tycker jag är viktigt.”*

Förberedelser inför att möta risk

För att förbereda sig inför de risker och hot man kan tänkas möta under insats så är det enligt informanterna av yttersta vikt att man tränar så realistiskt som möjligt. Det gäller att försöka skapa sig en detaljerad bild över de möjliga risk- och hotscenarior som insatsen kan innebära och försöka väva in dessa i övningsverksamheten på hemmaplan. Genom gedigen övningsverksamhet innan insats skapas också enligt informanterna en ökad samarbetsförmåga och tillit inom gruppen/förbandet, vilket anses nödvändigt för att agera säkert och hantera framtida risker effektivt.

En viktig del som lyfts fram i samband med övning är också att man får öva och skapa tilltro till den utrustning man faktiskt kommer att använda under insatsen. *”Train as you fight” brukar man säga och det tror jag är jätteviktigt att det finns utrymme för att träna på det sättet som du faktiskt vill jobba sedan och faktiskt strida. Jag tycker att man ska kunna jobba och träna precis på det sättet, med precis den utrustning som man vet att man kommer använda när man åker ut och det är en del av säkerhetsarbetet tycker jag”*

I intervjuerna uttrycks en önskan om att få öva mer inför insats. När det gäller realismen i träningen går åsikterna något isär. Generellt upplevs den insatsförberedande träningen som relativt god och av vissa informanter som riktigt bra. Man menar att man har tagit lärdom av de åren man har varit i Afghanistan och kunnat utforma träningen successivt så att den idag överensstämmer ganska väl med verkligheten. Andra menar att det fortfarande finns ett glapp mellan träning på hemmaplan och de situationer man ställs inför i Afghanistan. Den senare gruppen av informanter upplever bland annat att den utrustning som man tränar med på hemmaplan inte alltid överensstämmer med den man använder i Afghanistan och att säkerhetsreglementen ibland hindrar dem att öva realistiskt på hemmaplan.

En annan aspekt som lyfts fram av många informanter är den mentala förberedelsen för att möta risker, som sker både på ett individuellt plan men också chefer emellan. *”Jag tror att mentalt så påbörjade jag arbetet innan jag åkte ner, nu senast säkert ett år innan. Och jag hade nog gått igenom samtliga värsta scenarion som skulle kunna inträffa både hundra och tvåhundra gånger. Det hade jag gjort”* *”Jag tror att vi genomarbetar egentligen alla operationer och patruller i chefskiktet. Och är jag beredd att ta risker så är plutonen också beredd att göra det”*

Erfarenhetsutbyte

I intervjuerna beskrivs olika typer av erfarenhetsutbyte som varierar i nivå och form. Det finns tydliga uppfattningar om det formella ”lessons learned”-arbete som bedrivs inom FM. Detta arbete upplevs vara byråkratiskt och en långsam

process där erfarenheterna, exempelvis mellan missioner, oftast stannar någonstans på vägen och inte kommer förbanden tillgodo. En del informanter tror att detta beror på bristande kommunikation och ansvarstydlighet mellan olika instanser involverade i "lessons learned"-arbetet. Någon informant anser också att i den nya organisationen har viktiga roller tagits bort och hänvisar här till HYB (handledare yngre befäl) som ansågs ha haft en viktig uppgift att delge erfarenheter och driva utvecklingen.

Det förekommer också i intervjuerna ett missnöje med den typen av erfarenheter som samlas in på erfarenhetsseminarium efter missioner. Missnöjet består i att erfarenheter från lägre nivåer, plutonchef och nedåt, inte tas tillvara. *"Man har det här erfarenhetsseminariet varje insats och dit skickar man ju ner till kompanichef egentligen. Men de erfarenheterna, de handlar ju inte om soldatperspektivet, utan det handlar ju om taktisk operativ ledning skulle jag vilja säga. Det finns ju inget erfarenhetsseminarium som baseras på soldatskunskaper. Det har man ju aldrig någonsin hört talas om"*.

