



Försvarshögskolan

Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Anders Svensson		HOP SA 2026
Handledare		Antal ord: 9994 (+bilagor 709)
Annick Wibben		Kurskod
		2UK045
<p>Personalersättning i svenska armén: En studie kring tillit när tiden är begränsad</p>		
<p>ABSTRACT: This interpretive study explores the commanding officers' perspective of trust within Swedish army division and brigades when time is limited, as it probably would be when individuals and unit are replaced during operations in war. Initially the army doctrine is problematized using Bacchi's (2014) "What's the problem represented to be?". Then nine semi-structured interviews are analysed using Braun & Clarke (2006; 2021) thematic analysis method, the findings referred to research in the field of trust, swift trust and trust in military context. The study shows that trust is formed intuitively but also that there are several things the organization could do or reflect on to make it happen more swiftly, highlighting the importance of the military education system and culture among other things. In this way the study contributes with a different perspective and new empirics within war studies, also relevant to the scientific field of trust.</p>		
Nyckelord:		
Personalersättning, svenska armén, tillit		

Innehåll

1. INLEDNING.....	3
PERSONALERSÄTTNING I KRIG	3
DEN SVENSKA UTMANINGEN OCH FORSKNINGSPRÅGAN	4
FORSKNING KRING TILLIT	5
FORSKNING KRING SNABB TILLIT.....	6
FORSKNING KRING TILLIT I MILITÄR KONTEXT.....	6
SAMMANFATTNING AV FORSKNINGEN KRING TILLIT.....	7
FORSKNINGSLUCKAN	7
2. METOD.....	9
ANALYS AV AR TAKTIK	9
INTERVJUER MED CHEFER UR SVENSKA ARMÉN	9
TEMATISK ANALYS AV INTERVJUMATERIALET.....	10
METOD OCH FORSKNINGSETIK	11
3. ANALYS AV AR TAKTIK 2023	13
4. ANALYS AV INTERVJUERNA.....	15
RESPONDENTERNAS BESKRIVNING AV TILLIT OCH TILLITENS BETYDELSE	15
TEMAN FÖR ATT BESVARA FORSKNINGSPRÅGAN	16
TEMA 1, GRUNDER FÖR TILLIT.....	17
<i>Bakgrundsinformation</i>	17
<i>Uttryckt och uppvisat beteende</i>	18
TEMA 2, GRUNDLÄGGANDE TILLIT	19
TEMA 3, TILLIT UPPSTÅR	21
<i>En känsla av tillit uppstår</i>	21
<i>Traderad tillit</i>	23
<i>Chefens beteende, budskap och signaler</i>	24
5. AVSLUTNING	26
SAMMANFATTNING AV ANALYSEN	26
INNEBÖRD I PERSPEKTIVET AV PERSONALERSÄTTNING.....	27
REFLEKTION.....	28
STUDIENS BIDRAG OCH FÖRHÅLLANDE TILL FORSKNINGSPÅLTEN.....	29
FÖRSLAG FÖR FORTSATT FORSKNING	30
LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	31
BILAGA WPR OMSATT I STUDIEN	34
BILAGA INTERVJUGUIDE.....	36

1. Inledning

Sverige befinner sig sedan Rysslands invasion av Ukraina i ett nytt säkerhetspolitiskt läge (Regeringskansliet 2024). Precis som många andra europeiska länder återtas förmågan till konventionellt krig mot en högteknologisk fiende (Nilsson 2020, s. 436). Krig och storskaliga markoperationer förbrukar oundvikligen militära resurser. Personal och förband behöver ersättas då de nedkämpas, stupar, skadas eller av andra anledningar roteras.

Denna studie utforskar därför erfarenheter och tänkande som svenska officerare i armén har kring hur tillit skapas när personal ersätts och tiden är begränsad. Tillit studeras eftersom det utgör grunden för uppdragstaktik, den ledningsfilosofi som tillämpas i svenska armén.

I resterande del av det inledande kapitlet följer bakgrund och problemformulering utifrån tidigare forskning, den kultur och aktuella kontext som den svenska armén befinner sig i. Därefter följer metodkapitlet, två kapitel som redogör för analys av studiens empiri och avslutningsvis kapitlet som sammanfattar studien och sätter den i en bredare kontext.

Personalersättning i krig

Forskningen kring hur personalersättning genomförs av länder i väst utgår från två historiska ideal, det tyska och det amerikanska. I den tyska armén var strävan under andra världskriget att rotera förband vilket ansågs överlägset det amerikanska individuella ersättningssystemet (Van Creveld 1982, s. 89). Här går dock meningen isär i olika studier (Griggs et al. 2020, s. 23). Det som dock är gemensamt är att sammanhållning, integrering av ersättare och erfarenhetsöverföring är avgörande för att bibehålla förbandens stridseffektivitet och reducera förluster vilket även har visat sig när israeliska armén studerats (Ben-Ari et al. 2010, s. 70–71; Griggs et al. 2020, s. 27; Van Creveld 1982, s. 72, 77). Ytterligare en gemensam hållning är att fältförbanden behöver ta ansvaret för integrering och kompletterande utbildning av ersättarna innan de avdelas till sina respektive enheter och sätts in i strid (Van Creveld 1982, s. 72; Griggs et al. 2020, s. 23).

Synen på officerare divergerade däremot där det tyska idealet snarast framhöll personlig kännedom eller ursprung vid förbandet, medan amerikanska officerare behandlades mer som generella ersättare som tilldelades en officersbefattning (Van Creveld 1982, s. 77). Värt att notera är att Van Crevelds (1982, s. 9) studie jämför tyska och amerikanska armén under andra världskriget medan Griggs et al. (2020, s. 23–26) utgår från historiska erfarenheter från och med det

amerikanska inbördeskriget fram till det globala kriget mot terrorism, såväl som olika försök och analyser. Den senare studien har även värderat vad som är genomförbart när stora delar av amerikanska armén förväntas vara insatta i storskaliga operationer. Slutsatsen är att det är rationellt ur flera perspektiv att över tiden ersätta personal i mindre enheter, från soldatpar upp till grupper, för att bibehålla sammanhållning och förmåga vid befintliga enheter. Samtidigt reduceras tidskrävande rotationer och avlösningar, något som annars kan medföra att tempot i de pågående operationerna avstannar (ibid. s. 25–28).

Den svenska utmaningen och forskningsfrågan

Svenska armén avdelar inom ramen för NATO framskjutna styrkor i Baltikum, samtidigt som stora delar ska kunna genomföra strid i norra Finland, eller försvara Sverige nationellt (Försvarsmakten 2024a, s. 15). Eftersom svenska armén är förhållandevis liten och förbanden sannolikt kommer vara avdelade i olika uppgifter vid större operationer är det rimligt att anta att ersättning av personal behöver kunna genomföras samtidigt som dessa uppgifter pågår.

Här uppstår en utmaning. En stor del av den svenska militära kulturen är uppdragstaktik (Nilsson 2020, s. 441–442). Uppdragstaktik beskrivs som en decentraliserad ledningsfilosofi som innebär att mandatet att välja medel och metoder utifrån de uppdrag och målsättningar som är givna delegeras så långt ut i organisationen som möjligt för att på så sätt främja initiativ och agerande (Försvarsmakten 2022, s. 48–49). Ett grundläggande element för att möjliggöra uppdragstaktik är tillit och förtroende (Palmgren & Wikström 2018, s. 61). I svenska arméns taktiska reglemente beskrivs att uppdragstaktik bygger på att personalen är väl utbildad, känner varandra och därigenom kan bygga förtroende och tillit (Försvarsmakten 2023, s. 17). Hur ska detta gå till om tidsförhållandena är knappa och möjligheterna begränsade när förbanden är insatta eller utgrupperade? Detta blir än mer utmanande när aktuella erfarenheter från kriget i Ukraina beskriver att utbildning av enheter och officerare behöver forceras (Försvarsmakten 2024b, s. 1). Vad innebär detta när chefer utvecklar den tillit som krävs för att tillämpa uppdragstaktik? För att utforska ämnet vidare konkretiseras följande forskningsfråga:

Hur skapas chefers tillit när förband och personal ersätts vid den svenska divisionen och brigaderna¹ samtidigt som tiden är begränsad²?

Forskning kring tillit

Tillitens betydelse har varit känd inom forskningen sedan 1950-talet (Dirks & Ferrin 2002, s. 611). Fenomenet återfinns inom flera forskningsfält, bland annat management, psykologi, filosofi, ekonomi och ledarskap (Schoorman et al. 2007, s. 344, 347). Tillit kan uppfattas och behöver förstås ur olika perspektiv, exempelvis mellan individer, grupper eller organisationer (ibid. s. 345). Tillit är grundläggande för bland annat transformerande ledarskap³ (Fors Brandebo 2021, s. 48). Utifrån denna ledarskapsteori är exempelvis den svenska ledarskapsmodellen och utvecklande ledarskap framtagna, modeller som utgör grunden i det svenska militära ledarskapet (ibid. s. 50, 170).

