

Förbandsanda – organisationspsykologiska aspekter

av Anders Risling

Résumé

This article examines unit cohesion from an organisational psychology perspective, proposing a model in which it develops through four phases: belonging, learning, contributing, and challenging. Two factors drive this development: clear communication and cooperation across organisational boundaries. Individual self-efficacy is identified as a central component, while genuine inclusion constitutes a critical threshold without which fear and destructive behaviour undermine cohesion. The model accounts for different unit sizes and distinguishes between social and collective emotions at each level. Against the backdrop of Sweden's NATO membership and increasingly complex operational demands, the author argues that leadership development alone is insufficient – what is needed are evidence-based methods practised at unit level, combined with openness about mistakes and the ability to cooperate across traditional boundaries.

HARRY JÄRV VAR en finsk plutonchef som ledde 80 patrulluppsdrag bakom fiendens linjer. Hans pluton hade en enda stupad. Liknande uppsdrag utfördes av andra plutoner med oerhörda förluster. Vi¹ frågade Harry: ”Hur gjorde du?” och fick svaret;

Det var enkelt. När jag fått min order av regementschefen så gick jag tillbaka till plutonen. Berättade vad vi skulle göra, så alltid att detta är farligt. Väldigt farligt. Nu pojkar! Bakom fiendens linjer. Vilka följer med? Det blev tyst en stund. Ibland flera minuter. Men så räckte någon upp handen: ”Jag följer med!” När fem anmält sig så sa jag: ”Nu är det nok! Övriga utrusta oss och ge oss det vi behöver för vårt uppsdrag.” De övriga i plutonen vallade skidor, tog fram handgranater, minor, spängmedel och ammunition. Det vi behövde. Vi skidade iväg i nattens mörker och kom sedan tillbaka i morgongryningen. Nästa patrulluppsdrag, då jag frågade på motsvarande sätt, ställde

sex andra frivilligt upp. Det var de som då var engagerade. Det handlar om förbandsanda. Man vet att stridskamraten som är vid min sida är 100 procent uppmärksam och beredd att rycka in då något oväntat inträffar. Då behöver patrullen vara liten.

I *Försvarets Handbok för befälsföring*² skrivs: ”En god förbandsanda kännetecknas av att personalen:

- söker och har kunskap om vilka uppgifter enheten ska lösa och varför
- har förtroende för sin egen, kamraters och sina chefers förmåga att lösa uppgiften
- har en god förmåga att samarbeta
- värnar om varandra och enheten
- framför förslag och idéer som stärker förbandets förmåga att lösa uppgiften
- är måna om förbandets anseende utåt.”

Harry Järvs pluton är ett bra exempel på god förbandsanda. Det är ganska enkelt att skilja

på god och dålig förbandsanda. Artikeln besvarar frågan: Hur utvecklas och vårdas god förbandsanda? Den bygger vidare på handbokens indikatorer och föreslår, efter att ha landat i en modell hur god förbandsanda utvecklas, ytterligare två indikatorer:

- är ärliga mot varandra
- är respektfulla mot personal vid samverkande förband.

Tillståndet i Försvarsmakten vad gäller förbandsanda

Är förbandsanda en fråga om ledarskap? Kadetter erhåller kompetens att ge och ta öppen feedback samt insikt i hur man leder sin närmaste grupp.³ Militära ledare tränas i gruppdynamik och förmåga till självdistans. Studier⁴ av svensk trupps fredsfrämjande insatser under FN's kommando visar att på samtliga nivåer åtnjuter chefer stort förtroende från sina närmaste underställda. Men i strid sviktar ändå förbandsandan. Det räcker uppenbarligen inte med bra chefer.

En studie⁵ av samma bataljon visar, trots att förbandsandan sviktar, att den svenska bataljonen klarade sitt uppdrag bättre än den nederländska bataljonen i samma område. En orsak var den svenske bataljonschefens "tuffa" ledarskap som borgade för autonomi gentemot högre nivåer. I en studie⁶ av två marinförband påvisas stor skillnad i stridsvärde mellan två förband, ett med svag och ett med god förbandsanda. På förband med svag förbandsanda saknar soldater känslan av att vara behövd och stolthet att tillhöra förbandet. Låg förbandsanda ledde till sämre förmåga att rekrytera officerare.

Tre aktuella svenska artiklar⁷ beskriver att uppdragen för svenska förband är alltmer komplexa. Trycket på innovation har drastiskt ökat. Forskarna är tveksamma till kurser. Utvecklingen bör ske i skarpt läge och i möte med verkligheten. Forskarna

varnar för att hänga upp sig på ett ledarskap som är egenskapsorienterat. Istället krävs en förbandsanda som gör att soldater kan navigera i komplexitet. De varnar också från att förlita sig på teori som är en sak utan poängterar betydelsen av praktiskt kunnande. Det kräver hög grad av flexibilitet, lyhördhet och uppmärksamhet både hos chefer, soldater och förband. Det är klassiska militära förmågor som blivande chefer lär sig under den grundläggande officersutbildningen. Men striden kommer att ställa än mer krav på soldaters flexibilitet. Soldater kommer att överraskas av AI-genererad militärteknologi med vapenbärande drönare och robotar som leds och styrs långt från fronten medan kärnvapenhotet hela tiden tyst mullrar i bakgrunden. Det finns inte några färdiga standardiserade stridstekniska eller taktiska formler för denna typ av strid utan på alla nivåer krävs att soldater snabbt hittar innovativa lösningar i en komplex och livsfarlig stridmiljö.

Men vad är då förbandsanda? Det är ett oprecist, hemsnickrat men i högsta grad användbart och levande begrepp. Inom organisationspsykologin existerar två konkurrerande teoritraditioner⁸ vilka i detta sammanhang är användbara tillsammans: (1) Social identitetsteori, som innebär att medlemmar aktivt skapar sin tillhörighet till förbandet. (2) Kulturteori⁹ som bygger på faktorer som värderingar, kommunikation, personlighet, självbild, gruppdynamik samt ledarskap. Jag hävdar att de inte är konkurrerande utan kompletterande. Båda dessa förklarar tillsammans - vad är egentligen förbandsanda och hur kan den utvecklas. I artikeln görs en distinktion rörande hur förbandsandan verkar på olika nivåer: Individ, par, grupp, pluton och kompaninivå. Modellen utmynnar i två specifika organisationspsykologiska verktyg - klar kommunikation och samarbete över gränser. Dessa två verktyg bygger en stark förbandsanda som ger förband

praktisk förmåga att hantera komplexa situationer i strid med en innovativ fiende. Klar kommunikation och smidigt samarbete över gränser resulterar i samtligas känsla för laget före jaget.

Resan mot botten går alltid fort.

Forskningen visar att god förbandsanda innebär att vara mån om förbandets anseende i förhållande till överordnade och samverkande förband.¹⁰ En annan studie¹¹ finner samma mönster när man studerar bildandet av allianser t ex Nato. Man kan bilda en överordnad identitet under förutsättning att varje grupp uppmuntras att bibehålla sin ursprungsidentitet. Genom att erkänna och glädjas över sin grupps unika identitet så kan man lättare närma sig andra grupper. Gruppens identitet stärks i samarbetet med en annan grupp. Är man inte stolt över den egna identiteten har man svårt att acceptera andra grupper och ingå i ett större sammanhang. Det är en, inte nödvändigtvis lång utvecklingsresa mot god förbandsanda. Krigshistorien är kantad av många exempel på dålig förbandsanda, som medför stupade och förluster. Resan mot botten går alltid fort. Det är svårt att återhämta sig. Förband utan sammanhållning plågas av negativa känslor av rädsla, avund, prestige, otrygghet, inkompetens, skam och feghet. God förbandsanda kräver att man kontinuerligt hanterar dessa negativa känslor, som hela tiden lurar i bakgrunden i alla konstellationer.

Självtillit och komplexitet

Har den enskilde soldatens psyke betydelse för förbandsanda? Definitivt! Men det är en komplex fråga som handlar om system och hur olika nivåer samverkar. Ledarskap är alltså inte svaret på god förbandsanda utan det handlar om hur enskilda soldater, och

däribland ledare, kan ta sin beskärda del. En enskilds initiativ kan vända en hotande situation till något gott. Vad händer med enskilda soldater som verkar under hög komplexitet? Det görs idag en mängd forskning¹² som besvarar frågor som: Hur läser soldaten av en komplex situation? Hur väljer soldaten att handla i en helt ny situation? Hur vara djärv utan att vara omdömeslös? Hur be om hjälp utan att vara velig? Hur tacka upp för varandra? Dessa förmågor är krävande att erövra och behövs för att i förband agera innovativt.¹³

Förbandsanda byggs upp av varje enskild soldats jagkänsla, ledare som ger stadga och förbandets gemensamma språk.