Det framkommer dock också i intervjuerna att det pågår ett omfattande erfarenhetsutbyte lokalt och mer informellt på förbanden. Likaledes utbytes erfarenheter mellan olika förband under mission och vid internationella övningar, även det i mer informella fora. Denna form av erfarenhetsutbyte upplevs som bra och mycket viktig. Samtidigt lyfts vissa farhågor kopplade till detta informella erfarenhetsutbyte. Man menar att det kan smyga sig in falska erfarenheter och "quick fix" i träning och insatsverksamheten. *"Det blir det här herrarnas fria åkning, att det börjar smyga sig in en massa avarter. När de här avarterna börjar smyga sig in, det är då det börjar bli farligt. Både i träning men framförallt i insats. Obeprövade saker som någon tycker som man börjar köra på"*

Risk- och säkerhetsklimat i gruppen under mission

Att lyssna på den informella kommunikationen, det som sägs när man fyller på ammunition, på väg till skjutfältet eller på Facebook, anses vara en viktig källa till att som ledare få en uppfattning om klimatet i gruppen. *"Man är kompis med alla sina soldater på Facebook. /.../ Då ser man ju direkt. A-ha, Kalle, nu har du lagt ut en bild på dig själv med det här vapnet som inte ska finnas i den här situationen på den här platsen. Hur tänkte du där?"*

En tydlig indikation på att risk- och säkerhetsmedvetenheten har sjunkit i gruppen är om det börjar slarvas med allmän ordning och reda, "puts och studs". Det kan vara ett tydligt tecken på att det börjar spridas lättja i gruppen och att man börjar slarva med kontroller. Samma typ av lättja tycks också kunna uppstå när det skapas en frustration i gruppen. Denna frustration kan uppstå när man under en tid fått signaler om att "striden kommer" och så händer ingenting. Det kan då bli en allmän uppfattning i gruppen att ingenting kommer att hända. En liknande typ av frustration och lättja anses också kunna infinna sig när tristessen

tar överhanden och arbetet upplevs monotont. *”Och det blir som svårast att leda saker och ting när tristessen tar överhanden. Det är då det är svårt och det är då disciplinen behövs. För det är då den är som svårast att utöva. Och det är ofta då som saker och ting sker och jag pratar faktiskt skador, dumma misstag som folk tar ett dåligt beslut. Det är då saker och ting ofta sker”*

Några informanter beskriver också enskilda individer som försöker skapa sig en ”cool image” som gör att de gör avsteg från säkerhetsföreskrifter. *”Och det gäller då att plocka av sig skyddsutrustningen för att man hävdar att man blir snabbare och man köper egna hjälmar för att det ser mycket ballare ut på alla foton som tas och sådana idiotgrejer”.*

I intervjuerna beskrivs också en balansgång som kan påverka risk- och säkerhetsklimatet och som har att göra med viljan att nedkämpa fienden. *”En sak som är rätt så lätt, det är ju det här med viljan att nedkämpa fienden. Det är ju en väldigt fin balansgång med att lösa sin uppgift, till att man hamnar i blodtörst. Så den får man passa upp och den går rätt så snabbt, så att säga, att man hamnar i blodtörst”*

Som chef anses man ha en oerhört viktig roll i att påverka risk- och säkerhetsklimatet i gruppen. Chefen ska vara ett föredöme och genom sitt ledarskap skapa ”rätt” attityd, moral och inställning i gruppen. Som chef ska man enligt informanterna hjälpa sin personal att hålla skärpan uppe. Detta anses kunna göras genom att vara noggrann med ordning och reda, visitera material, kontinuerligt öva och utbilda personalen och styra övningarna utifrån SäkI. *”Nu börjar de slarva. Då får man samla cheferna och påtala liksom att nu är det dags att skärpa er med de bitarna. För när det finns en naturlig ordning och reda, då vet man att de är fokuserade på det andra också”*

Det finns dock en uppfattning att det är långt ifrån alla ledare som vågar ta ett tydligt chefskap och visitera och kontrollera sin personal. De är alltför mycket kompis och för lite chef så att säga. Det finns också en uppfattning om att övning och utbildning inte alltid hinns med, men att det är upp till cheferna, i synnerhet pluton- och gruppchef, att prioritera detta.