Stora delar av forskningen kring tillit utgår från teorier om socialt utbyte mellan människor, det vill säga interpersonella, mellanmännsliga relationer, exempelvis *Social Exchange Theory* och *Leader-Member Exchange Theory (LMX)* (Fors Brandebo 2021, s. 45; Nienaber et al. 2015, s. 507, 510; Schoorman et al. 2007, s. 344, 351). Denna typ av tillit grundar sig i personlighetsdrag, det vill säga ledarens och medlemmarnas egenskaper, mellanmännsliga processer och organisatoriska egenskaper (Fors Brandebo 2021, s. 46; Nienaber et al. 2015, s. 507). Organisatoriska egenskaper utgörs bland annat av positivt klimat, gemensamma respekterade etiska normer och struktur (Nienaber et al. 2015, s. 514). Utifrån detta bidrar tilliten till ett bra arbetsklimat och prestationer samt motivation och initiativ, vilket dessutom ökar hela organisationens prestation (Fors Brandebo 2021, s. 11–13, 16; Nienaber et al. 2015, s. 508, 515, 517).

Forskningen kring tillit visar även att det finns ett samband mellan tillit och viljan att utsätta sig för risk (Schoorman et al. 2007, s. 346). Eftersom tillit är dubbelriktad (Nienaber et al. 2015, s. 508) kan det finnas en asymmetri mellan den underordnade och den överordnade som har makt och information, och därför upplever mindre risk (Schoorman et al. 2007, s. 351–352). Ledare är även villiga att delegera mer ansvar och ta större risker med de individer som de har

¹ En svensk brigad består av ca 4000 – 5000 personer samt materiel fördelade på ett antal underenheter, bataljoner och kompanier, som tillsammans har väpnad strid som huvudsaklig uppgift. Den svenska divisionen sätts samman av flera brigader samt andra förband som strider samordnat.

² Formuleringen ”tiden är begränsad” har gjorts avsiktligt i syfte att påvisa att det finns en tidsdimension samtidigt som studien inte på förhand ankras teoretiskt till enbart snabb tillit.

³ *Transformational leadership*.

större tillit för (Schoorman et al. 2007, s. 347; Fors Brandebo 2021, s. 47). För studien är det dock av särskilt intresse att också rikta blicken mot snabb tillit.

Forskning kring snabb tillit

Snabb tillit är en unik form av tillit som uppstår i tillfälliga system och i situationer när sårbarhet, osäkerhet, risk och förväntningar är närvarande (Meyerson et al. 1996, s. 167). Snabb tillit är nödvändigt när det inte finns tid till traditionell utveckling och vidmakthållande av tillit (ibid.) och när gemensamma erfarenheter och tidigare relation saknas (Kroeger et al. 2021, s. 130). När så är fallet utgör exempelvis rollen grunden för snabb tillit (Fors Brandebo 2021, s. 109, 173; Kroeger et al. 2021, s. 131; Meyerson et al. 1996, s. 173). Rollen kan i den militära kontexten utgöras av individens befattning.

Kategorin individen tillhör kan även utgöra grund för snabb tillit (Meyerson et al. 1996, s. 174). Kategorin är institutionell, baserad på exempelvis kvalifikationer och certifiering, snarare än personbunden (Kroeger et al. 2021, s. 134). Detta kan i den militära kontexten utgöras av personalkategori så som officer eller specialistofficer. Individens rykte lyfts också som något som kan utgöra grund för snabb tillit (ibid. s. 135). Dessutom visar forskningen att stereotypa uppfattningar kan associeras med tillit (Fors Brandebo 2021, s. 173). Oavsett om det är roll, kategori, rykte eller stereotypa uppfattningar som ligger till grund för tilliten förväntas individen uppvisa viss förmåga för att bekräfta dessa uppfattningar (Fors Brandebo 2021, s. 173; Meyerson et al. 1996, s. 174–175). Samtidigt finns det motsägande forskning som hävdar att tillit som finns inte behöver verifieras (Schoorman et al. 2007, s. 350). Detta går i sin tur mer i linje med att ledarens tillitsfullhet startar en positiv förstärkande effekt på utvecklingen av tillit (Meyerson et al. 1996, s. 188). Kroeger et al. (2021, s. 147–148) ifrågasätter också delar av forskningen, sambandet mellan tillit och rykte eller kategori, men menar samtidigt att vad som formar snabb tillit kan vara kontextuellt beroende. Hur passar då tillit och snabb tillit in i krigsvetenskapen, i den militära kontexten?

Forskning kring tillit i militär kontext

I den militära kontexten återfinns tillit ur flera perspektiv. Tillit är exempelvis ett grundläggande element för uppdragstaktik och hävdas då baseras på kompetens, inte nödvändigtvis personlig kännedom (Nilsson 2020, s. 437; Shamir 2011, s. 26; Sharpe & Creviston 2013, s. 10). Om tid finns utgör både mänsklig och organisatorisk tillit grunden för relationen mellan chefer,

underställda och enheter (Sharpe & Creviston 2013, s. 11). I det fallet utvecklas tillit genom positiva personliga möten, delade erfarenheter och rykte.

I militära operationer är det viktigt att snabbt bygga tillit (Ben-Ari et al. 2010, s. 87; Hyllengren et al. 2011, s. 354). Tillit bidrar till att skapa effektiva enheter även om traditionella förberedelser inte kunnat genomföras (Panait 2024, s. 26). I den militära kontexten kan grad och social likhet ha positiv effekt för att utveckla snabb tillit (Hyllengren et al. 2011, s. 357). Tillit kan även baseras på kollektiv identitet, gemensamma mål och gemensamma värderingar (Fors Brandebo 2021, s. 176). Satt i militärt perspektiv kan faktorer som sårbarhet och risk exempelvis handla om att lita på ledarens beslut när det råder osäkerhet under väpnad strid och svår stress (ibid. s. 29, 174). Dessutom bidrar tillit till att skapa sammanhållning (Ben-Ari et al. 2010, s. 79; Sharpe & Creviston 2013, s. 11; Panait 2024, s. 13). Tillit påverkas även av tro på system för utbildning, träning och befordran (Nilsson 2020, s. 440; Sharpe & Creviston 2013, s. 12). Detta kan vara en viktig faktor när det gäller att ersätta personal och tiden inte finns att utveckla tillit på traditionellt sätt genom personlig kännedom eller samövning.

Sammanfattning av forskningen kring tillit

Hittills har tillit belysts på flera olika sätt. Grunden är att tillit kan förstås ur olika perspektiv, både mellan individer, enheter och organisatoriskt, som ofta baserats på social personbunden interaktion. När tiden är begränsad kan det i stället uppstå snabb tillit som skapas utifrån roll, kategori, rykte och stereotypa uppfattningar. Båda dessa sätt att se på tillit återfinns sedan i den militära kontexten, beroende på vilken tid som finns till förfogande och de förhållanden som råder. För studien innebär detta att forskningen kring tillit, snabb tillit och tillit i militär kontext tillsammans utgör både utgångspunkten och ligger till grund för att belysa vad som genereras.

Forskningsluckan

Forskningen kring tillit har ofta fokuserat på tillit till ledaren och det högre ledarskapet (Dirks & Ferrin 2002, s. 611). Det samma gäller stora delar av den senare forskningen vilken uppfattas fokusera på ledarskapet som krävs för att medarbetare och underställda ska utveckla tillit till ledaren (exempelvis Fors Brandebo 2021; Hyllengren et al. 2011; Nienaber et al. 2015). Av denna anledning är det intressant att i stället fokusera på det omvända perspektivet, hur chefer utvecklar tillit till ny personal eller enheter, särskilt när tiden är begränsad. Chefsperspektivet är inget nytt, det finns forskning som i den militära kontexten bland annat studerat

kompanichefens⁴ perspektiv (exempelvis Nilsson 2020). Därför är det intressant att studera arméns högre taktiska nivåer, brigad och division, som ur svenskt perspektiv är förhållandevis nya och utforskade. Det är dessutom intressant att studera hur tillit skapas i den militära kontexten där sårbarhet, osäkerhet och risk har en annan innebörd än i civila sammanhang, särskild mot bakgrund av det nya säkerhetsläget och behovet att kunna ersätta personal i större skala under längre tid vilket är troligt vid storskaliga utdragna operationer. Det krigsvetenskapliga och praktisknära motivet är att tillitskapandet inte bara studeras inom ramen för den militära organisationen utan även i kontexten av såväl uppdragstaktik som personalersättning. Detta bidrar med ett perspektiv kring personalersättning i armén. Författaren uppfattar att ett sådant perspektiv saknas i Försvarmaktens doktriner och reglementen hösten 2025.

⁴ I armén består vanligen ett kompani av ca 60 – 200 individer beroende på vilken uppgift det har. Kompaniet är ofta en underenhet till en bataljon men kan även vara ett fristående förband.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs hur studien genomförs, genom analys av arméns reglemente samt intervjuer med chefer på brigad- och divisionsnivå i svenska armén vilka analyseras tematiskt. I studien tillämpas tolkande forskningsmetoder eftersom dessa är lämpliga för att utforska mening i specifika kontexter (Schwartz-Shea & Yanow 2012, s. 1). Studien genomförs abduktivt, iterativt mellan empiri och tidigare forskning vilken innefattar teoretiska perspektiv (ibid. s. 27). Kapitlet avslutas med diskussion kring metodval och forskningsetik.