I en studie¹⁴ av ukrainska förband visar forskaren att sammanhållning i den moderna striden är ett svårfångat fenomen. Sammanhållningen går upp och ner. Förbandsanda byggs upp av varje enskild soldats jagkänsla, ledare som ger stadga och förbandets gemensamma språk. Jagkänsla står för den enskilde soldatens identitet. Jag använder begreppet självtillit.¹⁵ Det står för soldater med hög självtillit, som inte ger upp trots att stridsfältet upplevs livsfarligt, övermäktigt samt förvirrande. När det är som bäst tilltror soldaten sig själv och sitt förbands förmåga att lyckas trots fara och att det inte går så bra. Hög självtillit är att inte ge upp, utan att hänga i, träna, be om råd, skaffa föredömen.¹⁶ Självtillit är inte ett generellt personlighetsdrag utan självtillit är kopplad till specifika utmaningar som soldaten står inför. Självtillit är positivt korrelerat till positiva känslor som nyfikenhet, optimism, arbetstillfredsställelse och yrkesambitioner. Måtten på självtillit är negativt korrelerat till dimensioner som depression, stress, ohälsa,

utbrändhet och ångest. Självtillit innebär att den enskilde soldaten bygger förbandsandan nedifrån. Förbandsandan påverkar i sin tur självtilliten. Förbandsanda är formeln för hur man hanterar dilemmat skräck och krav på innovation. Brister förbandsandan så tappar man sin självtillit. God förbandsanda skapar stolta soldater som med stark självtillit kan ta innovativa grepp i livsfarliga situationer.

Självtillit fluktuerar. Under en dag och ett liv kommer självtilliten att växla. Harry Järv berättade att det var nya soldater som frivilligt anmälde sig. Den ende som deltog i varje uppdrag var Harry Järv. Det är alltså inte ett personlighetsdrag. Men det hänger ihop med personligheten. Självtillit är en funktion av person, handling och kontext. Tillgång till goda förebilder, lärorika erfarenheter och ärlig feedback är tre verktyg för att utveckla självtillit. Det är dessutom utvecklande att ge andra feedback. Genom att möta andra kan man utöka sin repertoar. Självtillit ger utslag i förmåga att hantera en strids-situation som är livshotande och komplex. Självtillit är att trots tufft motstånd inte ge upp utan ha kraften, energin att fortsätta kämpa. Självtillit ger goda förutsättningar att lära och utvecklas. Vissa gör det bättre beroende på hög självtillit. Andra tappar sitt mod och blir deprimerade på grund av låg självtillit. Självtillit handlar om både personlighet, goda föredömen man identifierar sig med och erfarenheter av liknande situationer. Självtillit är kontextbetingad¹⁷ och växlar beroende på situation. Den ser annorlunda ut framför skärmen gömd i ett bergtrum jämfört med att krypa i snårig terräng med risk för att bli upptäckt av fiendens drönare. Självtilliten växer om man känner till den aktuella svårigheten bra. Självtilliten sänks då man misslyckas. Man riskerar hamna i en ond cirkel om man ständigt misslyckas. Om högre chefer, underställda eller kollegor avvisar, ger destruktiv feedback, hånar, negli-

gerar så upplever man sig misslyckad med låg självtillit som följd. Det uppstår en god cirkel om man stegvis bemästrar en krävande situation. Känslan av framgång stöds av kollegor, chefer och underställda som uppmärksammar en god insats. Då växer självtilliten exponentiellt. När man befinner sig i en kontext av kollegor som kommunicerar öppet och ärligt samt snabbt och smidigt kan samarbeta med varandra, blir man uppmärksam på vad fienden tar för sig och självtilliten växer. Vilket i sin tur leder till att soldater kan ta djärva och innovativa beslut.

Låg självtillit¹⁸ innebär att man är ofokuserad, gnällig, rädd, självcentrerad, förvirrad, isolerad och far ut i elakheter. En osolidrisk skitstövel¹⁹ sänker en plutons stridsvärde med 40%. Det går inte att kompensera med några få som ständigt presterar på topp. Kostnaden är inte bara låg grad av innovation utan att alla blir rädda. Rädsla är hotet mot god förbandsanda. Att lösa dilemmat rädsla kontra kreativitet kommer att vara avgörande i den komplexa striden. Den traditionella formeln för soldaters kompetenta handhavande av eld och rörelse under livsfarlig strid har varit omdömesgill tuff disciplin och idog träning. Men nyskapande, d v s aldrig gjort det tidigare, i en situation när man är skräckslagen. Detta är ett dilemma som hanteras med träning och disciplin samt initiativrikedom med stora inslag av förbandsanda.

I vår modell av förbandsanda ingår den individuella självtilliten som en central ingrediens. Förmåga att verka på slagfältet är alltså en kombination av individuell självtillit och hur förband tillsammans smidigt verkar i en kontext. Organisationspsykologisk forskning²⁰ pekar på att 80 procent av en individs kapacitet att verka i en komplex situation beror på förmågan till uppmärksamhet och självtillit. Har soldater inte koll på läget och tappat sin självtillit så stupar de.

Dessa lärdomar bygger inte endast på organisationspsykologi. Det handlar också om neuropsykologi: hur den unika mänskliga hjärnan är skapad.²¹ Människan har en hjärna som kan vara 100 procent uppmärksam när det gäller. Splittras uppmärksamheten så ligger man dåligt till på stridsfältet. Människan är dessutom neuropsykologiskt väl rustad att leta upp vänligt sinnade och att samarbeta med dem man litar på. Människan är ännu snabbare att upptäckta och förhålla sig till allt fientligt och opålitliga människor. Med bra och ärlig feedback, rika tillfällen till träning och goda föredömen är chansen stor att självtilliten utvecklas. Självtillitens fem neuropsykologiska grundpelare är uppmärksamhet, föredömen, samarbete med andra, feedback samt träning. De utgör på individnivå förutsättningarna för hög självtillit och god förbandsanda.

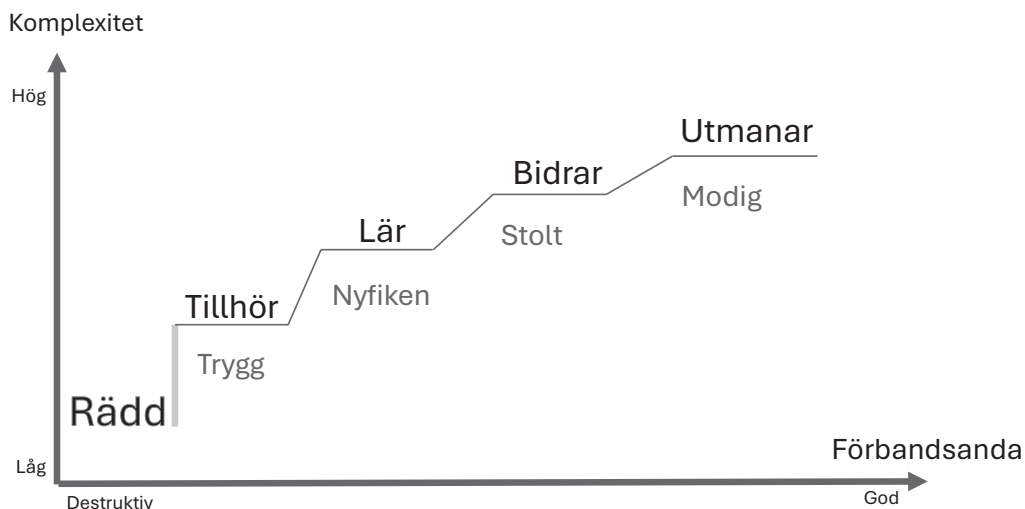
Storleken har stor betydelse

En viktig faktor att ta hänsyn till är storleken på förband. Ett stridspars samspel är en bit av ett större pussel, ett socialt nätverk som binder ihop förband till ett större Vi.²² Storleken behöver noga uppmärksammas när vi analyserar förbandsanda. Varje uppdrag har sin formel för en lämplig optimal storlek.²³ Det finns ett övre tak för olika typer av relationer. Det är från två till högst fem personer en soldat obetingat kan lita på. Kamrater som kan gå i döden för varandra och riskera sitt goda rykte. De bidrar osjälvviskt till varandras välgång och framgång. Valfungerande stridspar är beredda till stora personliga risker för att stötta varandra. En större konstellation, 6 till 20 kan formas till en grupp man känner sig känslomässigt nära. Man är kompisar, vet vad alla gör. Varje soldat i den konstellationen vet i varje stund vad de andra kan behöva för information för att fixa sitt uppdrag. Över 20 relationer klarar

inte den mänskliga hjärnan att hantera på detta nyanserade sätt. Då blir relationerna av en annan karaktär. Man har koll på att de tillhör samma kompani. Man känner en ömsesidighet och om man hamnar i en situation där man behöver samarbeta med varandra så fixar man till det genom att snabbt ta tag i situationen och bli överens. Den övre gränsen för detta tredje lager är 150 personer. Över 150 är omöjligt för den mänskliga hjärnan att hantera. Stora organisationer hanterar sina relationer till helt okända kollegor genom uniformer och utbildning. Man vet att kollegan iklädd samma uniform, en förbands- och gradbeteckning är att lita på. Man vet hyfsat väl vad de kan. Kompani är den övre gränsen för att utveckla en levande konstellation. Varje mindre konstellation, stridspar, grupp, pluton kan inom ramen för kompaniets förbandsanda utveckla sin unika identitet. Bataljons- och brigadchefer skapar goda förutsättningar för god förbandsanda på lägre nivåer. Brigadchefer förebygger felgrepp som kan saboterar lägre förbands stridsvärde. Om en soldat vet att brigad- eller bataljonsförbandsplatsen saknas eller bemannas av klåpare så blir man obenägen att ge sig in i en farlig strid.

