Tillit och effektivitet i en tillfälligt sammansatt grupp: En kvalitativ analys av Aurora 23[1]

av Linnéa Palme

Résumé

This article investigates the relationship between trust and operational efficiency in temporary military groups, based on the Swedish Aurora 23 exercise. Aurora 23 simulated an armed attack on Sweden, engaging thousands of participants organized into multiple smaller units in order to test command, control, coordination, and readiness. The study focuses on five first-year students from the Higher Officers Program at the Swedish Defence University, analyzing how trust influences efficiency under pressure. Semi-structured interviews indicate that efficiency is closely linked to trust—whether trust in oneself, in the unit, or in one's professional skills/competence of others. Participants noted challenges due to limited realism and coordination gaps that affected performance. Trust emerged as a decisive factor enabling rapid decision- making and cohesive unitwork, particularly in ad hoc groups formed across different branches, ranks, and multinational contexts. This diversity posed communication and operational challenges, influencing how trust was built. The article emphasizes that trust is not merely a soft skill but a critical operational asset- a force multiplier essential for mission success in temporary groups. Effective trust-building accelerates shared situational awareness and synchronizes action under time constraints. Identified shortcomings in shared understanding and coordination highlight areas for improvement in future joint and multinational exercises. Ultimately, this article argues that understanding and fostering trust within temporary, diverse military teams is vital for enhancing operational readiness and securing future defence objectives in an increasingly complex security environment.

VI KOMMER FRÅN svensk sida göra allt vi kan för att bli starkare gentemot vår dimensionerande motståndare, då hotet mot vårt land är större än på mycket länge. I stärkandet av vår försvarsförmåga genomför vi bl a utbildning och gemensamma övningar. Ibland övar vi tillsammans med andra länder. Ibland nationellt. Min frågeställning är om dessa övningar faktiskt är tillräckligt effektiva för att vi ska kunna vinna i strid, och i så fall om tillit spelar en avgörande roll?

För att undersöka frågeställningen har jag valt ut att fokusera på en isolerad händelse, en särskild övning. Jag vill förstå orsaker, hinder och möjligheter: varför är vi inte effektiva – om vi inte är det? Och hur kan vi bli bättre, snabbare och mer samordnade?

Jag har valt att studera en aktuell övning: Aurora 23, som simulerade ett väpnat angrepp mot Sverige från landet Occasus. De som medverkar i studien är fem Officerare–HOP[2]-studenter i årskurs ett, som jag intervjuade första dagen efter övningen, när

minnet inte förvanskats av tid eller påverkats av efterhandsreflektion.

Artikeln undersöker om det fanns en koppling mellan begreppen tillit och effektivitet i en tillfälligt sammansatt grupp under aktuell övning. Övningen utgör ett exempel på en sådan grupp, en temporär struktur med tusentals personer uppdelade i staber och enheter, med ett gemensamt mål: att försvara Sverige på bästa möjliga sätt.

Jag har valt att intervjua fem studenter vid Högre Officersprogrammet, eftersom de representerar en ny generation officerare, med aktuell utbildning och dito akademisk kunskap från Försvarshögskolan under åren 2022- 2023.

För att besvara min frågeställning har jag använt en kvalitativ metod, baserad på semistrukturerade intervjuer och ett bekvämlighetsurval. Min huvudfråga är: Är effektivitet kopplad till tillit i en tillfälligt sammansatt grupp – och i så fall hur? Var Aurora 23 en effektiv övning och berodde det då på tillit? Tillit till sig själv, till gruppen eller till den egna yrkesskickligheten?

Övningens betydelse

Sedan Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina har vi i Sverige blivit medvetna om att krig inte längre är ett avlägset scenario – det kan utspela sig i vårt direkta närområde. Övningen Aurora 23 var därför inte bara en förberedelse för ett eventuellt väpnat angrepp, utan också en möjlighet att förstå hur vi fungerar i tillfälligt sammansatta grupper, hur effektiva vi är när vi övar och vilken roll tillit spelar i dessa sammanhang.

Om vi har tillit, till oss själva, till varandra och till uppgiften, kan vi genomföra uppgiften mer effektivt. Min studie undersöker därför om övningen Aurora 23 kan betraktas som ett effektivt sätt att stärka Sveriges försvarsförmåga, eller om det finns förbättringspotential. Det räcker inte att vi övar. Övningarna måste också vara meningsfulla och effektiva.

För att fördjupa denna förståelse har jag valt att fokusera på en grupp officerare under utbildning som deltog i Aurora 23. Genom att intervjua dessa bara några dagar efter avslutad övning, när erfarenheterna ännu var färska, ville jag fånga deras upplevelser av tillit och effektivitet i en tillfälligt sammansatt grupp. Jag undersökte hur de själva upplevde den egna effektiviteten, vad som främjade den och om brist på tillit kunde kopplas till upplevd ineffektivitet.