Analys av AR Taktik

Inledningsvis analyseras Arméns senaste taktiska reglemente (AR Taktik) 2023 för att problematisera hur tillit, tillitsskapande och personalersättning beskrivs i svensk kontext. Reglementet utgör studiens empiriska utgångspunkt eftersom det enligt arméchefens förord omsätter Försvarmaktens militärstrategiska doktrin 2022 samt operativa doktrin 2020 och inriktar arméförbanden (Försvarmakten 2023, s. 5).

Det taktiska reglementet analyseras utifrån ”What’s the problem represented to be?” (WPR) vilken är en metod utvecklad av Carol Bacchi (2014, s. 1, 20, 21) för att analysera diskurs, synliggöra olika perspektiv och dra slutsatser utifrån dess särskilda kontext. Metoden utgår från sex grundläggande frågor som omhändertar olika perspektiv kring hur problem är konstruerade och kan förstås i ett policydokument (ibid. s. 2). I studien tillämpas frågor kring hur problemet framställs (fråga 1), förutsättningar och antaganden (fråga 2), vad som lämnats oproblematiserat (fråga 4) och aktörernas roll (fråga 5) för att vetenskapligt och transparant problematisera tillitsskapande och personalersättning i reglementet inför intervjuerna (se bilaga).

WPR kan kritiserars eftersom metoden främst fokuserar på problemrepresentationerna och inte nödvändigtvis det verkliga problemet (Boréus & Bergström 2018, s. 292). För att studiens slutsatser inte ska begränsas till att enbart identifiera problem eller definition av tillit utgörs därför studiens andra del av intervjuer.

Intervjuer med chefer ur svenska armén

För att förstå tillit och tillitsskapande hos chefer på brigad- och divisionsnivå i armén används semistrukturerade intervjuer. Denna form av intervjuer är flexibel, består av öppna frågor formulerade utifrån forskningsområdet, och tillåter samtidigt att nya frågor utforskas beroende på

vad som sägs vilket medger respondenterna att utveckla resonemang utifrån den ursprungliga frågan och ämnet (Soeters et al. 2014, s. 118).

Underlaget för intervjuerna (se bilaga) utgår från analysen av arméns reglemente tillsammans med de teoretiska perspektiven från tidigare forskning. Faktorer som kan påverka att tilliten skapas, exempelvis roll, kategori, rykte etcetera, har inte inarbetats i intervjufrågorna då dessa skulle kunna forma svaren snarare än att utforska hur respondenterna egentligen tänker kring ämnet.

Respondenterna har valts eftersom de har befattningar som chefer, ställföreträdande chefer, stabschefer eller operationschefer vid 4:e, 7:e och 19:e brigaden samt 1:a divisionen. Dessa har mandat och ansvar samt förväntas utöva uppdragstaktik och leda förband vid militära operationer där ersättning av personal och förband med tiden kan antas vara oundvikligt. Respondenterna har 17 – 36 års erfarenhet som officerare och erfarenheter av tjänstgöring i internationella militära insatser såväl som ett flertal chefsbefattningar upp till den nivå de tjänstgör i när studien genomförs. Totalt har nio intervjuer genomförts för att ta del av erfarenheter kring tillit.

Tematisk analys av intervjumaterialet

För att omhänderta materialet från intervjuerna följer studien Braun och Clarke (2006) riktlinjer för tematisk analys vilka de senare har förfinat (2021) och benämnt Reflexive Thematic Analysis. Metoden består av sex steg som inleds med att förberedelser för analys av materialet påbörjas så snart de genomförts. Intervjuerna transkriberas och lyssnas igenom flera gånger för att återge respondenternas svar så korrekt som möjligt och bli mer bekant med materialet (Braun & Clarke 2006, s. 87–88; 2021, s. 331). Samtidigt anonymiseras enstaka ord och fraser, vilka tydligt markeras, för att värna om respondenterna.

I andra steget kodas intressanta delar av materialet manuellt för att identifiera återkommande mönster och möjliga teman, utan att för den delen sortera bort material som är motsägelsefullt eller skapar spänningar (Braun & Clarke 2006, s. 88–89). Kodningen genomförs öppet och tolkande, inte utifrån på förhand definierade koder eller teman (Braun & Clarke 2021, s. 332–334). Detta innebär inte att kodningen sker vare sig förutsättningslöst eller helt objektivt. Arbetet påverkas av författarens subjektiva förförståelse av svensk militär kontext och kultur såväl som antaganden och inläsning av tidigare forskning. Detta menar dock Braun och Clarke (2021, s. 334–337) ska välkomnas och ses som en resurs för att skapa kunskap utifrån en viss kontext, vilket aldrig sker i ett teoretiskt vakuum.

I tredje steget sorteras koderna och materialet, vilket tolkas för att generera teman (Braun & Clarke 2006, s. 89; 2021, s. 342–343). I fjärde steget granskas materialet i varje tema och delar av materialet kodos om (Braun & Clarke 2006, s. 91–92). I slutfasen av analysen förfinas, definieras och namnges teman samtidigt som metoden föreskriver att överväga hur teman relaterar till varandra och bidrar till helheten innan resultatet skrivs fram (ibid. s. 92–93). Omkodning, granskning och framskrivning genomförs iterativt snarare än stegvis, allt för att kunna redogöra för läsaren på ett trovärdigt sammanhängande sätt, med empirin och forskningsfrågan i fokus.

Metod och Forskningsetik

Studien genomförs utifrån riktlinjerna i *God forskningssed* (Vetenskapsrådet 2024) vilka både behandlar kvalitét och etiska överväganden. Detta innebär exempelvis att omhänderta grundläggande frågor som att säkert behandla personuppgifter och frivilligt deltagande samt reflektion kring hur författaren ska förvalta det förtroende som respondenterna visat under intervjuerna när de delat med sig av sina tankar. Detta förtroende beror åtminstone delvis på författarens val att utforska den egna militära organisationen som studerande officer, så kallad insider.

Som insider finns både förförståelse, kontakter och relationer som kan vara helt avgörande för att få tillgång till och tolka materialet men kan samtidigt utgöra en begränsning (Boréus & Bergström 2018, s. 31–32). Därför har författaren medvetet reflekterat kring just dess för- och nackdelar under arbetet med studien. Reflektionen kring och ifrågasättande av den egna tolkningen är en av anledningarna till att inleda studien med att kritiskt analysera AR taktik med hjälp av WPR. Som officer i armén har författaren en relation till doktrinen och en metodmässig kritisk analys medger författaren att se doktrinen ur ett annat perspektiv.

Liknande motiv finns till valet av både abduktiv ansats och metodmässigt tillvägagångssätt. Genom att genomföra intervjuerna med frågor som undviker att forma svaren mer än nödvändigt och sedan genomföra analysen med materialet i fokus i stället för en särskild teori tvingas författaren kontinuerligt reflektera över ”vad” och ”varför” tolkningar uppstår. Detta är i enlighet med hur författaren uppfattar metoden beskriven av Braun och Clarke (2006, s. 94).

Dessutom handlar forskningsetik om det systematiska sökandet efter kunskap och principer kring tillförlitlighet, ärlighet, öppenhet, objektivitet och ansvar (Vetenskapsrådet 2024, s. 8, 11). I detta avseende strävar författaren efter transparens, särskilt som studerande officer, genom att exempelvis beskriva hur studien genomförs samt redogöra för vad som genereras. Kravet på objektivitet kan i vissa fall uppfattas motsägelsefullt i en tolkande abduktiv

forskningsprocess där författaren och dennes förkunskap ses som en tillgång snarare än en begränsning. I studien har fokus därför lagts på att undvika ogrundad subjektivitet genom att styrka tolkningar med referenser och citat för att på så sätt vara väl grundade och trovärdiga (Boréus & Bergström 2018, s. 41). Tillsammans bidrar dessa åtgärder och reflektioner till att författaren genomför studien etiskt och med strävan efter god kvalité.

3. Analys av AR Taktik 2023

I detta kapitel presenteras WPR-analysen av AR Taktik vilken syftar till att problematisera tillit och tillitsskapande vid ersättning av personal i svensk militär kultur och kontext.

Genom att analysera arméns reglemente med fokus på hur problemet representeras och grundläggande antaganden (WPR fråga 1, 2) framträder bilden av tillit som både förutsättning och i nära relation till ledningsfilosofin uppdragstaktik. Samtidigt visar analysen att varken personalersättning eller tillitsskapande när tiden är begränsad har problematiserats (WPR fråga 4). I reglementet återfinns exempelvis begreppet personalersättning endast under funktionen personaltjänst tillsammans med åtgärder för att bibehålla eller öka förmågan att lösa uppgifter⁵. Analysen kan inte direkt svara på forskningsfrågan men bidrar till att problematisera reglementet inför intervjuerna med forskningsfrågan som utgångspunkt.

Uppdragstaktiken bygger på att armén har en tillåtande kultur och välutbildad personal samt att våra chefer och soldater lär känna varandra och kan bygga upp förtroende och tillit. (s. 17)⁶

Reglementet beskriver flera gånger behovet av personlig kännedom, att personalen är välutbildad och samtränad, gärna i rätt krigsförband och i rätt struktur. Dessa behov anges både som förutsättningar för uppdragstaktik och för att bygga tillit vilket visar på den nära relationen mellan de båda begreppen i den beskrivna svenska militära kulturen. Begreppet förtroende förekommer också, enskilt och tillsammans med tillit, och uppfattas i många fall i det snaraste som en synonym. Tillit beskrivs som en förutsättning för att tillämpa uppdragstaktik. Tillit ska göra att man kan ge och ta ansvar, utvecklas, fatta beslut, lösa uppdrag och genomföra strid. Tillit som begrepp definieras dock inte specifikt.