Balans mellan risk och säkerhet

Så gott som alla informanter beskriver att det krävs någon form av balansakt mellan å ena sidan en uppgift som kräver visst risktagande och å andra sidan säkerhetsmålsättningen. Avvägningar måste göras på alla nivåer, även på pluton- och gruppnivå. Det är en balansgång under en insats att göra det farligt för fienden men samtidigt inte äventyra egna liv. Det finns dock en vana vid en hög risktagning. Man är fostrad till att vara beredd att ta de riskerna. Det ligger i doktrinen för vissa typer av förband och upplevs inte alltid som ett hinder.

Risker måste finnas. *”Om allting handlade om att få hem soldaterna så skulle vi inte behöva åka [till Afghanistan] ens. Då kunde vi ha stannat på kampen i sex månader.”* I en krigsmiljö kan säkerhet på kort sikt innebära risker

på längre sikt, då man riskerar att fienden kommer för nära eller tar sig för stora friheter. På det stora hela kan det rendera till att en liten grupp får ta en risk för att den stora massan ska ha ett bra utfall.

Det beskrivs i intervjuerna att benägenheten för att ta risk varierar med uppgiften. Det är exempelvis skillnad på att vara privatperson eller i sin yrkesroll och det är skillnad mellan en internationell insats och en invasion eller ett krig här hemma. I det sistnämnda fallet hade man tagit större risker på ett helt annat sätt. Det finns någon form av känslomässig värdering i vilka klossar som ligger i balansskålen. Det visar sig när man står i situationen.

Flera informanter menar att man måste väga risktagningen mot uteffekten och syftet. Om man känner att man går det afghanska folkets eller den svenska militärledningens ärende och går mot den gemensamma målbilden är risktagande mer motiverat. Så är inte fallet om det handlar om att få någon form av adrenalinpåslag eller bara att provocera fram en stridskontakt.

Vissa informanter menar att det är tydligt vad man behöver göra för att minimera den personliga och materiella skadan och samtidigt ha en optimal verkan mot motståndarna. De menar att det kan relateras till utbildning och sunt förnuft.

Det beskrivs både upplevda och potentiella situationer där balansproblematiken aktualiseras. En informant ger ett exempel på en avdömning under en insats som han inte blev nöjd med i efterhand, men beslutet var tvunget att fattas där och då. De skulle efter ett längre uppdrag transportera en grupp på tio soldater tillbaka till kampen. Det fanns inte plats för alla i fordonen så några fick vänta i tre-fyra timmar utan sambandsmedel på en inte helt säker plats. Det var en risktagning och informanten menar i efterhand att han borde ha fattat ett annat beslut och stannat kvar med alla och inväntat fler fordon.

Ett annat exempel på dilemma som nämns är om någon blir skadad under en insats och av någon anledning blir lämnad. Å ena sidan kan man inte lämna någon, å andra sidan medför det en risk att hämta den skadade. Ytterligare flera kan skadas, kanske till och med dödas.

Det finns ett bra system inom Försvarsmakten för hur man under en övning tar fram riskfaktorerna och eliminerar dem så gott det går. Man är då medveten om risken, hur stor den är och vilka motåtgärder man har vidtagit för att vara förberedd om något skulle hända.