Förbandsanda utvecklas i fyra steg och genom en tröskel

Begreppet förbandsanda är som framgår av de två förutsättningarna självtillit och olika storlek, mångbottnat och mångfaceterat. Modellen²⁴ beskriver hur förbandsanda utvecklas i fyra faser. Förbandsandan består av två faktorer: smidigt samarbete över gränser samt klar kommunikation. När man får ihop dessa två faktorer ökar sannolikheten för hög självtillit på individnivå och på stridspar-, grupp- och kompaninivå som genererar god förbandsanda. Förbandet kan



Figur 1. Utveckling av förbandsanda i fyra steg.

då hantera uppdrag med stor komplexitet och verka i allians med andra förband.

De två indikatorerna på förbandsanda, öppenhet och samarbete, är oberoende av storlek på konstellation. Ett stridspar behöver vara obrottsligt ärliga mot varandra och kunna komplettera och täcka upp för varandra. Varje soldat ska kunna veta hur man ska samspela med andra soldater på kompaniet och till sin kompanichef ge viktig information som kan ha betydelse för framgångsrik strid. Ärlig kommunikation leder till starka relationer vilket i sin tur leder till att man kan vara öppen och ärlig. I allt bra samarbete så går det upp och ner. Dåliga relationer kännetecknas av slätstrukenhet eller elakheter. Dålig förbandsanda leder till låg förmåga att hantera komplexitet.²⁵ Oförmågan tar sig sällan uttryck i uttalad konflikt.²⁶ Frånvaron av konflikt i en komplex situation är symptom på apati; lugnet bevaras på bekostnad av effekten.²⁷ En illusorisk känsla av att vi är osårbara och fantastiska

sprider sig, så kallat "grupptänkande",²⁸ som medför förenklade och felaktiga beslut. En osund miljö där avvikande uppfattning leder till uteslutning.

Modellen innehåller en svår och avgörande tröskel. Den handlar om inkludering och ställer frågan: Är alla i förbandet med i själ och hjärta? Är en soldat inte med, är utanför eller att en soldat är okamratlig så blir alla osäkra. Mobbing, det vill säga att trycka ner och negligera den svaga medlemmen eller ett annat förband är aldrig en lösning utan leder till dålig förbandsanda. Man kanske lyckas mobba ut någon. Men det innebär ett övermått av rädsla. Skitsnack och/eller polarisering mellan soldater inom förbandet eller mellan plutonchef och soldater är ett tecken på bristande inkludering. En gruppss konkurrens mot andra grupper i alliansen skapar falsk sammanhållning i den egna gruppen. Man är bara oöverlagat övertygad om den egna gruppens förträfflighet. Man gör oöverlagda handlingar mot andra grupper

som man efteråt har svårt att förstå.²⁹ En emotionell stämning med rädsla i botten, som ligger till underlag för massmord, terroristattacker, soldatövergrepp och polisbrutalitet. Man skjuter långt mer än vad som behövs, förstör allt man ser och använder långt mycket mer våld än striden i sig kräver. Rädsla bottnar också i att fienden upplevs som farlig och övermäktig, exempelvis ett nytt farligt vapen.

Denna avgörande tröskel hanteras genom att man har tillsammans, från flera mindre konstellationer, erövrat en stark social identitet,³⁰ som förklaras av social identitetsteori. Denna teori beskriver betydelsen av en individs medvetenhet om att tillhöra en social grupp och hur den sociala gruppen är kopplad till ett djupt emotionellt värde som gör att man vill kämpa för de andra i gruppen. En grupp blir en verklig grupp när dess medlemmar identifierar sig med gruppen. En konstellation existerar dessutom inte isolerat utan i relation till andra konstellationer. Medvetenheten om ett Dom stärker ett Vi. Man blir ett Vi då man blir medveten om ett Dom. I ett Vi kan medlemmar visserligen bli förbannade på varandra. Identiteten kan t o m stärkas när man förlorar. Man vill då ha revansch. Vi har stärkts i vår övertygelse för att besegra Dom. Social identitetsteori är en enkel och robust teori: ett antingen eller. Man är en del av ett Vi eller man är utanför. Det utgör den avgörande tröskeln som utgör förutsättningen för en god förbandsanda.

I en stor allians är det många grupper som upplevs som ett Dom. Det är farligt om man i en allians är rädda för varandra.³¹ Övergrepp och mobbing är den stora risken. Lösningen är respektfullt bemötande vilket krävs för att ingå i en allians.³² Man betar sig som goda grannar mot allianspartners. Det innebär att man trots stora skillnader och fördomar mot varandra är artiga och förekommande.³³ Bemöter man kollegor

från andra grupper med respekt, tenderar den andre att ge ett respektfullt gensvar. Då uppstår känslan av trygghet som genererar ringar på vattnet. Respektlöshet sprider sig snabbt. Drabbade revanscherar sig. Respekt leder till att man trots stor olikhet upplever känslan av trygghet; att man tillhör samma allians och har en gemensam identitet. Om någon uppmärksammar att en person betar sig respektlöst, ska man ingripa direkt. Att stillatigande titta på kan tolkas som en accept eller uppmuntran av respektlöshet och risken är stor att det smittar och förgiftar förbandsandan med risk för fortsatta övergrepp.

Det räcker inte med social identitet för att hantera komplexa utmaningar. Ett sammanhållet gäng ska fungera smidigt och djärt ihop också. Det uppstår svåra friktioner när människor arbetar ihop: prestige, skitsnack, avund och osäkerhet om alla bidrar. Om inga friktioner uppstår är man ihop för att vara trygg. Friktioner är en del av verkligheten vid komplexa förhållanden. Om dessa friktioner hanteras skickligt tar man sig över tre uppförsbackar som illustreras i figur 1. Dessa uppförsbackar kan vara olika branta men blir lättare ju högre man kommer på stegen. När man tagit sig över dessa tre uppförsbackar kan individen utmana sig själv, rådande förhållanden och agera innovativt utan risk att hamna utanför. De som utmanar riskerar inte att bli utpekade som gnällspikar. Den djärve riskerar att göra ett magplask men blir inte hånad eller utesluten.

Varje resa mot innovation innehåller sina unika mönster. Det existerar ett återkommande mönster av en väg som tar sig upp för tre uppförsbackar från att tryggt tillhöra förbandet, till att nyfikat lära sig ny kompetens, att därefter med stolthet bidra till andras utveckling och slutligen modigt utmana. Den första uppförsbacken – från att tillhöra till att lära är brant. Den kräver stor ansträngning. De senare uppförsback-

arna – från lära till bidra och från bidra till att utmana tenderar alltså att vara lättare.

Modellen har fokus på hur både stora och mindre förband utvecklas för att hantera stor komplexitet.³⁴ Modellen betonar hur kollegor är schyssta, stöttar, kritiskt granskar och ställer krav på varandra. Denna typ av horisontellt utbyte kan inte regleras med samma mekanismer som hierarkisk styrning, vilken i första hand innebär arbetsdelning, lydnad och befattningsbeskrivningar. Vid det horisontella samarbetet, som Harry Järvs pluton excellerade i, är det ingen som har företräde utan samarbetspartners behöver vara lyhörda för varandra, ge varandra behörighet och tillsammans driva på. Man prövar sig fram tillsammans och hittar unika och lokala lösningar. Man blir inte beordrad och tvingad till samarbete. För att hantera större komplexa uppdrag krävs att man tillsammans från olika förband går samman. Förband är ömsesidigt beroende av andra förband för att hitta lösningen på krävande uppdrag.