Uppdragstaktik kräver därför rätt uttagning av chefer, utbildning, självständigt tänkande, förtroende, tillit, erfarenhet och mod. (s. 19)

Chefernas uttagning och utbildning samt personalens utbildningsnivå⁷ lyfts fram som avgörande faktorer vilket antyder att både uttagning och utbildning skulle kunna utgöra problem för

⁵ Förmågan att lösa uppgifter är en omskrivning av det militära begreppet stridsvärde.

⁶ Citatens sidhänvisning i reglementet.

⁷ Benämns i reglementet utbildningsståndpunkt.

att kunna tillämpa uppdragstaktik. Detta tillsammans med att personalen beskrivs behöva vara välutbildad väcker frågan kring tillit till utbildningen.

Vidare beskriver reglementet att uppdragstaktik och tillit ska leda till att vilja och våga ta ansvar, initiativ, utsätta sig för fara, fatta beslut och lösa uppdrag, samt genomföra strid. Tillit och personlig kännedom ska även underlätta dialogen inför ett uppdrag. Med hjälp av WPR belyses motstående resonemang (WPR fråga 2). Vad innebär detta om tillit inte har skapats genom personlig kännedom och samträning, exempelvis när personal eller enheter ersätts? Finns det då ingen tillit? Om det ändå skapas tillit, vad är det som gör att den finns? Hur påverkar detta ett förbands militära förmåga? Dessa frågor som tas vidare till intervjuerna.

Det är chefens ansvar att skapa ett ömsesidigt förtroende mellan sig och sina underställda chefer och personal. [...] Chefen ska också aktivt verka för att skapa en anda som präglas av att underställda chefer tar ansvar och initiativ.
(s. 174)

WPR belyser även aktörer (WPR fråga 5). Chefen har enligt reglementet ett tydligt uttryckt ansvar både för att skapa tillit och tillämpa uppdragstaktik. Samtidigt beskrivs att Armén, den övergripande organisationen, har ansvar för att möjliggöra detta. För att förstå hur cheferna uppfattar sitt ansvar tas frågan vidare till intervjuerna.

Sammanfattningsvis belyser analysen av reglementet flera möjliga problem och frågor när arméns reglemente kritiskt granskas med hjälp av WPR. Frågor kring tillit, dess innebörd och betydelse för tillämpning av uppdragstaktik tas vidare till intervjuerna. Frågorna kring utbildningssystem och chefens ansvar tas också med tillsammans med det som inte uppfattas beröras och omhändertas, det vill säga hur tillit skapas när tiden är begränsad, alltså själva forskningsfrågan.

4. Analys av intervjuerna

I detta kapitel presenteras den tematiska analysen av de intervjuer som genomförts med chefer på brigader och division i svenska armén. De teman och kategorier som analysen har genererat beskrivs med empirin i fokus. Analysen innefattar i vissa fall även återkoppling till de frågor som framkommit i föregående kapitel, under den inledande WPR-analysen av AR Taktik.

Inledningsvis finns dock ett behov av att kortfattat redogöra för hur respondenterna uppfattar begreppet tillit och begreppets betydelse i den studerade kontexten. Detta syftar till att påvisa att det som studeras, det respondenterna resonerar kring, är relevant i förhållande till den tidigare forskning som presenterats men även för att besvara vissa av frågorna identifierade under WPR-analysen.

Respondenternas beskrivning av tillit och tillitens betydelse

Tillit beskrivs av respondenterna som en känsla som uppstår mellan människor, enheter eller i vissa fall större, till organisationer eller nationer. Samtliga beskriver dessutom innebörden av begreppet som dubbelriktad, det vill säga att båda parter i någon mån behöver utveckla tillit till den andra.

Det går åt båda hållen, där det förtroende och den tilliten du har kanske till den individen och organisationen, men även kanske då på det individnivån där förtroendet är det som vi upplever eller kanske tror mig uppleva att den andra individen har till mig. Det är först när de här två tillsammans möts som man kan känna riktigt tillit. (R4)⁸

Detta sätt att se på tillit överensstämmer väl med hur forskningen menar att begreppet kan uppfattas och förstås (exempelvis Schoorman et al. 2007; Nienaber et al. 2015; Fors Brandebo 2021). Begreppet förtroende används även till och från av respondenterna som en del i tillit, eller som synonym i enskilda resonemang, precis som i AR Taktik vilket WPR-analysen visar. Under analysen av intervjuerna tolkas därför begreppet på samma sätt, det vill säga snarare utifrån kontexten i vilka det förekommer.

Tillitens betydelse i den studerade militära kulturen och kontexten samt dess koppling till ledningsfilosofin uppdragstaktik är även den tydlig. Respondenterna beskriver ofta tillit i ett

⁸ Respondentbeteckning, R1 till R9.

sammanhang av förväntningar, att göra sitt jobb, lösa uppgifter och att verksamheten ska fungera även när chefen inte är på plats. Vissa gör uttryckligen kopplingen direkt till uppdragstaktik.

Man har förtroende för någon, eller man känner tillit för någon, är ju liksom en förutsättning för att uppdragstaktiken ska fungera. (R5)

Flera respondenter resonerar kring tillitens betydelse både för att ge handlingsutrymme och mandat till sina underställda chefer men även utifrån tillitens betydelse för varför man slåss, anda, moraliska faktorer samt krigföringsförmågan. Detta tolkas som tydliga indikatorer på tillitens betydelse i den studerade kulturen och för tillämpning av uppdragstaktik som ledningsfilosofi.

Det handlar ju också kanske om vilket mandat jag i olika positioner som chef eller ledare lämnar ner. Det bygger mycket på tilliten. (R4)

Och finns det inte tillit [...] så finns det inte heller förutsättningar för en anda på förbandet vilket gör att förbandet inte kommer tåla lika mycket stryk, eller var lika duktigt, som det skulle kunna göra om andan finns där. (R2)

Sammanfattningsvis tolkas respondenternas resonemang om begreppet och dess betydelse referera väl till forskningen kring tillit och tillit i den militära kontexten, som förutsättning för uppdragstaktik och som grundläggande i svensk militär kultur, som översiktligt beskrivs i det inledande kapitlet.

Teman för att besvara forskningsfrågan

De teman som genererats för att svara på forskningsfrågan är Grunder för tillit, Grundläggande tillit och Tilliten uppstår. I varje tema följer en redogörelse för de kategorier som ingår medan de koder som genererats inte beskrivs explicit utan utgör nyckelord eller sammanfattande begrepp som inarbetats i texten.



Bild 1. Översikt teman och kategorier.

Tema 1, Grunder för tillit

Tema 1, Grunder för tillit, innefattar kategorierna Bakgrundsinformation samt Uttryckta och upplevda beteenden. Dessa kategorier återspeglar den information och de intryck som respondenterna menar bidrar till att tillit uppstår.

Bakgrundsinformation

Kategorin utgörs av information om en individ eller enhet som enligt respondenterna bidrar till att tillit uppstår. Minsta lilla information utgör en grund men samtliga respondenter ger uttryck för att få till sig så mycket som möjligt, även om tiden är begränsad. Informationen bidrar sedan till att skapa känslan som ligger till grund för förväntningar och tillit i olika avseenden.

Vad vet man att de har presterat? Vad har de för utbildning? Vad är det för typ av förband? Hur är de tränade? [...] kanske en tillit rent operativt till förbandets förmåga som kan bygga då på vilken utrustning har de? Vad har de klarat tidigare? Har de varit i strid? (R4)

Bakgrundsinformationen beskrivs vara lika viktigt för enheter som för individer. Ett flertal respondenter gör liknelsen vid ett CV, en meritförteckning. Bakgrundsinformationen innefattar exempelvis på vilken plats eller av vilket regemente de utbildats, vilken typ av förband de är, vilka personalkategorier förbandet består av samt vilken utrustning de har. Det innefattar även enhetens utbildningsnivå eller individens grad, genomförd övning och träning samt vad de löst för uppgifter och befattning tidigare, eller hur det har gått om de varit i strid. Referenser i form av andras värderingar och omdömen av enheten eller individen nämns även, samt tidigare chefer, både för enheten och som de arbetat under. Flera av dessa delar kan direkt relateras till hur

forskningen kring snabb tillit beskriver att tillit uppstår, särskilt utifrån stereotypa uppfattningar, kategori och rykte.

Uttryckt och uppvisat beteende

Kategorin innefattar olika beteenden som enligt respondenterna påverkar tilliten när de på något sätt interagerar med individer eller enheter. Dessa beteenden innefattar både sättet någon uttrycker sig verbalt och visuellt genom exempelvis bemötande, attityd, språkbruk, energi och blick. Inställning, vilja, viljan att bidra, framåtanda, initiativ, samarbetsförmåga och öppenhet är återkommande beteenden som resonerar kring i positiv mening samtidigt som ovilja, egoism och att göra något för egen vinning är exempel på negativa beteenden. Intressant nog framhåller flera av respondenterna att kompetens kan kompenseras av individens inställning.