> *Begreppet tillit förstås som något som i första hand byggs genom handling snarare än ord.*

Tillit, effektivitet och mentala modeller

Med effektivitet avser jag här en grupps förmåga att uppnå sina mål på ett ändamålsenligt sätt, i linje med Wheelans definition av en effektiv arbetsgrupp.[3]

Begreppet tillit förstås som något som i första hand byggs genom handling snarare än ord. I denna artikel används tillitsbegreppet i enlighet med Brandebos definition,[4] Larssons teori om hur snabb tillit byggs,[5] samt *Meyersons Swift-trust theory*.[6] Vidare lyfts Banduras begrepp *self-efficacy,* det vill säga tilltro till den egna förmågan,[7] samt Rencrantz teori om mentala modeller, hur individer tolkar situationer, agerar och samarbetar under osäkerhet.[8]

Tillitens roll i tillfälligt sammansatta grupper

Artikeln bygger på tidigare forskning och litteratur i ämnet, med fokus på betydelsen av

tillfälligt behovssammansatta grupper och hur dessa snabbt kan fungera optimalt genom tillit. Wheelan beskriver att tillit är något som byggs upp mellan gruppens medlemmar, genom handlingar och inte ord. Om gruppmedlemmarna kan lita på att var och en gör det som bestämts, kommer allt att fungera, något som också speglar respondenternas svar i min undersökning.

Gerry Larsson lyfter fram vikten av att bygga snabb tillit i grupper som kanske aldrig ses igen och som har komplexa uppgifter under stark tidspress, faktorer som påverkar hur tillit skapas. Ytterligare en viktig teori är Meyerson et al (1996) Swift – Trust Theory, som beskriver hur tillfälliga grupper snabbt bygger tillit i ett initialt skede. Teorin betonar hur individer hanterar sårbarhet och förväntan baserat på tillit.

Gruppens dynamik och individens roll

Wheelan menar att grupper inte bara är grupper under tiden då gruppens arbete pågår, som under ett möte, utan att denna existerar hela tiden, även utanför själva mötet. Att gruppmedlemmarna arbetar tillsammans och var för sig utanför gruppen för att nå gruppens mål[9] kan kopplas till individen och Banduras teori om Self-efficacy[10] som innebär tilltro till den egna förmågan. Det handlar också om tillit till den egna gruppen och om hur dess ledare kan påverka samordning, samt effektivitet inom gruppen och i samverkan med andra grupper.

När jag går igenom tidigare forskning noteras att mitt arbete skiljer sig från tidigare studier inom området. Det som särskiljer är att jag har valt att sätta in det i en konkret kontext, övningen Aurora 23, och detta genom studenter som upplevt både tillit och effektivitet i en tillfälligt behovssammansatt grupp, dessutom i en internationell grupp med deltagare från olika länder (detta var före Sveriges Natomedlemskap).

Teorier om tillitsbaserat ledarskap liksom teorier om självtillit kan kopplas till min undersökning, men jag väljer medvetet att utelämna ledarskapet som en central faktor. Istället fokuserar jag på individen och hur dennes deltagande i gruppen fungerar som en process där varje deltagare betraktas utifrån sin egen prestation i relation till gruppen. Således inte som en del i ett givande och tagande i själva utövandet av ledarskapet.

Mentala modeller, tillit och samarbete över gränser

Att ha en gemensam lägesuppfattning och att kunna lösa tilldelade uppgifter var en central del av övningen Aurora 23. För att detta skulle fungera väl kan tillit inom teamet vara avgörande, liksom teamets förmåga att prestera utifrån en gemensam förståelse av läget. Ett sätt att nå detta är att utveckla och dela mentala modeller,[11] d v s mentala representationer av hur en uppgift bör genomföras, baserat på tidigare erfarenheter och tillgänglig information.

Om man har tillit till sin egen förmåga liksom till gruppen, kan dessa mentala modeller kanske snabbare uppfattas, delas och samordnas, vilket i sin tur kan leda till att uppgiften löses både snabbare och mer korrekt. Studenter vilka har genomgått samma utbildning, i likhet med de från det Högre officersprogrammet som deltog i övningen Aurora 23, har ofta en likartad förståelse för hur uppgifter ska lösas. Det skapar bättre förutsättningar för effektivt samarbete, särskilt när de deltar i större grupper.

Hur påverkas samverkan när man under övningen möter nya aktörer, exempelvis från andra länder, som har andra representatio-

ner och tidigare erfarenheter? Då måste en ny mental modell skapas, trots att deltagarna har olika referensramar. Detta är utmanande, särskilt eftersom mentala modeller ej är statiska utan utvecklas kontinuerligt. Här krävs ökad kommunikation, vilket i sin tur kan leda till missförstånd.[12] En övning som Aurora kan också bidra till att befästa mentala modeller genom repetition av inlärda beteenden i liknande situationer.[13] När detta sker flyttas fokus från tillit på individnivå till tillit kopplad till organisationens samlade förmåga, där individen är en del i ett större system. Här blir kopplingen mellan tillit och effektivitet inte bara individuell utan också organisatorisk.