Modellen utgår från att man äger en social identitet. Även med en trygg social identitet så går det upp och ner.³⁵ Man bråkar om ändliga resurser och kan bli avundsam mot den närmaste kamraten. God förbandsanda innebär att man, trots ofrånkomliga friktioner blir trygga med varandra, lär sig något nytt, bidrar till varandra eller utmanar för att hitta en innovativ lösning. Destruktiv förbandsanda kännetecknas av konstant rädsla, inget nytt lärande, inga kreativa lösningar, noll nyfikenhet, stolthet eller mod. Destruktiv förbandsanda har en begränsad uppsättning av känslor som främst består av rädsla. Destruktiv och dålig förbandsanda har en känslomässig enkelhet. Det blir stumt. Man är med av plikt och tvång utan engagemang. Det kanske inte får så stora konsekvenser på övningsfältet, men på stridsfältet får det dödliga konsekvenser. God förbandsanda

täcker in ett mycket mer varierat spektrum av känslor. God förbandsanda är inte bara känslösamt – det är också känslomässigt komplext. Även om man tagit sig lång upp på stegen så finns det alltid inslag av negativa känslor som konkurrens, avund och prestige. Man pendlar mellan trygghet, nyfikenhet, stolthet och mod. Varje negativ känsla som existerar även vid god förbandsanda har två sidor: Konkurrensen sporrar, avunden kan ha inslag av förebilder och prestige är granne med stolthet. Komplexa känslor är inget att hymla med. God förbandsanda är alltså inte att förneka konflikter och begränsningar, utan att både ödmjukt och rättframt hantera dem.

Tröskeln mellan att vara exkluderad och att tillhöra är primitiv: man är med i gänget eller utanför. Den tröskeln är hög om man hamnar utanför. Den fortsatta vägen mot god förbandsanda är mycket mer sofistikerad. Den innehåller mer eller mindre svåra uppförsbackar. Det uppstår alltid störningar. Man kan bli besviken, man känner sig förfördelad eller störd. Det är inte frånvaron av störningar som kännetecknar god förbandsanda utan att man kompetent tar i dem. Så stärks förbandsanda.

Modellen bygger på en distinktion mellan individuella, sociala och kollektiva emotioner. Att greppa den distinktionen krävs för att bygga god förbandsanda. Distinktionen innebär att arbetet med förbandsanda behöver anpassas till förbandets storlek. Emotioner är alltid en fråga om relationer. Individuella emotioner formas till stor del i relationen till sig själv och personliga erfarenheter. Den individuella emotionen erövrar med stöd av den tidigare beskrivna självtilliten. Sociala emotioner uppstår i relationer till andra som man har mer eller mindre starka band med, såsom i stridsparet, i gruppen, eller i plutonen. Kollektiva emotioner formas i större förband såsom

kompani och bataljon. Vid 20 medlemmar uppstår en övre gräns för sociala emotioner. Den begränsningen bottnar i förmågan att veta vad var och en i plutonen behöver och kan. Den mänskliga hjärnan har kapacitet att omfatta 20 individer. Man vet vad de kan och hur man kan bistå dem. Det är den sammansvetsade plutonen. God förbandsanda är både kollektiv och social. Det leder till att samtliga i plutonen upplever sig sammansvetsade: Laget före jaget! Man identifierar sig med de andra och känner sig stolt att tillhöra förbandet, både den lilla gruppen och brigaden. God förbandsanda är alltid engagerande och ger mening.

Att framgångsrikt leva i ett stridspår, en grupp eller pluton kräver att man är medveten om egna sociala emotioner och uppmärksam på hur de andra mår emotionellt. Exempel på negativa sociala känslor är skuld, skam, avund, svartsjuka och avsmak. De skiljer sig från de individuella emotionerna som avsmak, förvåning, ilska, rädsla och sorg. Om sociala emotioner hanteras väl byggs individuell självtillit och på den vägen plutons förbandsanda.³⁶ Att ha tillgång till sina sociala emotioner handlar om att kunna sätta sig in i och föreställa sig andra nära kollegors mentala tillstånd. Sociala emotioner³⁷ som omtanke, trygghet, nyfikenhet, stolthet och mod har potentialen att binda ihop produktiva och kreativa par, små grupper och plutoner. De nämnda negativa sociala emotionerna medför att soldater deserterar, gömmer, hukar eller självskadar sig.

Det stora kollektivet, kompaniet, består av andra ingredienser än det personliga mötet med andra. Kollektiva emotioner, som stolthet, trygghet förenar större förband. Kollektiva emotioner av feghet, förbittring och otrygghet medför att ett kollektiv försvarar sig mot andra kollektiv som hotar mod, tryggheten och stoltheten. Kollektiva emotioner konstrueras i relationer till andra

kollektiv, mellan stora grupper, förband och andra nationer. Kollektiva emotioner kan vara starka, överväldigande och fånga individer. De är dessutom mer primitiva, vilket bottnar i att de uppstår i mötet med andra kollektiv. Men förutsättningen är god förbandsanda på kompani, plutons-, grupp och stridsparsnivå. Man kan inte ersätta en bräcklig förbandsanda på gruppnivå genom att hitta en gemensam ofta fiktiv extern fiende. Förbandsanda byggs nerifrån och upp, inte utifrån och ner.

Kollektiva emotioner är förutsättningar för att utveckla samarbete mellan förband. Utan dessa kollektiva emotioner blir det ingen verklig allians utan enbart ett plikt-skyldigt samarbete som inte leder till något produktivt. Vi som människor har förmågan att under speciella omständigheter ta stora steg över gränser och bildar allians med ett annat kollektiv; exempelvis ett förband från en annan nation. Alliansen gör det för att bli framgångsrika i konkurrensen mot en stor och farlig motpart. Man går i allians inte bara utifrån rädslan för den övermäktige fienden utan också för att man byggt upp starka positiva emotionella band med varandra. Kollektiva emotioner är inte något som kommer inifrån eller utifrån utan baseras på de rätta relationerna. De kollektiva emotionerna etableras mellan individen och okända andra, mellan individen själv och något som är större än individen själv. De kollektiva emotionerna förklarar hur individen går upp i det kollektiva. Den kollektiva förbandsandan är färgade av moraliska emotioner³⁸ eftersom de ligger nära dygder som kompetens, stolthet, mod, nyfikenhet.

I figur 1 illustreras fyra faser mot bra förbandsanda: Tillhöra, Lära, Bidra och Utmana. Det finns en viss lagbundenhet i utvecklingen av en god förbandsanda. Man behöver spela på alla fyra tangenterna. Olika förbands framgångsrika utveckling av sin

förbandsanda uppvisar liknande mönster. Dålig förbandsanda ser väldigt olika ut. Dålig förbandsanda hanteras situationsanpassat.

Till varje fas är en dominerande social emotion kopplad: Trygg att få tillhöra, kompetent genom att lära, stolt av att bidra och modig genom att våga utmana. Förbandschefer ska inte bara ha koll på egna individuella emotioner utan behöver kunna spela på de sociala och kollektiva emotionerna för att utveckla god förbandsanda. En brigadchef ska tryggt lita på och samspela med sin ställföreträdare och vakthavande för att kunna vila och sova trots intensiva strider. Brigadchefen ska leda sin närmaste stab och bataljonschefer där man öppet och ärligt väger olika alternativ för stridens förande mot varandra. I högsta ledningen ska det vara självklart att generöst ge varandra ärlig feedback och granska vad som konkret hände när något går fel. Detta är en fråga om att spela på de sociala emotionerna. Kompanichefen ska dessutom tillsammans med övriga i ledningen se till att kompaniet bygger kollektiva emotioner, en stolthet och engagemang att man tillhöra kompaniet och verka i samarbete med andra kompanier.

När den tröskeln mot exkludering korsas nedåt innebär det elakheter och rädsla soldater. Man är respektlös mot varandra och inte bara rädd för fienden. Inom förbandet är några eller flera taskiga mot varandra. Det gäller att rädda sitt eget skinn. Rädslan sprider sig. Man ser till sig själv och inte till laget. Soldater deserterar, simulerar eller självskadar sig för att slippa tjänstgöra. Man är mer rädd för de egna än fienden. Soldater gör sin plikt för att de är rädda för bestraffning. Chefer tittar sig över axeln och är rädda att bli beskjutna eller tillfångatagna av egen trupp.