Var är ni, var är ambitionen, viljan, attityden liksom. Är den där så löser det sig, då kan vi flytta berg. (R6)

Jag ser mer viljan och attityden, den är många gånger viktigare än kompetens och fackkunskap, för det lär du dig. (R8)

Förbandskulturen som upplevs råda när respondenterna möter förband eller individer påverkar även tilliten. Upplevelsen utgår exempelvis från hur personalen interagerar med varandra och med enhetens chef, stämningen när mötet sker samt det ledarskap och den omsorg enhetens chef visar för sin enhet och personal.

Vad är det för kultur som råder? Bara det här att komma till ett annat förband och se hur blir man i mottagen? Det säger ju lite grann också, liksom var kulturen finns. (R3)

Begångna fel eller misstag är heller inget som respondenterna menar nödvändigtvis påverkar tilliten negativt. Det är snarare hur dessa omhändertas genom att dra lärdomar och att individen eller förbandet visar en vilja att utvecklas som kan påverka tilliten positivt eller negativt. En intressant notering är att flera av de beteenden som respondenterna menar leder till tillit, exempelvis vilja, framåtanda och initiativ, uppfattas vara de samma som WPR-analysen av reglementet visar att uppdragstaktik och tillit ska leda till. Detta förefaller kanske underligt men liknande fenomen, att tillit leder till tillit, beskrivs redan av Meyerson et al. (1996, s. 188, 190) som dessutom belyser att just en begränsad tidsfaktor och fokus mot ett kommande uppdrag kan göra att en positiv relation utvecklas för att det inte finns tid till något annat.

Tema 2, Grundläggande tillit

Temat beskriver ett slags startläge som råder när individer eller enheter tillförs. Under intervjuerna fördes resonemang kring huruvida en individ eller enhet startar från ett utgångsläge där det inte finns tillit för att tilliten inte har börjat skapas, alltså en av de frågor som WPR-analysen genererat. Här är det viktigt att inte förväxla detta grundläge med det som i forskningen beskrivs som misstro, det vill säga att tilliten har minskat eller förstörts (Fors Brandebo 2021, s.119). Analysen visar att det finns en grundläggande tillit som utgår från kategorierna Utbildningssystemets betydelse och Chefens tillitsfullhet. Kategorierna uppfattas under analysen vara så nära sammankopplade att de redogörs för integrerat.

Inledningsvis beskriver respondenterna på olika sätt att de i grunden har en tillitsfullhet, en positiv människosyn och en tilltro för att de som utbildas går att lita på.

Man kan ju ha en grundförutsättning, och det är väl egentligen den upplevelsen vi har haft också, att de flesta som vi drar igenom våra system, både officerare, många civilanställda, värnpliktiga också, att de har liksom en grund i att, ja men, att det går att lita på dem. (R3)

De flesta av respondenterna beskriver sin egen positiva grundsyn samtidigt som de ger uttryck för att det i organisationen ändå finns individer som inte tänker och agerar på samma sätt. Det mer kritiska synsättet beskrivs dock återkommande direkt kontraproduktivt. Flera av respondenternas fortsätter därefter sina resonemang genom att koppla samman sina egna grundsyner med det militära utbildningssystemet.

Så länge någon inte har gjort någonting dumt så har jag fullt förtroende för dem. Och det handlar också mycket om att vårt yrke, ja alltså, det är så många instanser som du ska passera som individ för och få en godkändstämpel. (R6)

De flesta menar att redan urval inför exempelvis officersutbildningen är viktigt för att det ska finnas en grundläggande generell tillit till de officerare som tillförs förbanden. Samma sak uppfattas gälla samtliga personalkategorier, individen ska vara uttagen med rätt förutsättningar för de uppgifter den förväntas lösa.

Är det en bra produkt som vi har stoppat in, då är de i regel bra när de kommer ut. (R3)

Respondenterna resonerar kring att det måste finnas en grundläggande tillit till utbildningssystemet i stort för att startsträckan och de tvivel som kan finnas ska minimeras när tilliten uppstår. Detta gäller både i fråga om grundläggande utbildning såväl som fortsatt utbildning vilket medför att exempelvis den militära graden betyder något och motsvarar vissa krav och förväntningar.

Det behöver finnas en, liksom en grundtillit till att systemet fungerar. Här kommer det en major som liksom har gjort följande saker, man kan liksom läsa ett CV så här, ja då vet man, det är på den här nivån liksom, och då får man förutsätta att individen kan leverera. Det är ju också liksom att känna tillit för att systemet fungerar på bredd. (R5)

Här finns risken att som insider göra tolkningen att utbildningssystemet till största del fungerar. Samtidigt signalerar flera respondenter att det idag finns brister och att utbildningen inte motsvarar deras förväntningar vilket påverkar tilliten.

Våra kadetter som kommer från officersprogrammet [...] vi skapar en utbildningsplan för dem först, för de kan inte det de behöver kunna. (R5)

Vad är det då som saknas? Under intervjuerna ställdes frågor kring vad som inte får tas bort ur utbildningen om den exempelvis måste reduceras som erfarenheterna från Ukraina indikerar. Återkommande resonemang kring officerare beskrivs utifrån professionens kärna, exempelvis förmågan att föra förband på sin nivå samt genomföra praktik för att dra lärdomar och skapa erfarenhet.

Avslutningsvis beskrivs även kulturens betydelse för den grundläggande tilliten, betydelsen av att utbildningen genomförts med utgångspunkt i svensk militär kultur, taktik och metoder. Detta kan framstå som självklart utifrån ett svenskt militärt utbildningssystem men under intervjuerna fördes resonemang utifrån erfarenheter av att Sverige exempelvis stödjer Ukraina med grundläggande utbildning av soldater och förband. Flera respondenter menar att det har betydelse att utbildningen, även om den skulle genomföras med stöd av någon annan, sker utifrån svensk militär kultur och reglementen för att den grundläggande tilliten till systemet ska finnas.

[...] att de som utbildar förstår på vilket sätt vi krigar. Att de förstår vårt DNA
[...] liksom inklusive saker och de moraliska faktorerna. (R7)

Sammanfattningsvis tolkas utbildningssystemet vara en betydande förutsättning för både tillit och chefens tillitsfullhet. En tillitsfullhet som i sin tur har en förstärkande effekt när tillit utvecklas (Meyerson et al. 1996, s. 188), särskilt när tiden är begränsad.

Tema 3, Tillit uppstår

Temat innefattar kategorierna som beskriver hur tillit uppstår, i många fall utifrån de kategorier som beskrivits i tema 1, samt de signaler respondenterna själva sänder till nya individer eller enheter. Temat innefattar kategorierna En känsla av tillit som uppstår, Traderad tillit samt Chefens tillitsskapande. Dessa delar uppfattas i sig som en iterativ process varvid beskrivningen inte fullt ut gör komplexiteten rättvisa.

En känsla av tillit uppstår

Kategorin beskriver hur tillit uppstår. Samtliga respondenter refererar till tillit som en känsla, något som uppstår intuitivt utifrån ett samlat intryck av individen eller förbandet. En beskrivning som även förekommit i tidigare forskning i militär kontext (Hyllengren et al. 2011, s. 364).

Alltså, det är inget jag aktivt letar efter [...] det är liksom en känsla jag får, och det är ett samlat intryck av många parametrar, säkerligen ett antal som jag är omedveten om. (R6)

Det är mycket en känsla skulle jag säga. Ja, mer utav en känsla än vad det är bocka av vissa punkter som ska uppfyllas för att känna tillit. (R9)

Tilltron och erfarenheten av den egna förmågan att snabbt få en känsla som oftast stämmer är något som de flesta respondenter framhåller. Resonemangen tolkas som beroende av den erfarenhet som den enskilde genererat under sin karriär.

Den första känslan ska man inte underskatta, första samtalet, lite grann hur folk är. Hur de uttrycker sig och blicken [...] Om man har jobbat med människor under lång tid [...] går fel ibland men 9 gånger av 10 känner jag ofta att man har rätt. (R4)

Respondenterna beskriver att de på olika sätt inhämtar den bakgrundsinformation eller uppfattar de beteenden som tidigare beskrivits som Grunder för tillit. De flesta beskriver det första mötet eller interaktionen med en individ eller enhet som en viktig startpunkt för att bilda sig en uppfattning och få känslan. Detta överensstämmer med Ben-Ari et al. (2010, s. 79) forskning som beskriver det första mötet som avgörande för att utbyta information och skapa möjligheter

för samarbete. Annan forskning visar även att det första intrycket påverkar hur relationen utvecklas över tid (Fors Brandebo 2021, s. 108).

Det är faktiskt så ostrukturerat som ett litet samtal, vi sätter oss och pratar, ställer några frågor, om individen, om förbandet, och lite grann kring bakgrunden, och vad man gjort innan. Så man vet ungefär vad man kan förvänta sig. (R1)

Respondenterna beskriver i sammanhanget betydelsen av att mötet sker personligen, gärna chef till chef eller individ och om det gäller en enhet så gärna på plats vid den enheten. Detta för att även få ett visuellt intryck som bidrar till att känslan uppstår.