Individen i gruppen – tillit, effektivitet och tid

När vi kopplar tillit till effektivitet och betraktar individen som en del av en organisation eller en grupp, kan vi undersöka hur varje individ relaterar till gruppen och hur väl gruppen gemensamt löser uppgifter Det gäller särskilt i relation till liknande uppgifter som gruppen tidigare löst tillsammans, eller om uppgiften tidigare lösts individuellt eller i andra grupper under liknande omständigheter, som i fallet med Aurora 23.

> *Tron på den egna förmågan att påverka förändring är central.*

Det kan vara lika effektivt att nu dela dessa mentala modeller sinsemellan, så att uppgiften löses effektivt i en ny situation. Detta bygger på hur väl man tidigare har identifierat mönster och löst liknande uppgifter, samt vilka resultat detta gett. Här kopplas individen förmåga att lösa uppgifter till begreppet self-efficacy och låg ångestnivå.[14] Ju mer man har sett en uppgift bli framgångsrikt löst och kopplat detta till eget lärande, desto mer litar man på de egna förmågan.

Studenterna vid Högre Officersprogrammet kan här ses utifrån Banduras *self-efficacy-begrepp*,[15] där tron på den egna förmågan att påverka förändring är central. Om de uppvisar hög optimism, god stresshantering, låg ångestnivå, uthållighet och vinnarattityd, samt tidigare fått bekräftelse på sina prestationer i liknande situationer (övningar exempelvis vid Försvarshögskolan)[16] ökar deras tilltro till den egna förmågan. Banduras sociokognitiva perspektiv[17] framhåller hur människor styr sina liv genom tron på den egna förmågan och hur detta påverkar uppgiftslösning, målmedvetenhet och känslan av beslutsfrihet.

Tidsaspekten är också viktig för gruppens utveckling. De första minuterna i en grupp är avgörande för att skapa förutsättningar för tillit och samarbete. Tillit till organisationen ökar ofta när rollosäkerhet minskar,[18] eftersom främlingar först förhåller sig till varandra utifrån roller snarare än personliga relationer Det är därför centralt att snabbt förstå varandras ansvarsområden och uppgifter.[19]

Initial tillit, som baseras på tidigare erfarenheter, är viktig i den inledande fasen när gruppen möts. I en komplex övning som Aurora 23, där flera organisationer och aktörer samverkar, är möjligheter till samordning och tillit avgörande för gruppens kvalitet och effektivitet.[20]

Utveckling av tillit bygger på hur gruppen hanterar och undanröjer risk och osäkerhet samt hur meningsfulla relationer och prestationer upplevs.[21] Aurora 23 representerade en tillfälligt sammansatt grupp, där studenterna måste lita på många olika led i sin omgivning. Eftersom aktuell situation präglades av osäkerhet och hög risk tenderar tilliten inom gruppen att öka.[22]

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien var att undersöka om det finns en koppling mellan begreppen tillit och effektivitet i en för tillfället sammansatt grupp under övningen Aurora 23.

Mina frågeställningar var: Är tillit kopplat till effektivitet i en tillfälligt sammansatt grupp som under övningen Aurora 23? Upplevde studenter vid Högre Officersprogrammet, årskurs 1, att tillit uppstod under övningen? Upplevde studenterna att gruppen var effektiv under Aurora 23? Hur upplevdes kopplingen mellan tillit och effektivitet av deltagarna?

Urval och deltagare

För att kunna genomföra min studie har jag använt mig av fem studenter vid Högre Officersprogrammet vid Försvarshögskolan årskurs 1. Urvalet bestod av en kvinna och fyra män, varav en man är från ett annat nordiskt land än Sverige. Jag har försökt att skapa ett representativt urval som speglar Högre Officersprogrammets sammansättning, med hänsyn till kön och nationalitet. Deltagaren från det andra nordiska landet har även en högre utbildningsnivå än de övriga, med en examen från en annan försvarshögskola, på en nivå högre än masternivå. Urvalet karaktäriseras som ett bekvämlighetsurval. I texten refererar jag till deltagarna som Respondent 1 (R 1). Respondent 2 (R 2). Respondent 3 (R 3). Respondent 4 (R 4). Slutligen Respondent 5 (R 5). Samtliga citat från intervjuerna markeras med dessa förkortningar.

Metod och genomförande

Studien genomfördes med hjälp av semistrukturerade intervjuer baserade på förberedda intervjufrågor. Respondenterna skrev själva ner sina svar, medan jag samtidigt antecknade och dokumenterade svaren i datorn. Intervjuerna ägde rum på Försvarshögskolan. Den sista intervjun, med Respondent 5 (R 5) genomfördes veckan efter de övriga intervjuerna.