Beskrivningen nedan av modellen utgår från plutonsnivån och de sociala emotionerna. Motsvarande beskrivning av hur stridspar

samt större förband – kompani, bataljon och brigad - utvecklar förbandsanda med inslag av kollektiva emotioner tas inte upp i denna artikel. Fyra steg bygger plutons förbandsanda: från att soldater upplever sig trygg, till att samtliga upplever sig vara en självständig och behörig soldat som med stort rådtrum tillsammans med andra i plutonen tar initiativ till innovativa grepp:

1. Tillhör – är fullt ut med i plutonen, förstår den aktuella situationen, syftet och vet hur man ska samarbeta. Detta är grundvillkoret. Det leder till känslan av trygghet.³⁹
2. Lär – tar vara på andra plutonsmedlemmars erfarenheter och kunskap. Personlig kompetens växer. Varje soldat upplever sig ha utrymme att ställa frågor samt be om stöd. Det leder till känslan av nyfikenhet.⁴⁰
3. Bidrar – äga uppdraget, mandatet och kompetensen att utveckla kamrater. Det leder till känslan av stolthet.⁴¹
4. Utmanar – är beredd när så är lämpligt att utmana sig själv, andra, gamla lösningar och uppmuntrar andra medlemmar att pröva en ny lösning trots risk. Det leder till känslan av mod.⁴²

Vid låg komplexitet, exempelvis när soldater väntar, så krävs inte nödvändigtvis en god förbandsanda. Men det skadar inte. Soldater hanterar den situationen genom att chefen fördelar roller: vissa har vakt, andra vilar ut. Detta är ett vanligt tillstånd i krig. Kommunikationen består då av enkel och tydlig information. Chefen säkerställer att samtliga i förbandet är klara över sina roller. Exempelvis: vilka som svarar för posttjänsten och vilka som vilar. Vid högre komplexitet så krävs mer sofistikerat samarbete och tätare kommunikation. Om ett förband i vila utsätts för överraskande eldöverfall

förändras snabbt situationen och kravet att hantera situationen innovativt.

Utveckling av förbandsanda syftar till att samtliga medlemmar av plutonen kan hantera hög komplexitet och trots livsfarliga uppdrag agerar innovativt. Modellen kan beskrivas som en utvecklingsresa: som bottnar i att varje soldat upplever sig trygg i sin plutonstillhörighet, till att man lär av kamrater, till att bidra till övrigas utveckling samt slutligen ta modiga grepp för att åstadkomma nödvändig innovation.

Denna utveckling i fyra steg stöds av två principer: öppen kommunikation och samarbete över gränser. Detta kräver timing och fingerfärdighet. Båda dessa principer behövs och behöver balanseras. Överdriven ärlighet utan omsorg om den andre blir destruktiv kritik. Överdrivet samarbete blir grupptänkande, slätstrukenhet och försiktighet. Man har en överdriven tilltro till förbandets egen osårbarhet och förträfflighet. Dessa överdrifter leder till misslyckanden. Balansgången mellan självständig öppenheten och ömsesidig anpassning blir mer och mer krävande att upprätthålla ju mer komplex, krävande och hotfull situationen blir. Vid hög komplexitet utsätts förbandsandan för allt större påfrestningar. Överdrivet samarbete med risk för en uppumpad självtillräcklighet där man inte ärligt uppmärksammar risker och dumheter medför slöseri med en massa möten för mötenas egen skull. En annan indikation på dålig förbandsanda är överdrivet stora förband och resurser för att lösa en stridsuppgift. När den öppna kommunikationen överdrivs och soldater saknar omtanken om de andra blir man respektlös mot varandra, gnällspikar och felfinnare frodas.

Förbandsandan hotas när dessa två överdrifter inte kan hanteras. Det leder till respektlöshet när öppenheten slår över. Förbandet hamnar i grupptänkande då samarbete blir en excess och ett mål i sig. När det bränner till

och dessutom är livsfarligt är det nödvändigt med enkelhet och robusthet: Därför krävs att varje chef och soldat upprätthåller två spelregler för att verka i en komplex strid inom plutonen och ihop med andra förband.

1. Sitter man på information, kompetens och resurser man bedömer är viktig för övriga plutonsmedlemmar eller det samverkande förbandet ska man snabbt och generöst bidra med det de behöver för att utföra sin del av uppdraget.
2. Det är förbjudet att sura, gnälla på andra inom plutonen eller det andra förbandet över att man inte får det stöd och de resurser man anser sig behöva från andra. Gnäll⁴³ förgiftar förbandsanda. Upplever man att någon kollega bryter mot dessa två spelregler tar man upp det direkt och helst öga mot öga. Inget skitsnack om tredje person. Man ska gilla läget. Läget i strid är inte det bästa men väldigt olika beroende på vad fienden företar sig. Det gäller att själv ta initiativ att skaffa sig de resurser man bedömer är nödvändiga för att vinna striden. Dessa två spelregler är kortversionen för hur förbandsandan i den komplexa striden utvecklas, och bevaras.

Det finns få som kan ifrågasätta betydelsen av smidigt samarbete och klar kommunikation inom och mellan förband för att förband ska verka. Modellen är självklar. Knepet är att den ska omsättas till verkstad och nå hela vägen ”ner i pedalerna”. Många välformulerade grundsyner har producerats av överbefälhavare under årens lopp. Men de flesta har stannat vid fromma förhoppningar och ingen realitet. Man har beskrivit de goda principerna och förhoppningarna men har duckat för realiteter och motverkande faktorer. Det krävs därför ett smart styrsystem som både har förmåga att hantera dagens knepigheter och vägleds av principer. Dessa för striden nödvändiga principer behöver omsättas i robusta metoder som leder till praktik och mått på hur man lever efter principerna.

Dessa metoder och mått behöver vara mycket enkla. Gör man det krångligt så ökar man bara komplexiteten. Det leder till att plutonchefer sitter och minutplanerar och deltar i sammanträden istället för att leda sina soldater. Dåligt ledarskap⁴⁴ kan snabbt rasera en god förbandsanda. Det krävs ledarskap och träning samt en mängd erfarenheter från signifikanta händelser för att bygga förbandsanda. Nedan presenteras med stöd av god evidens praktiska metoder avseende hur smidigt samarbete mellan förband och öppen kommunikation utvecklas.

Samarbete inom och mellan förband.

Det finns stor risk för s k ”svarta hål”, dvs dålig kommunikation och krockar mellan olika förband inom den svenska Försvarsmakten.⁴⁵ Idag handlar det inte bara om samarbete inom Försvarsmakten utan om samarbete med det omgivande samhället, andra nationers försvarsmakter, andra myndigheter, regioner, kommuner och företag. Inom svensk försvarsmakt handlar det om kommunikation på olika nivåer: inom högre staber,⁴⁶ mellan brigadstab och bataljoner, mellan truppslag liksom mellan försvarsgrenar. Bristande kommunikation leder till energikrävande maktkamper. Resurser går åt till att hantera ett dåligt fungerande samarbete. Därför växer staber som sysselsätter sig med att formulera fiffiga arbetsmodeller för samarbete. Men strukturerade arbetssätt kan inte kompensera för dålig kommunikation och knackigt samarbete. Forskning⁴⁷ visar att om man inför nya arbetssätt för att förbättra samarbetet misslyckas detta och upplevs som manipulativt och försämrade förbandsanda. Istället är det ”the other way around”: har man bra samarbete kan man på plutonsnivå utveckla smarta tillvägagångssätt.

En ond cirkel uppstår: Genom att organisera sig och sammanträda sig fram för att hantera samarbete bygger man in ännu mer samarbetsproblem. Högre lednings ambitioner om bra samarbete kan ingen ifrågasätta. Men det når inte ”ner i pedalerna”. Risken är stor om man inte har färdigheter att samarbeta över gränser och i värsta fall – i strid, att egna trupper av misstag skjuter på varandra.⁴⁸

Det kan gå på tvärs mot militär byråkratis principer om tydliga gränser mellan förband, sekretessnivåer och hierarkiska nivåer.⁴⁹ Smidigt och prestigelöst samarbete över gränser är oundgängligen nödvändigt i den moderna striden. Kraven på tvärgående samarbeten har dessutom drastiskt ökat. Det är inte bara jägarförband som ska samarbeta med mekaniserade förband utan soldater på drönarförband med stor fingerfärdighet kring modern informationsteknologi ska verka ihop med närstridsexperten. Utmaningarna är stora. Hur bäddar man in ungdomar, som suttit en stor del av sin tonårstid bakom en skärm, i ett förband som ska verka bakom fiendens linjer? Detta är nödvändiga grepp om striden ska vinnas. Dessutom kryddas dessa samarbetsutmaningar med att svenska förband ska verka i Nato och strida tillsammans med andra länders försvarsmakter och det civila samhället. Man ska samarbeta med högre chefer och stridande soldater med annorlunda social identitet och traditioner. Det är svårt och riskerar döljas under en matta av ”detta ska vi inte prata om”. Man bevarar lugnet på bekostnad av att utveckla en förbandsanda som fungerar i strid. Pinsamt att prata om! Prestige är en synnerligen dålig ersättning för ärlighet. Det finns en gedigen tradition att leda vertikalt, med god kommunikation uppåt och neråt. Riskerna och förlusterna blir stora om det brister i förmågan att kommunicera horisontellt och över gränser. Studier visar att

samarbete över gränser oftast misslyckas.⁵⁰ Misslyckandet stavas till övervägande del att man inte förstår varandra på djupet. Forskningen⁵¹ visar också att avsatt tid, arenor för interaktioner och att utveckla kompetens för samarbete och kommunikation behövs under tiden samarbetet pågår för att säkerställa stöd och bygga psykologisk säkerhet mellan samarbetande förband på flera nivåer i systemet. Detta innebär att man fokuserar och lägger nödvändig tid och energi för att hantera denna komplexitet. Varje samarbete ska anpassas till de ingående förbandens uppdrag. Detta kan förbises av högre chefer när de initierar, genomför och följer upp samarbete mellan lägre förband.⁵²

Det yttersta testet på en god förbandsanda är vetskapen att de andra kommer att ställa upp solidariskt i livshotande situationer.