Det är ju den första kontakten där tillit skapas, det är ju innan det första ordet är sagt, det är ju vad man ser. (R7)

Även om tiden är mycket begränsad beskriver respondenterna att mötet med individen eller enhetens chef är något de prioriterar för att få så mycket intryck och information de kan. Det finns en tydlig koppling till den tidigare beskrivna kategorin Uttryckta och uppvisade beteenden.

Mötet chef till chef. Och är det kort om tid så, min enda möjlighet att få en känsla av vad det här förbandet duger till, det kommer vara i den samverkan mellan mig och den individen. Och hur den är som chef och hur den bemöter mig. Återigen blicken, attityden, viljan, framåtandan, allt det här, liksom som är. Det är saker som skapar någonting. (R6)

Tilliten är dock under ständig utveckling och även om respondenterna utvecklar tillit tidigt så kommer känslan fortsätta utvecklas efterhand ny information eller intryck tillkommer. Flera respondenter menar att den egna närvaron, att man som chef själv möter individen eller enheten, är viktig både för att skapa och snabbt vidareutveckla känslan och förväntningarna i det initiala skedet. Samtidigt tolkas respondenterna på detta sätt ge uttryck för ett delvis motsägelsefullt behov av kontroll och uppföljning, till del i direkt motstående till tidigare beskrivet tillitsfullt beteende (tema 2). Å ena sidan menar vissa att det är för att stödja, visa omsorg och för att inte skapa felaktiga förväntningar, å andra sidan beskrivs uppföljning och kontroll i flera resonemang som ett måste.

Ja men det blir ju snabbare och det blir min första liksom känsla, att man skapar en tillit. Sen måste man ju fortsätta, det blir ju en initial tillit på något sätt, så måste man ju själv se och uppleva att det är så här för att känna en kanske en djupare tillit. (R4)

Exakt vad detta beror på, eller om kontrollbehovet ska betraktas som positivt eller negativt, är svårt att tolka utan att bli allt för subjektiv. Oavsett anledning menar Schoorman et al. (2007, s. 347) att kontrollbehov i en organisation hämmar utvecklingen av tillit. Vissa respondenter ger dock konkreta exempel som indikerar både en vilja att stödja och ta ansvar, tidigare dåliga erfarenheter samt strävan att få ytterligare information som orsaker.

Är det en välövd individ eller ej, är det hans första kompanichefsövning. [...] det är rätt skönt för en ganska orutinerad chef också har jag märkt, [när] jag ställer kontrollfrågorna så har jag på något sätt tagit en del av ansvaret. (R1)

Jag har upplevt situationer där man har lärt känna chef innan, och sen har det visat sig att förbandet är någonting annat, för att chefen ger ju en bild av förbandet som kanske inte är helt sann. Ur det perspektivet så här, innan man har sett förbandet så har inte det funkade, utan man har liksom, man har skapat fel förväntansbild. (R5)

Genom hela resonemanget i kategorin har respondenternas erfarenhet betydelse. Sammanfattningsvis tolkas erfarenhet både vara en förutsättning för att känslan ska uppstå och samtidigt kunna leda till kontrollbehov som hämmar utvecklingen.

Traderad tillit

Kategorin beskriver hur tillit uppstår snabbare med hjälp av andra. Respondenterna beskriver traderad tillit som en slags värdering av en individ eller enhet som någon annan delger vilket påskyndar att respondentens tillit uppstår. Det förutsätter dock att värderingen kommer från någon som respondenten redan har tillit till, vare sig det är en person eller organisation, annars kommer värderingen kräva mer noggrann uppföljning för att anses trovärdig och tillitsskapande.

Traderad tillit, att någon har sagt till dig att det här är en bra individ. Och då har du en kortare startsträcka innan du känner tillit till människan. (R6)

Om jag ska vara helt ärlig så tror jag att det viktigaste för mig där, det är att någon annan har gjort en värdering. Det kan vara att de gått igenom ett system till exempel. [...] någon, ett regemente jag litar på, eller en kollega som är pålitlig, har sagt: ja men det här är [någon som är duktig]. (R1)

Flera respondenter menar att det alltid finns någon de känner som de kan prata med för att få information och omdöme på en individ eller enhet. En av respondenterna ger särskilt ett exempel när det gäller att välja ut lämpliga individer för att gå vidare mot en högre nivå, vilket i sammanhanget kan tolkas som att överta en enhet eller ersätta en vakans högre upp i organisationen.

Sammanfattningsvis tolkas traderad tillit innebära att respondenternas behov av bakgrundsinformation och egen upplevelse, som tidigare beskrivits som Grunder för tillit, initialt kan nedgå samtidigt som tillit uppstår snabbare. Det förutsätter dock att det finns tillit mellan respondenten och den individ eller organisation som gjort värderingen. Kategorin kan tydligt refereras till det som forskningen benämner rykte, baserat på tidigare prestation (Kroeger et al. 2021, s. 135).

Chefens beteende, budskap och signaler

Kategorin innefattar de beteenden, budskap och signaler som respondenterna upplever viktiga att de själva och deras organisation signalerar för att tillit ska uppstå. Chefens tillitsfullhet kan även ses som en del trots att den presenterats redan tidigare på grund av den nära kopplingen till utbildningssystemet. Betänk att detta är chefernas (respondenternas) perspektiv och erfarenheter. Återigen har det första mötet en viktig roll. Noterbart är att resonemangen inte handlar om samma beteenden som de tidigare beskrivit som Grunder för tillit utan snarare kring hur de vill att individen eller chefen för enheten de möter för första gången ska uppfatta situationen.

Precis som respondenterna själva resonerar kring hur de upplever förbandsanda beskriver de framför allt betydelsen av att skapa en gemensam förståelse, en gemensam grund och förmedla sina värderingar, exempelvis ett öppet, respektfullt klimat.

Det där med tillit, det är oerhört viktigt och helt avgörande i den miljö vi ska verka i, att vi kan lita på varandra, känna att vi har varandras ryggar och liksom vill trampa i takt. Så att... man behöver inte vara överens om allting. Men man ska ha ett klimat där man kommer till tals och får säga sitt. Och då, då bygger man bra tillit. (R6)

Återkommande resonemang handlar även om att vara välkomnande och själv uppträda som föregångsman (förebild), särskilt genom att omsätta sina värderingar i handling för att på så sätt främja att tillit uppstår. Denna typ av beteenden beskrivs av Fors Brandebo (2021, s. 73–76, 81–83) som ledarens tillitsskapande beteenden vilka bidrar till att uppfattas pålitlig. Det ska dock understrykas att respondenterna menar att det inte bara handlar om chefen själv utan även i detta fall om en rådande kultur, exempelvis genom stabens professionalism, agerande och tillitsfullhet.

Jag anstränger mig verkligen för att folk ska känna sig välkomna, att de ska veta att de är i en miljö där samarbete och öppenhet och tillit är någonting som är uppskattat. Så där tror jag det börjar, alltså med de signalerna som man själv skickar ut. (R8)

Den militära graden och nivån på den enhet de är chefer för uppfattas innebära egna förväntningar på ett professionellt uppträdande mot individer och enheter de möter i olika sammanhang.

Även om man själv inte ser sig i rollen som någon slags gallionsfigur [...] Så vet man ju själv vad man tyckte om en överstelöjtnant när man var fänrik [...] Och då förväntas att man beter sig tycker jag. Så det är också en sådan här kvalitetsstämpel som man får försöka leva upp till, just de här olika nivåerna utav grad. (R9)

Sammanfattningsvis tolkas resonemangen som att respondenterna är mycket medvetna om att deras eget och deras medarbetares uppträdande och signaler har stor betydelse när tillit uppstår. Denna betydelse beskrivs även i forskningen kring tillitsskapande ledarskap (Fors Brandebo 2021).

5. Avslutning

I detta kapitel sammanfattas analysen som sedan sätts i förhållande till tidigare forskning och det övergripande problemet kring personalersättning. Kapitlet avslutas med förslag för fortsatt forskning.

Sammanfattning av analysen

Analysen visar att chefernas (respondenternas) känsla av tillit uppstår intuitivt utifrån tillgänglig bakgrundsinformation samt uttryckta och uppvisade beteenden. Dessa grunder för tillit kan bli tillgängliga på olika sätt, bland annat genom personlig interaktion där det första mötet beskrivs som viktigt och om möjligt prioriteras även om tiden är begränsad. Chefernas egna erfarenheter tolkas i det avseendet även vara av betydelse för intrycken, känslan och förväntningarna som skapas. Erfarenheter som leder till behov av kontroll kan dock hämma utvecklingen av tillit.

Tilltro till utbildningssystemet och att utbildningen genomförs utifrån den svenska militära kulturen är grundläggande. Denna tilltro uppfattas knuten till, och tolkas påverka, chefernas initiala tillitsfulla beteende. Ett beteende som i sin tur kan innebära att tillit uppstår snabbare. Analysen indikerar dock att utbildningssystemet för närvarande delvis inte möter chefernas förväntningar vilket påverkar den grundläggande tilliten och deras beteenden negativt. Cheferna menar samtidigt att tillit kan uppstå trots bristande utbildning genom inställning, attityd och vilja.