Resultat

Resultatet visar att de fem deltagande studenterna från Högre officersprogrammet vid Försvarshögskolan upplevde att övningen Aurora 23 inte kändes ”på riktigt”. En av respondenterna upplevde dock att hen fick utveckla sin kompetens, då hen tilldelades en högre position än tidigare. En annan student upplevde utveckling, men främst på grund av att hen ingick i en grupp med tre personer från ett annat nordiskt land- där hen dessutom hade en högre utbildningsnivå än de övriga.

> *Tillit är en process som uppstår genom växelverkan och social interaktion.*

Tre av studenterna uttryckte att de inte fick möjlighet att utvecklas eller växa i sina roller. De menade att övningen i första hand var värdefull för Sverige som nation, men inte för dem som individer. De hade tilldelats arbetsuppgifter som de redan behärskade väl, vilket gjorde att de inte upplevde personlig utveckling. Detta uppfattades som en brist på effektivitet, med hänsyn till deras lärande.

Samtliga respondenter var överens om att tillit är en process som uppstår genom växelverkan och social interaktion. De var också eniga om att övningen kunde ha genomförts mer effektivt, särskilt vad gäller tid och planering. Flera nämnde att manualer inte var uppdaterade, vilket ledde till att deltagarna inte delade en gemensam lägesbild. Eftersom övningen genomfördes som momentövning saknades helhetsperspektivet.

En respondent menade att tilliten påverkades negativt när det saknades en tydlig plan för stabsarbetet. När en sådan plan inte fanns brast tilliten, vilket i sin tur gjorde gruppen mindre effektiv. Däremot beskrev flera att när gruppen hade insikt i varandras förmågor ökade tilliten, vilket gjorde samarbetet enklare, snabbare och mer effektivt.

Alla respondenter nämnde att vissa inslag under övningen upplevdes som orealistiska eller till och med komiska, ett resultat av att deltagarna inte hade överblick över varandras roller och insatser, vilket kopplades till momentövningens upplägg. Några uttryckte dessutom missnöje med att de inte fick ersättning för övertid samtidigt som de inte kände att de lärde sig något nytt eller utvecklades i sina roller.

Resultat och analys

Kände du tillit till din egen förmåga, för att kunna genomföra övningen Aurora?

När jag frågade respondenterna om ovanstående, svarade fyra av fem att de gjorde det. Den femte respondenten uttryckte däremot en viss osäkerhet: ’”Kände tillit till gruppens förmåga inför övningen, men kontexten var inte som E trodde och E blev osäker om förmågan räckte till.” (R 4). Denna osäkerhet kan hänga samman med att respondenten under övningen hamnade i en roll på en högre nivå än vad hen tidigare haft, vilket kan ha påverkat känslan av trygghet och kontroll. Den kan också spegla hur tillit till den egna förmågan är situationsberoende, särskilt i en ny kontext med ökad komplexitet.

En annan respondent, som upplevde stark tillit till sin egen förmåga, hade en bred yrkesbakgrund och en högre utbildningsnivå än de övriga. Denna person uttryckte tydlig trygghet i sin kompetens. Det är möjligt att faktorer som tidigare erfarenhet, utbildningsnivå och grad av förberedelse påverkar den upplevda self-efficacyn, något som Bandura (1997) också lyfter i sin teori om sociokognitivt lärande.

Även om kön och kulturell bakgrund inte var centrala variabler i min frågeställning eller intervjustruktur, kan dessa faktorer i andra sammanhang ha betydelse för hur tillit till den egna förmågan uttrycks och tolkas. Den analysen ligger dock utanför ramen för denna artikel,

Vad betyder tillit för dig?

När jag frågade respondenterna om vad begreppet tillit betyder för dem så var de alla överens att den byggde på social interaktion och ”växelverkan, att lita på varandra.” (R 3) Liksom att de förknippade tillit med att lita på andra och att andra litar på dem. En respondent kopplade även tillit med förtroende, ärlighet, öppenhet och att man vet vad man får liksom att tillit är kopplat till respekt. En annan kopplade tillit till ledarskap, att i alla sociala interaktioner finns alltid ledarskap med som en faktor och att man ej har tillit om man ej får mandat. Tre personer kopplade även tillit till att lita på sin egen förmåga och någon att tillit är en känsla som även är kopplad till säkerhet.

Kände du att övningen var effektiv och att din kunskap var tillräcklig?

På denna frågeställning svarade fyra av fem att övningen inte var effektiv. Flera respondenter pekade på bristande tidsanvändning. En respondent menade att övningen inte var effektiv i början, eftersom deltagarna kom in sent, var dåligt förberedda och att effektiviteten ökade först efter halva tiden.

Ett återkommande tema i svaren var att stabsmanualer inte var uppdaterade, vilket försvårade en gemensam lägesbild i en redan splittrad övningsstruktur. De menade att det var ett glapp i lägesbilden och lågt tempo. Flera av respondenterna menade att det internationella samarbetet borde ha förberetts bättre, särskilt med avseende på att anpassa arbetssätt mot Natos begrepp och rutiner. En respondent nämnde t ex att ett fartyg hade kastat loss innan de själva var på platsen – ett tydligt exempel på bristande koordinering.