Ett problem som någon informant beskriver är när det blir prestige i besluten. Det beskrivs exempel där ansvariga inte vill erkänna att man kanske inte hade alla ingångsvärden inför en operation. Man har tagit ett beslut som man håller fast vid, även om det kanske inte var helt rätt. Det beskrivs då att underordnade ibland låtsas som att de följer i sitt tycke felaktiga beslut, trots att de egentligen gör på något annat sätt.

Att söka risker

En fråga som ställdes till informanterna var om, och i så fall i vilken utsträckning, det förekom att man söker upp risker av "fel" skäl. Då åsyftas skäl som inte har någon tydlig koppling till uppgiften eller uppdraget, utan mer handlar om att man för personlig del vill ha spännande erfarenheter. Det fanns bland informanterna olika uppfattningar om detta förekom. Det fanns de som sa "*Nej, absolut inte*". De menade att den attityden inte fanns vad de själva upplevt, utan de hade ett sansat förhållningssätt till de situationer de kom in i. En informant resonerade om att det var ett resultat av urvalet och gallringen som görs.

Flera svarade dock jakande på att man söker risker för riskernas skull. "*Klart att det är så*." En informant uttryckte det på följande sätt: "*Ja, det kan jag mycket väl tänka mig, att man vill visa vad man kan och vad man går för. Så att man istället för att fatta ett rationellt beslut och dra sig bakåt för att man kan det, så är man kanske lite mer aggressivare än vad man behöver för att få ha erfarenhet något extra*."

Detta upplevdes inte generellt som enbart negativt. Det behöver finnas alla typer av människor. De som tar risker är de som driver fram saker och ting så sådana personer behövs. "*Sedan behövs det andra med som ser till att hålla lite förstånd, kanske*". Någon informant menade att risktagare väldigt sällan är chefer. Riskbenägenheten är oftast högre bland soldater. En chef kan - förhoppningsvis - döma av vad som är vettigt och inte. Det fanns också uppfattningen att soldater och officerare har samma jargong vad gäller att söka upplevelser. "*Har de upplevt det, då vill vi också*." Det blir en fråga om status och erfarenhet. En annan menade att chefernas olika ledarstil och förhållningssätt har påverkat att det varit mer risksökande på vissa missioner än på andra.

Ett giltigt skäl att söka stridskontakt kan vara att man då stör motståndaren. Om de får skjuta kanske man kan spåra var de finns. Genom att behålla stridskontakten vet man också hur de gör och så fort de ändrar någonting kan det analyseras. Kan man följa med i varje förändring de gör har det alltså vissa fördelar.

Flera informanter påpekade att det kan vara negativt att söka risker och stridskontakter. "*Ja, gör man det av den anledningen, då är det ju helt urbotat korkat*". Det kan förvisso vara förståeligt. "*Det förstår jag mycket väl och det är vansinnigt spännande och det är jätteroligt och det är fasansfullt och skräckfyllt. Allt på en gång. Jag förstår om man vill uppleva det*". En annan informant uttrycker följande: "*Så vet jag ju med mig att det finns olika typer på olika förband här i Sverige där det nog trycks olika hårt på att ta risker. Där man till och med kanske försätter sig i en situation som kan bli en stridskontakt för att man vill uppleva det. Och det kan jag ju tycka att det är vansinne att göra så. Hamnar man i en, så hamnar man i en. Då får man ju ta det där och då. Men att utsätta sig för en onödig risk om man inte har ett mål med det. Man kan ju utsätta*

sig för risker för att lösa en uppgift, men bara för att hamna i en stridsituation är direkt olämpligt”.

En tydlig inställning hos informanterna är att man är på insatsen för att genomföra en uppgift. Sedan kan uppgiften förvisso vara just att skjuta men då gör man det för att man har ett uppdrag, även om det kanske är samma adrenalinkick. Man ska i övrigt aldrig ta en större risk än vad man måste göra. Om man måste åka in i ett farligt område ska man ha planerat det noga. Förberedelserna är A och O, att man gått igenom olika scenarion och vad var och en tänker och väljer att göra.