Det finns starka militära traditioner som försvårar samskapande över gränser. Visserligen bygger svensk trupputbildning på att förband ska vara sammansvetsade. Men militär byråkrati betraktar samtidigt personlig relation som ovidkommande och poängterar risken att hamna i jäv eller vänskapskorruption. Den militära byråkratin leder till svårigheter att självständigt koordinera sig. Men vi vet att informella relationer krävs för att man ska få någonting gjort.⁵³ Ingen individ kan isolerat och oberoende uppnå egna mål, utan att det krävs personliga relationer med aktörer från de andra förbanden. Starka relationer där man ger varandra emotionell energi genom att mötas i ett gemensamt uppdrag.⁵⁴ I detta samarbete har man förenat sitt fokus och synkroniserat sina aktiviteter så att andras förbands framgång blir vår gemensamma framgång. Man involverar andra förband i egna överväganden, känner till deras

kompetens och situation. Det yttersta testet på en god förbandsanda är vetskapen att de andra kommer att ställa upp solidariskt i livshotande situationer.

Ibland ska man inte samarbeta. Destruktivt samspel är sämre än inget samspel.⁵⁵ Man kan hålla armlängds avstånd och pröva relationen innan man vet om ett samarbete är möjligt, intressant och produktivt. Orsaken till ett mer begränsat samarbete kan vara mer trivialt: Ingen orkar engagera sig i alltför många samarbetsrelationer. Det blir övermäktigt och förvirrande att engagera sig på djupet i alla de samarbetsrelationer man tror vara nödvändiga. Man behöver fokusera och prioritera de man tror sig kunna hantera seriöst. Poängen är att man behöver göra ett medvetet val: Hur djupt och omfattande måste ett givet samarbete vara för att vi ska uppnå våra ömsesidiga mål?

Forskning⁵⁶ visar att väl genomförd multialog med flera nivåer och aktörer i nio fall av tio leder till smarta, innovativa lösningar med realisering under förutsättning att det är rätt aktörer som frivilligt väljer att gå samman. Däremot, om en aktör tar kommandot och bestämmer ensidigt över andra man ska samarbeta med så leder det i minst nio fall av tio till ett dåligt resultat, dvs låg grad av samarbete mellan förband och förvirring om det praktiska genomförandet även om det auktoritativa beslutet inte var så dåligt.

Öppenhet om misstag

En andra förutsättning för att denna typ av krävande samarbete ska lyckas är klar och öppen kommunikation.⁵⁷ Då kan olika förband bidra till det gemensamma. I ett väl fungerande samarbete uppstår upplevelser av:⁵⁸ *Vi är nära, vi är trygga och vi har en gemensam framtid.* Kommunikationen präglas av dialog och samskapande. Långt

från kaserngårdens och skjutbanans kommandon, drill och disciplin: Framåt marsch! Det är istället en ömsesidig påverkan med känslor som förstärker eller sänker varandra. Förbandsanda uppstår i det fysiska mötet.⁵⁹

Kroppslig närvaro gör det lättare för oss människor att styra varandras signaler och kroppsliga uttryck, att komma i delad rytm, att fångas av varandras rörelser och emotioner samt att signalera och bekräfta en gemensam uppmärksamhetsfokus.⁶⁰

Dialog är en finstämd rytmisk synkroniserad kommunikation. Man blir nyfiken och uppmärksam på den andre och rörelserna mer rytmiska. I en välfungerande dialog finns inga pinsamma tomrum. Det är ingen som kämpar om ordet och räcker upp handen. Det är ingen som avbryter den andre. I den smidiga dialogen finns en rytm och tajming. Man kommer in rätt och tar ton för att sedan lyssna in. Dialog bryts då man pratar i munnen på varandra, någon söker dominera på bekostnad av den andre eller att det uppstår en paus där ingen vill ta ordet. Den tveksamma pausen blir söndrande och pinsam. Den eftertänksamma tystnaden när man tittar varandra i ögonen, man förstår den andre och förstår att den andra förstår mig är sanningens ögonblick. Det handlar om mikrosekunder när en eftertänksam tystnad övergår till ett avbrott. När någon inte känner sig naturligt och avslappnad med den andre, kan man snabbt övergå till att prata forcerat bara för att slippa den pinsamma tystnaden. Det är när stridsparet lyckas hitta den gemensamma rytmen där de båda i dialog och samskapande obehindrat, avspänt och smidigt bygger ett större Vi.

Varje involverad noterar när samspelet mellan kollegor från olika förband inte fungerar. Det känns i hela kroppen när istället för nyfiken glädje, så fylls kroppen av en cocktail av aggressivitet eller nedstämdhet.

Kroppen gör sig då inte längre redo för samspel utan fight-flight. Man kan som individ fungera men samspelet är en katastrof och noll innovation. Man agerar som motståndare, inte som kollega. Man behöver snabbt göra en distinktion mellan destruktiv kommunikation och dialog. Är det riktigt dåligt ska man överväga att lägga ner samarbetet. Då gör samarbetet mer skada än nytta. I verkligheten existerar olika schatteringar och nyanser. Föreligger det stora inslag av dålig kommunikation behöver man utveckla kommunikationen innan ett samarbete kan komma till stånd.

På Försvarshögskolan har man sedan 2012 och fram till idag forskat⁶¹ kring team learning under stabsövningar med olika nationaliteter och funnit att förbandsandan inte varit den bästa. Det har under årens lopp inte blivit bättre trots idog träning. Officerare är mer måna om att göra rätt så att inte karriären hotas, än att ta nya grepp man inte provat tidigare. Extremt misslyckat blir det när svensk militär samarbetar med civila institutioner.⁶² Och detta är på övning. Tanken förskräcker om man ska lära i samband med strid.

Principen klar kommunikation är enkel men visar sig svår att realisera. Inför, under och efter varje insats behöver man i förbandet öppet granska vad som kommer att hända, vad som sker, vad som skedde och hur man lyckades. Då gäller det att vara ärlig och ingen ska ha ömma tår. Då krävs robust praktik för att möjliggöra öppenhet.

Hotet mot klar kommunikation är behovet från att dölja en skakig självtillit.⁶³ Man biter ihop, visar inte svaghet, vill inte riskera sin karriär och söker klara sina svårigheter själv. Chefer döljer sina misstag. Soldater märker detta. Det uppstår då en tyst klyfta mellan chefer och soldater. En klyfta som handlar om att rädda ansiktet på de egna cheferna och sig själv. Ledarprogram som

på ett förtjänstfullt sätt tagits fram inom Försvarsmakten tränar blivande förbandschefer på att ge ärlig och öppen feedback. Försvarsmakten förtjänar all respekt. Det finns ingen institution i Sverige som mer betonar betydelsen av öppenhet. Men det sker huvudsakligen i kursens form och får liten påverkan på verkligheten. När unga officerare deltar i stabsövningar där man är beroende av de andra för sin framtida karriär så dominerar försiktighet och hyckleri. Man säger inte som det är! Då vinner man inga krig!

Lösningen är robust praktik som har hög evidens. En sådan är After Action Review – AAR- framtaget av US Army. I en meta-analys⁶⁴ finner man jämfört med grupper som inte har genomfört AAR:

- En 25% ökad effektivitet hos individer.
- Förband efter en AAR opererade 38% mer effektivt som förband.

AAR är alltså en vass metod för att utveckla förbandsanda. Man lär tillsammans av verkligheten. Men den har sina begränsningar och förutsätter öppenhet. Det är bortkastat om samtliga inte är ärliga. Om man befinner sig lågt nere på utvecklingsstegen mot god förbandsanda i fyra faser, blir det ett försiktigt tassande på tårna och ryggdunk då man inte varken ser sanningen i vitögat eller vågar benämna den.