En annan respondent menade att övningen inte var utmanande nog och att hen därför inte utvecklades. Det förekom enligt flera också en känsla av att övningen handlade mer om att använda studenterna som arbetskraft än att faktiskt utbilda dem, vilket ledde till minskad motivation, särskilt eftersom övertid inte ersattes. Det fanns även kritik mot övningens realism: ”Bristfällig samverkan skapar lustiga situationer, luftvapen inte integrerat.” (R 3) ”Resursslöseri borde kunnat koordinera resurser bättre.” (R 3)

Flera deltagare upplevde att övningen led av komiska inslag som underminerade dess seriositet. Det är dock värt att reflektera över att sådana inslag, även om de framstår som absurda i träningsmiljön, i en verklig krigssituation kan få mycket allvarliga konsekvenser. Att ett fartyg kastar loss utan fulltalig bemanning är en sådan händelse. I ett skarpt läge skulle det kunna innebära stora problem, både avseende mänskliga skador eller t o m liv liksom territoriell kontroll.

Det är därför viktigt att dessa “komiska” situationer analyseras i efterhand. De ger insikt i systembrister, brister i kommunikation och i hur tid och resurser samordnas. Med rätt analys kan detta bli en lärdom som stärker framtida övningar och ytterst, Sveriges förmåga i ett verkligt läge.

Vad betyder begreppet effektivitet för dig?

När respondenterna från Högre Officersprogrammet (HOP) ombads definiera vad effektivitet innebar för dem, framkom flera gemensamma nämnare. En central aspekt var kopplingen till gemensam lägesbild och samordning. En respondent uttryckte det så här: ”Effektivitet är att nå en gemensam effekt med optimal användning av gemensamma och samordnade resurser.” (R 3).

Samtliga respondenter betonade att effektivitet handlar om hur tid, resurser och organisation används och att det i praktiken inte handlar om att skapa den *perfekta* lösningen. En annan respondent beskrev det så här: ”Effektivitet är att med minsta möjliga medel få så stort utfall som möjligt. Och att ibland är det inte en perfekt produkt som behövs eftersom en perfekt produkt kan ta för mycket tid, så då räcker det med en nästintill perfekt produkt, 80 %, men som kräver mindre tid och kräver mindre resurser. Och som är mer tidseffektiv” (R 4).

Detta visar att deltagarna ser effektivitet som en balansakt mellan kvalitet, tid och resursanvändning, där det ibland är mer ändamålsenligt att sträva efter ett *tillräckligt bra resultat,* snarare än ett perfekt, särskilt i kontexten av övningar eller militära operationer där tidspress och samordning är avgörande.

Kände du någon gång att övningen Aurora inte längre var effektiv och gruppens kunskaper inte räckte till?

Respondenterna gav olika svar på frågan om övningens effektivitet och gruppens kompetensnivå, men flera gemensamma teman framkom. En av respondenterna upplevde att övningen blev mer effektiv över tid, i takt med

att både den egna och gruppens kunskapsnivå ökade. Hen menade att de första fem dagarna präglades av ineffektivitet, då man saknade tillräcklig förståelse för övningens upplägg, övningssystemet och stabsarbetet. Efterhand jobbade gruppen in detta, vilket förbättrade effektiviteten. Respondenten placerades i funktionen *Future Operations*, vilket innebar ansvar för planering 48 timmar framåt, en uppgift som krävde särskild inblick och anpassning.

En annan respondent menade att övningen kunde ha varit mer effektiv om den inte reducerats till *momentövning,* utan hade tillåtits få konsekvenser som motsvarade stridens verkliga utfall. Hen uttryckte det så här: ”Övningen kunde vara mer effektiv utifrån att läget/resultatet varit giltigt = stridens konsekvenser och inte bli till en momentövning.” (R 2)

En tredje respondent svarade kortfattat *”NEJ”,* vilket kan tolkas som att hen inte upplevde någon brist i effektivitet eller kompetens. Det lakoniska svaret lämnar dock utrymme för tolkning kring eventuella nyanser som inte framgick i intervjun.

Respondenten från ett annat nordiskt land uttryckte att det var svårt att bedöma övningens effektivitet i stort, eftersom hen deltog i en liten grupp om tre personer. Hen konstaterade dock att: ”Internationella elevernas kunskaper räckte väl till med tanke på uppgift i övning”

Detta svar kan sättas i relation till en annan respondents reflektion om vikten av tidigare erfarenhet i gruppen: ”Tur att finnarna var med oss som hade gjort detta tidigare, och som kunde boxa in oss.” (R 4)

En annan respondent uttryckte en mer strukturell kritik av övningen: ”Övningen byggde på gemensamma operationer men då det saknades övad operativ nivå, blev processer i flera tillfällen ineffektiva på grund av att parallell planering inte kunde genomföras.” (R 5)

Sammantaget visar svaren att upplevelsen av övningen, effektivitet och gruppens kompetens varierade, men flera pekade på initiala utmaningar, bristande förståelse för övningssystemet och en önskan om bättre förankrade processer på operativ nivå.