Analysen visar även att tillit kan traderas, överföras, genom att någon individ eller organisation cheferna känner tillit till värderar individen eller enheten. Detta minskar till del behovet av information och egna intryck samtidigt som tilliten kan uppstå snabbare.

Eftersom tilliten är dubbelriktad har samtidigt cheferna och deras egen organisation ett ansvar för att skapa gemensam grund, vara välkomnande och själva sända signaler som bidrar till tillit. Dessa signaler uppfattas skilja sig något från de som cheferna själva värderar även om tolkningen i båda fallen är att signalera en positiv kultur.

Sammanfattningsvis belyser studien att chefernas tillit uppstår intuitivt snarare än att skapas. Det som dock kan skapas genom aktiva handlingar är olika förutsättningar som kan bidra till att tillit uppstår snabbare eller för att motverka kontraproduktiva beteenden.

Innebörd i perspektivet av personalersättning

För att omsätta analysen till innebörd för Armén formuleras följande slutsatser:

- Utbildningssystemet behöver utformas så att kategorierna inte urholkas eller mister sin betydelse.

En grundförutsättning för tillit är exempelvis personalkategori och utbildningsnivå vilka genereras av utbildningssystemet. I forskningen beskrivs dessa delar som kategori och baseras på kvalifikationer och certifiering (Kroeger et al 2021, s. 134). Ur detta perspektiv behöver utbildningssystemet och de produkter systemet genererar möta de förväntningar som finns i armén, exempelvis förväntningar utifrån officerens grad. Särskilt mot bakgrund av erfarenheten från Ukraina att utbildning kan behöva forceras (Försvarmakten 2024b, s. 1) är detta ett viktigt perspektiv att beakta. Om utbildningssystemet möter förväntningarna kan det utgöra grunden för både ett tillitsfullt beteende och för att tillit ska uppstå snabbare intuitivt.

- Utbildningen behöver fostra inställning, beteenden och förbandskultur som återspeglar svensk militär kultur.

Flera av de beteenden som tillit, enligt AR Taktik, ska leda till är de samma som respondenterna beskriver som positiva. Inställning och attityd beskrivs även kunna kompensera för bristande kompetens. Om utbildning fostrar positiva beteenden hos individer och enheter kan tillit uppstå snabbare när de anländer till förbanden.

- Ersättningsystemet behöver innefatta en funktion för värdering som chefer har tillit till. Analysen visar att tillit kan traderas och därmed minska behovet av information och egna intryck samtidigt som tillit uppstår snabbare.

- Förbanden behöver avsätta tid och ha rutiner för att ta emot personalersättning. Analysen visar att det första mötet, interaktionen, välkommandet och den gemensamma grunden har betydelse för att tillit ska uppstå. Precis som forskningen kring personalersättning i krig beskriver (exempelvis Ben-Ari et al. 2010; Griggs et al. 2020; Van Creveld 1982) behöver det finnas både tid och metoder för att ta emot och integrera personal och förband. Detta skapar förutsättningar både för tillit samtidigt som förluster reduceras och stridseffektivitet bibehålls.

- Chefer behöver aktivt välja att vara tillitsfulla vid personalersättning. Forskningen visar att tillitsfullhet främjar, och att behov av kontroll är hämmande, utveckling av tillit (Meyerson et al. 1996; Schoorman et al. 2007). Eftersom tillit enligt analysen uppstår

intuitiv, och erfarenheter är en viktig del, kan ett aktivt val att vara tillitsfull vara ett sätt att försöka motverka kontraproduktiva beteenden utifrån tidigare negativa erfarenheter.

Reflektion

Slutsatserna understryker tillitens betydelse i den svenska militära kulturen när personal eller förband ersätts men utgör samtidigt bara en del av helheten. Likt beskrivet i inledningen handlar det även om att utgå från de kontextuella förutsättningar som finns snarare än att söka svaret i historiska ideala fall. Som insider och studerande officer är uppmaning till armén och Försvarsmakten följande: För att möta en framtida utmaning att ersätta personal och förband inom ramen för storskaliga markoperationer behöver ett arbete göras. Dels för att utforma ett system som sträcker sig hela vägen fram till fronten där kriget står, dels för att systemet ska vara utformat på ett sätt som skapar förutsättningar för tillit. Anledningen är enkel, detta är helt avgörande för vår kultur, uppdragstaktiken och således arméns krigföringsförmåga. Med hänsyn till den taktiska resurser i vissa fall har förbrukats i Ukraina bör så många som möjligt reflektera kring hur tillit kan uppstå snabbt, och att vara samtränad i rätt förband eller strukturer är då kanske inte realistiskt. Det vore värt att överväga ett synsätt där sammansatta enheter, eller enheter som delvis består av ny personal, inte ses som något tillfälligt utan som det permanenta för att utnyttja resurserna fullt ut, vilket Ben-Ari et al. (2010, s. 87–89) belyser i studier av israeliska armén. Ett sådant synsätt utmanar föreställningen om att tillit skapas genom personlig kännedom och samträning och tvingar i stället organisationen att skapa förutsättningar och vara tillitsfull redan från start.

Samtidigt finns det etiska och samhällsliga implikationer som behöver vägas in. Ersättningssystemet behöver utvecklas så att riskerna för förluster när personal ersätts reduceras i så stor utsträckning som möjligt. Detta är ett motiv som redan Ben-Ari et al. (2010), Griggs et al. (2020) och Van Creveld (1982) lyfter och som skulle kunna innebära prioriteringar eller val av metoder som påverkar exempelvis hur ersättningen genomförs. I samtal med en av respondenterna kom diskussionen även in på en annan sak som kan ses som en implikation. Respondenten uttryckte en slags oro över att förbättrad förmåga att ersätta personal skulle kunna innebära ökad riskbenägenhet utifrån vetskapen att resurserna kommer ersättas. Hur skulle den svenska befolkningen reagera på en sådan konsekvens, särskilt om kriget inom ramen för Natos kollektiva försvar står långt från svenskt territorium? Dessa perspektiv är åtminstone värda att reflektera över när arméns ersättningssystem såväl som taktik och metoder fortsatt utvecklas.

Studiens bidrag och förhållande till forskningsfälten

Som författare vore det vågat att påstå att studiens bidrag till vetenskapen är betydande. Även om analysen visar på tillitens betydelse i den studerade svenska militära kulturen och kontexten, både som grund för ledningsfilosofin uppdragstaktik och för krigföringsförmågan i stort, så är det i sig inget nytt. Inte heller att studien visar att tilliten kan uppstå både utifrån stereotypa uppfattningar och sociala utbyten. Detta är snarast grundläggande i forskningen kring tillit, snabb tillit och tillit i den militära kontexten.

Det studien däremot kan anses bidra med är indikationer eller perspektiv som kan kontrastera den befintliga forskningen och belysa en mindre studerad kontext. Medan exempelvis Kroeger et al. (2021) forskning, genomförd på projektledare, inte visar något samband mellan rykte och tillit eller kategori och tillit så indikerar snarare den här studien det motsatta. På sätt och vis bekräftar det Kroeger et al. (2021, s. 148) slutsats att snabb tillit sannolikt förändras beroende på kontexten. Eftersom den här studien inte har genomförts med samma metoder, haft för avsikt att varken påvisa just dessa samband eller för den delen generera ett generaliserbart resultat kan studiens betydelse i det avseendet naturligtvis diskuteras, men indikationen finns ändå.

Studien kan även kritiseras utifrån det metodologiska valet att genomföra en tolkande abduktiv studie och inte analysera intervjuerna utifrån en eller ett par specifika teorier som kunde varit enklare att analysera, jämföra eller lägga till tidigare forskning kring tillit, särskilt som ensam författare. Samtidigt kan studien på detta sätt bidra med ett lite annorlunda metodologiskt perspektiv. Detta kan anses vara ett vetenskapligt bidrag, i alla fall utifrån Nienaber et al. (2015, s. 518–519) som diskuterar att studier kring tillit i många fall har för stort fokus på signifikanta resultat och enskilda teorier.

Studiens vetenskapliga bidrag ska dock inte överdrivas. Bidraget är främst empiriskt, genomförd ur det mindre studerade chefsperspektivet och en tidigare sparsamt utforskad svensk militär kontext och nivå. Det är även det som utgör det krigsvetenskapliga bidraget, den empiriska inblicken kring tillit i den studerade militära kontexten och som ett perspektiv gällande personalsättning. Ett unikt perspektiv som tillgängliggjorts av metodval och som studerande insider.

Förslag för fortsatt forskning

Generellt uppfattas nutida forskning kring personalersättning i storskaliga operationer eller krig vara begränsad. Den här studien har haft personal och tillit i fokus. Andra intressanta perspektiv skulle exempelvis kunna vara logistik, reorganisation eller erfarenhetshantering.

En annan intressant fråga som väckts under analysen är tilltro till utbildningssystemet. Även här finns flera intressanta perspektiv. I takt med att kriget i Ukraina generera artiklar, rapporter och forskning skulle ett intressant område vara just hur utbildningssystemet utvecklas i krig och om det exempelvis påverkar taktiken.

Ett sista förslag är att genomföra motsvarande studie med en annan metod eller i en annan del av Försvarmakten. Metodmässigt hade det varit intressant att observera hur tillit uppstår, när uppdragstaktiken tillämpas, som komplement till en intervjustudie. Studier av andra delar av Försvarmakten skulle kunna vara intressant då de rimligen har andra förutsättningar eller förväntningar än Armén eftersom verksamheter, förband etcetera i alla fall delvis är annorlunda.