Ett av de mest uppmärksammade forskningsresultaten⁶⁵ kring förbandsanda är: Ju bättre förbandsanda desto fler rapporterade misstag. Är det självgodhet som leder till slarv? När man studerade närmare visade det sig att förband med god anda rapporterar fler misstag, men utför färre misstag. Genom att erkänna misstag kan man lära sig vad som lett till dessa misstag och undvika liknande misstag i framtiden. I förband med dålig förbandsanda döljer man sina misstag för att undvika att riskera sin karriär eller

för att man inte står ut med smärtan att skämmas. Man vågar inte eller engagerar sig inte i att granska vad som gick fel. Detta gör det svårt att med låg förbandsanda hitta grundorsakerna till misstagen och förebygga att man upprepar samma misstag. Förbandsanda handlar inte om att lätta på regler, rutiner eller disciplin eller om att få andra att känna sig bekväma, vara snäll och trevlig eller undvika att ge kollegor tuff feedback. Förbandsanda handlar om respekt och öppenhet där samtliga i förbandet kan ta upp obekväma misstag, sina farhågor och obekväma idéer utan risk för att råka illa ut. Men inte enbart att lära av ett oplanerat misstag. Det kan vara ett mer eller mindre planerat misstag. Man tar en medveten risk för att hitta kreativa lösningar och sedan utvärderar man efteråt.

Innovation innebär att vara beredd att våga misslyckas. I all innovation finns stor osäkerhet inbyggd. Innovation i samband med att förband ska samarbeta med varandra är extra kryddat med utmaningar. Soldater från olika nationer känner ju inte varandra och vet inte vad andra förband kan. Man är väl medveten om att det andra förbandet inte känner till vårt förbands styrkor och svagheter. Ett sätt att hantera den osäkerheten är att inte samarbeta. Förbandet tar uppdraget själv. Då kommer i alla fall inte samarbetet att stöka till det. Man vet vad man har. Men i den komplexa striden behöver man komplettera varandra för att lyckas. Ett lämpligt tillvägagångssätt är att öva, pröva sig fram, experimentera tillsammans. Det kommer säkert som i all framgångsrik forskning att leda till misstag. Då krävs på övningen att man kan leva med och lära av misstag.⁶⁶ Det kräver en stor portion självtillit, att stå ut med smärtan av misslyckandet som innehåller mycket självdistans och förmåga att reglera sin skam. Alla, även chefer vill lyckas. Man vill vara ärlig mot sig

själv. Ju mer engagerad i sitt uppdrag desto större obenägenhet att erkänna misslyckandet. Spontant vill man dölja sitt misstag och skylla över det. Istället innebär konceptet misslyckas att det är bra att erkänna fiaskot och lära av det till nästa gång. Att kunna ”bita huvudet av skammen” och inte skylla på andra eller dölja misstaget.

Vägen framåt

Försvarsmakten har en väl utvecklad infrastruktur, tradition, erfarenhet och engagemang av ledarutveckling. Det finns ingen institution i det svenska samhället som under en lång tid så väl har skött sin ledarförsörjning. Detta kan tas tillvara och utvecklas. Men dagens system riskerar missa målet⁶⁷ - god förbandsanda. Man utvecklar goda ledare men brister i förbandsanda. Det beror på två systemhot:

1. Bristande öppenhet om misstag – man döljer misstag och vill rädda sitt eget och andras skinn.
2. Bristande förmåga till samarbete över gränser – på alla nivåer krävs tillitsfullt samarbete över traditionella gränser; från Nato-förband, civilt och militärt, till truppdrag och samspel inom ett stridspar.

Teori är nödvändigt och vägledande men ”the proof is in the pudding”. Det krävs innovativa och robusta metoder samt praktisk träning med stöd av evidensbaserade metoder för att utveckla förbandsanda. Utvecklingen av förbandsanda behöver vara en självklar

praktik och genomföras lokalt, på stridspars- grupp-, plutons- och kompaninivå. Stabsövningar skadar inte. Forskningen⁶⁸ visar också att Natos staber är i dåligt skick, varför träning är angeläget. Säkert har fienden bekymmer med sina staber och ledning men våra staber måste för att vinna kriget vara i yppersta skick. Utgångspunkten är tydlig: förbandsanda byggs nedifrån och upp, på stridspars-, grupp-, plutons- och kompaninivå. Försvarsledningen ska säkerställa att Försvarsmakten på dessa nivåer har en enhetlighet och systematik kring utveckling av förbandsanda som kontinuerligt genomförs vid trupputbildning, vid övningar och på militära skolor. Således generöst med träningstillfällen vid stabstjänst- och förbandsövningar där förband ställs inför reella, krävande provningar i akt och mening att samtidigt granska, träna och vårda god förbandsanda. Där tränas klar dialogbaserad kommunikation och smidigt samarbete över gränser. Denna metodutveckling och praktiska utbildning i verkliga miljöer behöver systematiseras, professionaliseras och bli ett självklart inslag i all förbandsutveckling. Den mest krävande utvecklingen av förbandsanda är hur högre nivåer bygger arenor för att hantera knäckfrågor där många nivåer och förband involveras på djupet och möts över gränser.

Författaren är legitimerad psykolog, specialist i arbetslivets psykologi.

Noter

1. Nils Förander och Anders Risling intervjuade Harry Järv under utvecklingsarbetet med Överbefälhavarens grundsyn på ledning och samarbete, ÖB 1981-01-20 Allm 200.
2. Försvarsmakten: *Handbok Samarbete och Befälsföring* 2014, s. 107
3. Risling, Anders och Nelsson, Bertil: Armén vid skiljevägen. Kan stora byråkratier förnya sig själva? Stockholm: Liber 1982. Risling, Anders: *Konsultationens teori*. Stockholm: Stockholms universitet 1986.
4. Andersson, Lars: *Militärt ledarskap - när det gäller. Svenskt militärt ledarskap med fredsfrämjande insatser i fokus*. Stockholm: HLS förlag 2001.
5. Ingesson, Tony: *The Politics of Combat: The Political and Strategic Impact of Tactical-Level Subcultures, 1939-1995*. Lund: Lund University 2016.
6. Linder, Adam: *Förbandsanda. En förutsättning för att lyckas med rekrytering*. Lund: Statsvetenskapliga institutionen vid Lunds universitet 2022.
7. Ihrfors, Rebecca: Förflyttning av kultur och ledarskap för att främja innovation i försvaret. *KKrVAHT*, 4. häftet 2023 s 34-43. Emanuelsson, Stefan: Ledarskap i förändring och det karismatiska ledarskapet. *KKrVAHT*, 3. häftet, 2024 s 100-120. Winberg, Michael: Framtidens officer. Ledarskap i en autonom värld. *KKrVAHT*, 2. häftet, 2025, s 131-139.
8. Se bl a Alvesson, Mats och Robertson Maxine: Organizational identity a critique. I Pratt, Michael et al (eds.) *The Oxford handbook of organizational identity*. Oxford: Oxford University Press 2016.
9. Schein, Edgar: *Organizational Culture and Leadership*. (5th ed) San Francisco: Jossey-Bass 2017.
10. Ingesson, Tony: *The Politics of Combat: The Political and Strategic Impact of Tactical-Level Subcultures, 1939-1995*. Lund: Lund University 2016. Linder, Adam: *Förbandsanda. En förutsättning för att lyckas med rekrytering*. Lund: Statsvetenskapliga institutionen vid Lunds universitet 2022.
11. Hogg, Michael: From group conflict to social harmony. Leading across divers and conflicting social identities. I Pittinsky, Todd. (ed.) *Crossing the divide. Intergroup leadership in a world of difference*. Boston MA.: Harvard Business Press 2009.
12. Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ, and McKelvey, Bill: Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), p. 29-318 2007. Uhl-Bien, Mary and Arena, Michael: Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics* 46(1), p. 9-20 2016. Burak, Oc: Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The leadership Quarterly*. 29(1)
13. Finkel, Meir: *On flexibility. Recovery from technological and doctrinal surprises on the battlefield*. Stanford: Stanford University press 2011.
14. Smith, Daniel: *Focalizing Warfighters: Combat Cohesion from Below*. Försvarshögskolan 2025
15. Bandura, Albert: *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: W.H. Freeman 1997. Morales-Negron, Hector et al: *Self-efficacy, state anxiety and motivation during mandatory combative training*. Tallahassee: Florida State University 2008. Samuels, Steven, Foster, Craig and Lindsay, Douglas: Freefall, self-efficacy, and leading in dangerous contexts. *Military Psychology*, 22: 1, s 117-136 2010.
16. Se bl a Deci, Edward and Ryan, Richard (Eds.): *Handbook of Self Determination Theory*. Rochester (NY): University of Rochester Press, 2013.
17. Stadler, Daniel: *The power of context. How to manage our bias and improve our understanding of others*. New York: Prometheus Books 2018.
18. Bolton, Rendell, Logan, Caroline and Hoffer Gittell, Jody: Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, (1), p 1-33. 2021.
19. Sutton, Robert: The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving One That Isn't. New York: Hachett 2010.
20. Richard, F.D., Bond Jr, Charles and Stokes-Zoota, Julie: One hundred years of social psychology quantitative described. *Review of General Psychology* 7: 331-63 2003.
21. Feldman Barrett, Lisa: *Så skapas känslor. Hjärnans hemliga liv*. Stockholm: Natur och Kultur 2018. Dehaene, Stanislas: *How we learn*.