Hur tycker du att tillit och effektivitet hänger ihop?

De olika studenterna hade olika uppfattningar om sambandet mellan tillit och effektivitet, men flera gemensamma teman kunde urskiljas. En respondent menade att tillit inte nödvändigtvis är en förutsättning för effektivitet, men att den kan underlätta effektivt arbete:

”Det gör de inte nödvändigtvis. Dock ökar tillit sannolikheten för effektivitet.” (R 1).

En annan respondent kopplade samband till individens självförtroende och beslutsfattande, att tillit till den egna kunskapen möjliggör snabbare och mer beslutsamma handlingar.

En tredje respondent beskrev sambandet som direkt och tydligt: ”Jag tycker att det hänger ihop och på det sättet att ju mer man lär känna varandra i gruppen, ju mer förstår man varandra och blir då effektiva.” R (4)

Flera pekade på att tillit förenklar kommunikation, ökar samarbetsförmågan och leder till att tiden används mer effektivt, särskilt under press. Det fanns en uppfattning om att tillit både bidrar till känsla av trygghet och förbättrar gruppens prestation över tid.

Vad tror du begreppet tillit betyder för din grupp i samband med övningen Aurora?

När respondenterna ombads reflektera kring ovanstående fråga, framkom olika men närbesläktade perspektiv.

En respondent menade att tillit inom gruppen var något man utgick ifrån, att tilliten fanns tills motsatsen bevisats. Den militära kontexten medförde, enligt denna syn, ett grundantagande att alla behärskade sina uppgifter: Man förväntar sig att alla kan sitt och är duktiga på sitt som militärer. Tillit finns tills något visar att den bör ifrågasättas.

En annan respondent menade att tilliten växte fram successivt under övningen och att detta ökade gruppens effektivitet över tid. En tredje kopplade tillit till yrkesskicklighet och att tillit därför blir en funktion av professionell kompetens, tilliten grundas i att man vet vad andra kan.

En fjärde respondent framhöll att tillit är en förutsättning för att skapa en stark gruppidentitet:

Det är viktigt för att bygga en "vi"- känsla, för att kunna nå bästa möjliga resultat.

Sammantaget framstår tillit som en både förväntad och nödvändig komponent i den militära gruppens funktion, något som inte bara påverkar mellanmänskliga relationer utan även den operativa förmågan.

Tror du begreppet tillit är kopplat till hur väl du utförde övningen Aurora?

Flera respondenter ansåg att tillit hade betydelse för hur väl övningen utfördes. En person betonade vikten av tillit både till den egna förmågan och till övriga gruppen: "Tillit till min egen förmåga och till gruppen gjorde att vi kunde genomföra uppgiften bättre än om tilliten inte funnits."

En annan respondent menade att tillit var nära kopplat till förståelsen för stabsrutiner och metoder- att brist på kunskap om dessa kunde leda till ineffektivitet, vilket i sin tur påverkade tilliten negativt. När det inte fanns en utvecklad eller tydlig plan för stabsarbetet upplevdes det som att tilliten underminerades, vilket minskade gruppens effektivitet.

Hur tror du begreppet tillit var viktigt för ert samarbete vid övningen Aurora?

Synen på tillitens betydelse för samarbetet varierade. En respondent menade att tillit inte var avgörande eftersom övningen uppfattades som "inte på riktigt" och att det är först under verkliga förhållanden som tillit sätts på prov och får verklig betydelse.

Samtidigt uttryckte en annan respondent: "Tillit är grunden för bra samarbete." (R5)

Flera respondenter pekade på vikten av tillit i en tillfälligt sammansatt grupp. I sådana sammanhang- som under Aurora 23, där flera deltagare normalt har chefsroller, ansågs det avgörande att den utsedda chefen snabbt klargjorde uppdraget och vägen framåt. En tydlig ledning i inledningsskedet beskrevs som en nyckelfaktor för att bygga tillit inom gruppen.

> *Tillit under en tillfällig övning är ofta mer beroende av gruppens gemensamma målbild och tidigare erfarenhet av samarbete.*

En annan respondent menade att tillit utvecklades när man fick en överblick över gruppens kompetenser: "När vi som grupp hade koll på varandras förmåga så tror jag gruppen kände tillit och att samverkan blev enklare/snabbare" (R 2).

Dessa utsagor tyder på att tillit inom militära grupper inte enbart är relaterat till personlig relation eller känsla, utan i hög grad kopplas till tydlighet i uppgift, ledarskap och professionell kompetens.

Diskussion och slutsats

Under Aurora 23, en övning i ny miljö med tillfälligt sammansatta grupper bestående av flera olika staber, uppstod komplexa utmaningar då deltagarna behövde anpassa sig och påverka varandra för att uppnå ett bra resultat. Detta kan vara krävande och här blir det viktigt att kunna dra sig tillbaka och vila. Förmågan att anpassa sig, lära och vara effektiv i en given situation speglar människans inneboende kraft att ta till sig ny kunskap.