Litteratur och referensförteckning

Bacchi, C. (2014) *Analyzing Policy: What is the problem represented to be?* Pearsons Australia Press.

Ben-Ari, E., Lerer, Z., Ben-Shalomi, U., Vainer A. (2010) *Swift Trust, Speedy Organizing: Cohesion and Modularity in Military Operations. I: Rethinking Contemporary Warfare*. SUNY Press. 67–89.

Boréus, K. & Bergström, G. (2018) *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text och diskursanalys*. Stockholm: Studentlitteratur.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 3(2), 77–101.

Braun, V. & Clarke, V. (2021) One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative research in psychology*. 18(3), 328–352.

Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of applied psychology* 87(4), 611–628.

Fors Brandebo, M. (2021) *Tillitsskapande ledarskap: från teori till praktik*. Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Försvarsmakten (2022) *Militärstrategisk doktrin: MSD 22*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten (2023) *Reglemente Armé Taktik: R AR Taktik 2023*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten (2024a) *Arméns Taktiska Koncept*. FM2024-16671:2. (Tillgänglig i VIDAR, Försvarsmaktens ärendehanteringssystem, öppen handling)

Försvarsmakten (2024b) Rapport: Fördjupade lärdomar från kriget i Ukraina: Bilaga 1. Utbildning och träning – Erfarenheter och lärdomar från kriget i Ukraina.

Griggs, R. S., Haider, J., Flatebo L. (2020) The Small-Team Replacement System: Wartime Replacement Systems in Large-Scale Combat Operations. *Military Review* 2020, 22–28.

- Hyllengren, P., Larsson, G., Fors M., Sjöberg, M., Eid, J., Kjellevold Olsen, O. (2011) Swift Trust in Leaders in Temporary Military Groups. *Team performance management* 17(7/8), 354–368.
- Kroeger, F., Racko, G., Burchell, B. (2021) How to Create Trust Quickly: A Comparative Empirical Investigation of the Bases of Swift Trust. *Cambridge journal of economics* 45(1), 129–150.
- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications, 166-195.
- Nienaber, A., Romeike, P. D., Searle, R., Schewe, G. (2015) A Qualitative Meta-Analysis of Trust in Supervisor-Subordinate Relationships. *Journal of managerial psychology* 30(5), 507–534.
- Nilsson, N. (2020) Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Defence studies*. 20(4), 436–452.
- Palmgren, A. & Wikström, N. (2018) Auftragstaktik och uppdragstaktik. I: Thunholm, P., Widén, J., Wikström, N. (red) *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press, 49–84.
- Panait, C. (2025) GROUP COHESION IN INTERNATIONAL VOLUNTEER MILITARY UNITS: INSIGHTS FROM THE UKRAINE CONFLICT. *Strategic impact*. 93(4), 9–31.
- Regeringskansliet (2024) *Sveriges roll i NATO*. <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/sverige-i-nato/sveriges-roll-i-nato/> (hämtad 2025-08-07)
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2007) An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management review*. 32(2), 344–354.
- Schwartz-Shea, P. & Yanow, D. (2012) *Interpretive Research Design: Concepts and Processes*. New York: Routledge.
- Shamir, E. (2011) *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies*. Stanford, Calif: Stanford Security Studies.

Sharpe, J., & Creviston, T. E. (2013). Understanding mission command: mission command, as a recognized methodology, is not new to military doctrine. To fully grasp the concept, leaders must understand its background and legacy. *Army Sustainment*, 45(4), 10-13.

Soeters, J., Shields, P. M & Rietjens, S. J. H. (2014) *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies*. 1st edition. Sebastiaan Rietjens et al. (eds.). London: Routledge.

Van Creveld, M. (1982). *Fighting Power: German and U.S. Army Performance, 1939-1945*. Westport: Greenwood Press.

Vetenskapsrådet (2024) *God forskningsled*. Stockholm: Vetenskapsrådet:
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningsled-2024.html>

Bilaga WPR omsatt i studien

Tabellen visar de grundläggande frågorna i WPR, hur de omsätts i studien, samt motiv till att frågor valt bort.

WPR grundläggande frågor (fritt översatta) (Bacchi 2009, s. 2–19).	Frågans innebörd enligt WPR (Bacchi 2009, s. 2–19).	Omsatt i studien som analysfrågor till texten.
1. Hur representeras, framställs problemet?	Utifrån beskrivna lösningar identifiera underliggande, antydda problem. Hur relaterar identifierade problem till varandra?	1a. Vad är tillit och tillitsskapande lösningen på? 1b. Vilka antydda problem är tillit och tillitsskapande lösningen på? 1c. Vilka andra antydda problem finns i sammanhanget? 1d. Hur relaterar identifierade problem till varandra?
2. Vilka förutsättningar och antaganden ligger till grund för framställningen?	Vilka antaganden ligger till grund för problemet? Vad är inte ifrågasatt? Vilka underliggande premisser kan identifieras? Vilka motstånd finns? Hur definieras nyckelkoncept?	2a. Hur definieras tillit? 2b. Hur skapas tillit? 2c. Vilka är de underliggande premisserna för tillit? 2d. Vad är innebörden av att tillit inte skapas på det beskrivna sättet? 2e. Vilka är de underliggande premisserna för uppdragstaktik?
3. Hur har framställningen av problemet vuxit fram?		Denna fråga kommer inte att behandlas i analysen då perspektiv kring hur problemet vuxit fram och utvecklats över tid inte anses tillföra något.
4. Vad har lämnats oprobematiserat?	Kritisk granskning av vad som utelämnats eller inte omhändertagits.	4a. Omhändertas personalomsättning? 4b. Omhändertas den begränsade tiden att skapa tillit?
5. Vilka effekter skapar problemet?	Hur kan problemet talas och tänkas om? Hur framställs olika subjekt, aktörer?	5a. Hur beskrivs ansvaret för tillitsskapande? 5b. Hur framställs chefen?

	Vem bär ansvar?	
6. Hur/Var har problemet framförts, spridits, försvarats och hur kan det ifrågasättas?		Denna fråga kommer inte behandlas då den snarast bidrar med perspektiv kring hur problemet når sin målgrupp och syftet med analysen är inte att värdera eller kritisera dokumentet som sådant.

Bilaga Intervjuguide

1. Inledning

- a. Information kring studien och dess syfte:
 - i. Utifrån behovet att ersätta personal i storskaliga operationer studera hur tillit (som grundelement för uppdragstaktik) skapas när tiden är begränsad och inte kan skapas på traditionellt sätt genom personlig kännedom eller övning.
 - ii. Syftet är att utifrån tidigare forskning samt aktuell svensk militär kontext och kultur bidra med ett perspektiv som kan påverka hur personal ersätts i svenska armén.
- b. Information kring syftet med samtalet:
 - i. Att få ta del av respondentens erfarenheter och tänkande kring tillit och tillitsskapande utifrån sin roll som chef i svenska armén.
 - ii. Att empirin som samlas in kommer att vara en avgörande del i redovisningen av studien men att ex citat kommer att anonymiseras.
- c. Dokumentation
- d. Medgivande

2. Bakgrundsfrågor

- a. Hur länge har du varit officer?
- b. Har du genomfört utlandstjänst i någon form?
- c. Har du varit bataljonschef?

[Inspelningen startas]

3. Intervjufrågor

- a. Kan du beskriva vad tillit innebär för dig?
 - i. Kan du beskriva om/hur du/ditt förband påverkas avseende exempelvis taktik och ledningsfilosofi om tillit saknas till enheter/personal?
 - ii. Om du inte känner förbandet/individen eller har övat med dem tidigare, finns det ingen tillit då?
- b. Kan du beskriva vad det är som får dig att känna tillit till en ny enhet som tillförs/underställs/understöddjer/ersätter en enhet i ditt förband?
 - i. Kan du beskriva eventuella förväntningar på nya enheter för att du ska känna tillit?
- c. Kan du beskriva vad det är som får dig att känna tillit till en ny individ som tillförs/ersätter någon i ditt förband?
 - i. Kan du beskriva eventuella förväntningar på ny personal för att du ska känna tillit?
- d. Kan du beskriva hur nya enheter eller personal tas emot och integreras i ditt förband idag, ex vid övningsverksamhet, insatser mm?
 - i. Hur skapar ditt förband tillit?

- ii. Hur skapar du tillit?
- iii. Hur tänker du att sättet du/ditt förband tar emot nya enheter/personal idag skiljer sig mot hur du/ni skulle göra i en skarp situation?

- e. Försvarsmaktens erfarenheter från Ukraina beskriver bland annat att utbildning behöver kortas ned i samband med krig. Utifrån vad vi hittills talat om, kan du beskriva vad som krävs för att du ska skapa tillit till en utbildning och/eller enheter/individer som genomgått ett reducerat utbildningssystem?

- f. Finns det något annat du skulle vilja tillägga om att skapa tillit till enheter och individer eller kring ersättning av personal?

[Inspelning avslutas]

4. Avslutning

- a. Tack för samtalet.
- b. Påminnelse om respondentens rättigheter (medgivandet).