Att individer gör saker utöver egen förmåga anses som en orsak till olyckor. Det kan gå nio gånger av tio, men någon gång kommer man att ha otur.

En informant menade att *rollen* man har i en grupp har betydelse. Man vet att *”fan, nu är det han som kör och då går det alltid undan.”* Man vill hellre uppfylla förväntningarna i rollen än att ta in intryck av riskerna eller hoten. Att man vill vara på ett visst sätt kan bero på ett gruppträck eller någon slags självuppfyllande profetia. Samtidigt menar man att vi har ett ganska bra uttagningssystem som sorterar bort folk som är för mycket åt det hållet. De flesta vill uppfylla rollen som operatör i förbandet på ett sunt sätt.

Diskussion

Denna PM ger en sammanställning över några centrala teman som framkommer i intervjustudien. Risk- och säkerhetsfrågor har uppenbarligen en central betydelse i den militära verksamheten, men det är också tydligt att olika erfarenheter och uppgifter bidrar till delvis skilda synsätt på dessa frågor. Här framgår även vissa dilemman och avvägningar som ledare har att hantera, samt exempel på spänningar som kan uppstå mellan skilda förhållningssätt. Några sådana teman med tydliga implikationer för utveckling av verksamheten inom FM lyfts kortfattat fram här.

Formell och informell säkerhetskultur

Praktiskt taget alla organisationer kan karakteriseras av såväl en formell som en informell säkerhetskultur. I studien framkommer en ganska positiv grundsyn när det gäller den formella kulturen, framförallt såsom den speglas i utvecklingen av SäkI under senare år. Här lyfter flera fram en större frihet och bättre anpassning av regelsystemet till verkligheten. Samtidigt ställer den ökade friheten större krav på den enskilde ledaren att tolka situationen och mognadsgraden hos soldaterna. Här finns ett dilemma att vilja utmana soldater till realistiska förhållanden vid övning, samtidigt som det kan finnas en oro att behöva stå till svars om det inträffar något. Rädsla för negativa repressalier tycks också kunna påverka

rapportering av inträffade händelser – vilket i sin tur leder till sämre lärande inom organisationen. Även om grundsynen förefaller positiv upplevs även ett visst mått av krångel, byråkrati och rigiditet i regelsystemet. Detta kan leda till att man gör egna tolkningar och avsteg. Relationen mellan formell och informell säkerhetskultur är således viktig att granska närmare.

Lärande och erfarenhetsåterföring

Organisationens förmåga att ta tillvara erfarenheter och dra lärdom av dessa brukar lyftas fram som en av nycklarna till ett sunt säkerhetsklimat (Reason, 1997). I intervjuerna kommer det fram en spänning mellan formellt och informellt lärande inom FM. Den kritiska synpunkten att erfarenheter från soldatnivå får för liten eller ingen plats i erfarenhetsseminarier efter genomförda missioner pekar på en risk att man här missar viktiga pusselbitar. Ett centralt tema inom säkerhetsforskning handlar om det glapp som kan uppstå mellan ledningens bild av hur säkerhet hanteras inom en organisation, och den verklighet som operatörer lever med och anpassar sig till (se t.ex., Clarke, 1999; Helmreich & Merritt, 1998). Mycket av erfarenhetsåterföring inom FM anses ske i mer informella sammanhang, men här påpekas också risker med att falska erfarenheter och ogrundade patentlösningar sprids okontrollerat. Det blir fritt fram för olika tyckanden. I uppbyggnad av god säkerhet torde kunskapen om hur olika typer av erfarenheter rapporteras, dokumenteras och tas tillvara vidare inom organisationen behöva fördjupas.