Tillit under en tillfällig övning är ofta mer beroende av gruppens gemensamma målbild och tidigare erfarenhet av samarbete, vilket stärker den individuella själv- och grundtilliten. Detta leder till en ökad tillit till varandras yrkesskicklighet och kompetenser. Samtidigt kan en låg nivå avseende grad av utmaning i en övning som inte känns "på riktigt" skapa bristande motivation, särskilt när arbetsvillkoren och ersättning inte motsvarar insatsen. Detta kan leda till att deltagarna inte upplever utveckling, vilket i sin tur minskar lärandet och effektiviteten.

Tillit kopplat till risk

Tillit kan förstås som en mekanism för att hantera osäkerhet och risk. I en miljö präglad av stor osäkerhet och hög risk, som under ett krig kan paradoxalt nog tilliten inom gruppen öka. Detta eftersom individerna är helt utelämnade till varandra, en sorts tvingande närhet som stärker band. Respondenternas uppfattning att tilliten ökade i takt med ökad risk tyder på att extrema situationer kan mobilisera effektivt samarbete. Dock är det i dessa situationer inte nödvändigtvis tilliten till gruppen, utan snarare självtilliten som bär individerna. I vissa fall, när risken blir för hög kan man enligt respondenterna inte längre lita på andra, då måste individen lita till sig själv.

Enligt denna logik skulle man kunna argumentera för att övningar bör inkludera en högre nivå av risk, under kontrollerade former, för att öka realism, utmana deltagarnas kunskapsnivå och stärka tilliten till både sig själv och andra.

En respondent uttrycker: "Vi visste ju att det var en övning, inte på riktigt, men man önskade nästan att det var det, för då hade vi jobbat ännu hårdare." (R3)

Tillit kopplat till omdöme

Ett perspektiv som inte belystes i intervjuerna men som är relevant för diskussionen är kopplingen mellan tillit och professionellt omdöme. Jonna Bornemark menar att tillit måste kompletteras med omdöme, eftersom det inte alltid är människan i sig vi skall lita på, utan på den yrkesmässiga bedömningsförmågan. Hon lyfter fram att omdöme kräver ett moget förhållningssätt till känslor och sinnesperception. Detta perspektiv skulle kunna stärka förståelsen för ledarskap och beslutsfattande i tillfälligt sammansatta grupper, där relationer är flyktiga men bedömningarna avgörande.

Snabb tillit

Begreppet snabb tillit är centralt i denna analys, då det belyser hur tillit snabbt kan etableras i grupper där individer saknar tidigare samarbetsrelationer. Detta är särskilt relevant i tillfälligt sammansatta arbetsgrupper med höga krav på prestation och samordning under tidspress.

Forskningen visar att snabb tillit ofta uppstår i projektgrupper med ett gemensamt mål, med komplexa uppgifter, stark tidspress och utan tidigare erfarenhet av att arbeta tillsammans.[22]

Denna typ av tillit blir möjlig när det finns tydliga ramar för uppgiften, ett gemensamt syfte och när uppdraget har definierat en sluttid som kräver samordnad insats. En central faktor är att gruppens medlemmar är ömsesidigt beroende av varandra för att lyckas, samtidigt som de är medvetna om att gruppen kanske aldrig kommer att samarbeta igen.[23]

Flera faktorer främjar snabb tillit, såsom en hög grad av ömsesidigt beroende, tydliga roller och ansvarsfördelning samt att konsekvenserna av uppgiften får direkt betydelse för både individen och gruppen. I sådana sammanhang skapas ofta ett tillfälligt men funktionellt förtroende, där tilliten blir ett medel för att uppnå effektivitet snarare än ett mål i sig.

Tillit kan i dessa sammanhang fungera som ett skydd, en känsla av inre säkerhet, vilket gör det lättare att hantera osäkerhet, skillnader i erfarenhet och oförutsedda utmaningar. Denna typ av tillit har därmed ett tydligt funktionellt värde, särskilt i övningsmiljöer där grupper snabbt måste formas och prestera effektivt trots brist på tidigare gemensam erfarenhet.

Frågor som rör organisatoriska upplägg, ersättning, upplevd realism och arbetsförhållanden påverkar motivation och lärande och därmed hur väl övningen svarar mot Försvarsmaktens ambition.

Slutsats

Studiens resultat visar att tillit är nära kopplad till effektivitet i tillfälligt sammansatta grupper under övningar som Aurora 23. När deltagarna upplevde hög self-efficacy och tillit till gruppmedlemmarnas yrkesskicklighet och kompetens, ökade förmågan att gemensamt lösa uppgifter. Detta uttrycktes i snabbare etablering av en gemensam lägesbild, effektivare delning av mentala modeller och reducerad resursanvändning, vilket sammantaget bidrog till ökad prestationsförmåga under övningen.

Resultatet indikerar också att fler faktorer än tillit påverkar hur effektiv en övning uppfattas vara, både ur deltagarnas och organisationens perspektiv. Frågor som rör organisatoriska upplägg, ersättning, upplevd realism och arbetsförhållanden påverkar motivation och lärande och därmed hur väl övningen svarar mot Försvarsmaktens ambition om kvalitet i förhållande till insatta resurser. Detta är av vikt för framtida planering och forskning kring liknande övningar.

Framtida forskning

Framtida forskning bör närmare undersöka hur tillit och effektivitet påverkas i internationella övningar där flera nationer deltar, särskilt utgående ifrån Sveriges nya säkerhetspolitiska kontext som medlem i Nato. Även om tillit byggs upp genom tidigare övningar och gemensam erfarenhet, är det inte självklart att denna tillit är överförbar till helt nya sammanhang. I vissa fall kan tidigare erfarenheter snarare utgöra hinder för anpassning, vilket understryker behovet av övningar som speglar den osäkerhet och friktion som kännetecknar krig.

Flera respondenter lyfte konkreta förbättringsförslag som förtjänar vidare analys. Bland dessa märks behovet av en gemensam och uppdaterad manual, tidigare synkronisering av övningsmoment samt differentierad start för vissa stabsfunktioner för att minska fördröjningar i planeringscykeln. Respondenterna noterade också att brist på delad lägesbild i vissa fall skapade en känsla av att övningen bestod av isolerade moment snarare än en sammanhållen operation, något som riskerar att minska både realism och inlärningsvärde.

För en djupare förståelse rekommenderas ytterligare kvalitativa studier med ett större

urval av deltagare från olika nivåer och funktioner. Sådana studier skulle kunna bidra till att identifiera mönster och förbättringsområden och därmed stödja utvecklingen av effektivare och mer realistiska övningsformer.

Avslutande reflektion

Den som vill förstå framtidens försvar måste därför våga förstå tillit, inte som ett mjukt värde, utan som en hård kärna avseende militär effektivitet. Det är i de små ögonblicken, i beslut tagna under tidspress, i fragment av gemensam förståelse, som styrkan i en tillfälligt sammansatt grupp avgörs.

Författaren har en Filosofie kandidatexamen i Ledarskap och ledning för försvar, krishantering och säkerhet från Försvarshögskolan och är masterstudent vid Försvarshögskolan.

Noter

1. Artikeln tar sin utgångspunkt i författarens B-uppsats: Palme, Linnéa: *Tillit och effektivitet i en tillfälligt sammansatt grupp – Aurora 2023*, Försvarshögskolan, 2023, vilken utgjorde examensarbete vid Försvarshögskolan på Ledarskap och ledning för försvar, krishantering och säkerhet, del 2, påbyggnadskurs och som ingick i en högskoleexamen.
2. Förkortning för Högre officersprogrammet.
3. Wheelan, Susan A: *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*, 2. (rev) uppl, Studentlitteratur, 2013, s 35.
4. Fors Brandebo, Maria: *Tillitsskapande ledarskap: från teori till praktik*, uppl 1:1, Studentlitteratur, 2021.
5. Ohlsson, Alicia och Larsson, Gerry: *Social effektivitet i arbetslivet*, Studentlitteratur, 2022, s 82.
6. Meyerson, Debra; Weick, Karl E och Kramer, Roderick M: ”Swift Trust and Temporary Groups” i Kramer, Roderick M och Tyler, Tom R (red): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 1996.
7. Bandura, Albert: *Self-efficacy: The exercise of control*, Freeman, New York 1997.
8. Rencrantz, Carin; Andersson, Jan och Lindoff, Jenny: *Är det viktigt att förstå varandra för att prestera bra?*, Försvarsanalys, Totalförsvarets forskningsinstitut FOI, 2005.
9. Wheelan, *Att skapa effektiva team: en handledning för ledare och medlemmar*, s 35.
10. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*.
11. Rencrantz, Andersson och Lindoff, s 6.
12. Ibid.
13. Jakobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan: *Hur moderna organisationer fungerar*, uppl 5:2, Studentlitteratur, 2021, s 325.
14. Biddle, Stuart och Mutrie, Nanette: *Psychology of physical activity: determinants, well-being and interventions*, 2. uppl, Routledge, Milton Park, Abingdon, Oxon, New York, NY 2008.
15. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*.
16. Biddle och Mutrie, *Psychology of physical activity: determinants, well-being and interventions*.
17. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*.
18. Fors Brandebo, *Tillitsskapande ledarskap: från teori till praktik*, s 109.
19. Ibid.
20. Höijer, Catharina: *Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt: en litteraturstudie*, Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan, 2005, s 3.
21. Ibid, s 24.
22. Ibid, s 25.
23. Bringselius, Louise: *Tillit och omdöme: perspektiv på tillitsbaserad styrning*, 1. uppl, Studentlitteratur, 2021, s 165.