Balansen risk/säkerhet

Avvägningen mellan kontrollerad risktagning och rimlig säkerhet genomsyrar mycket av intervjumaterialet. Balansen kan handla om uppgiften, där en acceptabel risknivå ställs i relation till hur uppgiften tolkas. Balansen kan även ligga i sammansättning av grupper, där man ser behov av såväl risktagare (som kan uppfattas vara drivande individer) som mer återhållsamma medarbetare. Här finns anledning att fundera kring olika typer av risktagare och vad som karakteriserar dessa (se andra delstudier inom projektet, t ex Börjesson m fl. 2012). Balansen ligger slutligen även hos den enskilde individen – där det egna omdömet lyfts fram i olika sammanhang. Betoningen av eget omdöme väcker dock frågor om faktorer som påverkar det omdömet, såväl fysiska som psykologiska och sociala.

Ledarens/chefens roll

I balansakten får ledaren/chefen en viktig roll. Det handlar såväl om att upprätthålla och tolka den formella risk-/säkerhetsavvägningen som att genom informella vägar påverka inställningen hos gruppen. Ledaren utövar inflytande på flera sätt – som föredöme, som tolkare av stämning eller som kommunikatör. I studien framkommer en syn på chefen som mer återhållsam, mindre risktagande än soldaterna, samtidigt som det är ledaren som sätter ribban för balansen risk/säkerhet. Att känna av stämningar och vara observant på indikatorer för att skärpan i gruppen avtrubbas är viktigt, men också att inte bli för mycket kompis och tappa sin auktoritet. Hur balansen hanteras i skilda miljöer, och särskilt i samband med skarpa och påfrestande missioner under längre tid, är en fråga för planerade fortsatta studier.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att den militära ledaren på låg- och mellanchefernivå har att hantera ett antal komplexa risk- och säkerhetsrelaterade krav och avvägningar i sin roll. Mot denna bakgrund går det också att förstå att de ledare som vi har intervjuat upplever denna roll som krävande och att de därför skulle önska mer tid, utbildning och stöd inom detta område. Här behövs såväl teoretisk kunskap som praktisk tillämpning för att hitta balansen i olika situationer. I detta sammanhang visar de teman som har identifierats i denna PM några centrala frågor för fortsatta studier och utvecklingsinsatser.

Referenser

- Börjesson, M., Österberg, J., & Enander, A. (2011). Risk and safety attitudes among conscripts during compulsory military training. *Military Psychology*, 23, 659-684.
- Clarke, S. (1999). Perceptions of organizational safety: implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 185-198.
- Hayes, B. E., Peranda, J., Smecko, T., & Trask, J. (1998). Measuring perceptions of workplace safety: development and validation of the workplace safety scale. *Journal of Safety Research*, 29, 145-161.
- Luria, G. (2010). The social aspects of safety management: Trust and safety climate. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1288-1295.
- Momen, N., Taylor, M., Pietrobon, R., Gandhi, M., Markham, A., Padilla, G., Miller, P., Evans, K., & Sander, T. (2010). Initial validation of the military operational risk-taking scale (MORTS). *Military Psychology*, 22, 128-142.
- Morrow, S. L., McGonagle, A. K., Dove-Steinkamp, M. L., Walker Jr, C. T., Marmet, M., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Relationships between psychological safety climate facets and safety behavior in the rail industry: A dominance analysis. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1460-1467.
- Probst, T. M., & Estrada, A. (2010). Accident under-reporting among employees: testing the moderating influence of psychological safety climate and supervisory enforcement of safety practices. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1438-1444.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Ashgate, Aldershot.
- Swedish Accident Investigation Board. (2008). Rapport RM 2008:04 [Report RM 2008:4]. Retrieved March 20, 2011, from http://www.havkom.se/virtupload/reports/188233590_rm2008_04.pdf
- Swedish Officers' Union. (2008, October). Ett säkert försvar? [A safe defence force?]. Retrieved March 20, 2011, from <http://www.officersforbundet.se/portal/pls/portal/docs/1/34039.PDF>
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.
- Zohar, D. (2002). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 75-92.

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89, 322-333.