- Why brains learn better than any machine...for now.* New York NY: Viking press 2020.
22. Latour, Bruno: *Reassembling the social. An introduction to actor-network-theory.* Oxford UK: Oxford University Press 2005.
 23. Gamble, Clive, Gowlett, John and Dunbar, Robin: *Thinking Big: How the Evolution of Social Life Shaped the Human Mind.* London: Thames & Hudson 2014.
 24. Kahane, Adam: *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change.* San Francisco: Berrett-Koehler 2009. Gittel, Jody. and Douglass, Anne: Relational Bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review.* vol 37, no 4 2012. Edmondsson, Amy: Psychological safety and learning behavior, *Administrative Science Quarterly* 44, (2), p 350-383 1999., Clark, Timothy: *The 4 stages of psychological safety. Defining the path to inclusion and innovation.* San Francisco: Berrett-Koehler 2020. Radecki, Dan and Hull, Lenoi: *Psychological safety. The key to happy, high-performing people and teams.* New York: Brainleadership 2021.
 25. Wageman, Ruth et al: *Senior leadership teams.* Boston: Harvard Business school Press, 2008. Hansen, Morten: *Collaboration. How leaders avoid the traps, create unity and reap big results.* Boston MA: Harvard Business School, 2009
 26. Marcus, Leonard, Dorn, Barry. and McNulty, Eric: *Renegotiating health care: Resolving Conflict to Build Collaboration.* San Francisco: Jossey Bass 2011.
 27. Harvey, Jerry: *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management.* San Francisco: Jossey-Bass 1988.
 28. Janis, Irving: *Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos.* Oxford, England: Houghton Mifflin, 1972.
 29. Collins. Randall: Framstötens panik och de våldsamma övergreppens emotioner. I Wettergren, Åsa., Starrin, Bengt. och Lindgren, Gerd. *Det sociala livets emotionella grunder* (Red.) Malmö: Liber, 2008.
 30. Haslam, Alexander. et al (Eds.) *Social identity at work. Developing theory for organizational practice.* Philadelphia, PA: Psychology press, 2003. Haslam, Alexander, Reicher, Stephen. and Platow, Michael: *The new psychology of leadership. Identity, influence and power.* New York: Psychology Press, 2011.
 31. Pittinsky, Todd: *Us Plus Them: Tapping the Positive Power of Difference.* Boston: Harvard Business Review Press 2016.
 32. Leiter, M.P. and Petterson, A. (2014) Respectful workplaces. I Day, A., Kelloway, E.K. and Hurrell Jr, J.J. (Eds.) *Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces.* Chichester UK: John Wiley.
 33. Siem, Birte, Sturmer, Stefan and Pittinsky, Todd: *Proactive Behavior across Group Boundaries: Seeking and Maintaining Positive Interactions with Outgroup Members.* Hoboken: Wiley-Blackwell 2016.
 34. Se Gittel, Jody: *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination.* Stanford CA: Stanford University Press 2016. Goodwyn, Mary and Gittel, Jody: (Eds) *Sociology of Organizations: Structures and Relationships.* London: SAGE, 2012
 35. Coleman, Peter. *The five percents: Finding solutions to seemingly impossible conflicts.* New York: PublicAffairs 2011. Grant, Adam: *Öppet sinne. Kraften i att veta vad du inte vet.* Stockholm: Akademius Förlag 2021.
 36. Fridja, Nico: *The laws of emotion.* Mahaw: Lawrence 2007.
 37. Lieberman, Martin: *Social. Why our brains are wired to connect* New York: Broodway books, 2014.
 38. Haidt, Jonathan: *The Righteous Mind. Why Good People are Divided by Politics and religion.* New York: Pantheon Books 2012.
 39. Bringselius, Louise: *Psykologisk trygghet. Att välkomna den som utmanar.* Stockholm: Volante 2023.
 40. Marquet, David: *Turn the ship around! A true story of turning followers into leaders.* New York: Penguin 2013.
 41. Willink, Jocko. and Babin, Leif: *Extreme ownership. How U.S. Navy seals lead and win.* New York: St. Martin Press 2015
 42. Carter, Stephen and Kourdi, Jeremy: *The road to audacity. Being adventurous in life and work.* Handmills: Palgrave 2003.
 43. Murphy, Denis: *The blame game. How to recover from the world's oldest addiction.* New York: Post Hill 2023.
 44. Kellerman, Barbara: *Leadership from bad to worse: What happens when bad festers.* New York: Oxford University Press 2024.
 45. Andersson, Lars: *Militärt ledarskap - när det gäller. Svenskt militärt ledarskap med freds-*

- främjande insatser i fokus*. Stockholm: HLS förlag 2001.
46. Storr, Jim: *Something rotten. Land command in the 21st century*. Hampshire: Howgate 2022.
 47. Squarrell, D. and Fredric, J. (2020) *Agile conversations. Transform your conversations*. Portland: IT Revolution 2013.
 48. Willink, Jocko. and Babin, Leif: *Extreme ownership. How U.S. Navy seals lead and win*. New York: St. Martin Press 2015.
 49. McChrystal, Stanley: *Team of teams. New rules of engagement in a complex world*. New York: Penguin 2015.
 50. Tabrizi, Behnam: 75 % of cross-functional teams are dysfunctional. *Harvard Business Review*, June 2015. Meltzer, Isabell: *Vad vet vi om samarbete? En kunskapsöversikt om inter-organisatoriskt samarbete i offentlig sektor*. Göteborg: KFi-rapport nr 146 2018. Mattisson, Ola och Thomasson, Anna: *Interkommunal samverkan – en kunskapsöversikt*. Regeringskansliet: Finansdepartementet 2019. Elston, Thomas et al: If it ain't broke, don't fix it: When collaborative public management becomes collaborative excess. *Public Administration Review* 2023.
 51. Nyström, Marie et al: Collaborative and partnership research for improvement of health and social services: researcher's experiences from 20 projects. *Health Research Policy and Systems* (16) Artikel nr:46 2018.
 52. Gittel, Judy and Douglass, Anne: Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review*, 37, (4) 2012.
 53. Kanter, Rosabeth: Collaborative advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review*, July-Aug 1994.
 54. Collins, Randall: *Interaction ritual chains*. Princeton: Princeton University Press 2004.
 55. Hansen, Morten: *Collaboration. How leaders avoid the traps, create unity and reap big results*. Boston MA: Harvard Business School 2009.
 56. Gustavsen, Björn, Finne, Hakon and Oscarsson, Bo: *Creating Connectedness*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company 2001. Ulrich, Dave, Kerr, Steve and Ashkenas, Ron: *The GE Work-Out*. New York: McGraw-Hill 2003. Ekman, Gunnar: *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber 2003.
 57. Bushe, Gervase: *Klart ledarskap. Utveckling av samarbete och partnerskap*. Stockholm: Ekelids 2010.
 58. Pentland, Alex: *Honest signals*. Cambridge, MA: MIT Press 2008. Pentland, Alex: *Social physics*. New York: Penguin 2014. Coyle, Daniel: *The culture code. The secrets of highly successful groups*. London: Random House 2018.
 59. Turkel, Sherry: *Reclaiming conversation. The power of talk in a digital age*. New York: Penguin Press, 2015.
 60. Dahlgren, Lars och Starrin, Bengt: *Emotioner i vardagsliv och samhälle. En introduktion till emotionssociologin*. Malmö: Liber, 2004. Sid 64
 61. Hedlund, Erik and Österberg, Johan: Team Training, Team Learning, Leadership and Psychology Safety: A Study of Team Training and Team Learning Behavior during a Swedish Military Staff Exercise. *Sociology Mind*. Vol.3, No.1, 89-98 2013. Team learning and leadership in multinational military staff exercises. *Armed Forces & Society*, 1-19 2016. Hedlund, Erik, Börjesson, Marcus and Österberg, Johan: Team learning in a multinational military staff exercise. *Small Group Research*, 1-25 2025.
 62. Hedlund, Erik and Alvinus, Aida: Team learning in civil-military collaboration exercises. *Journal of Home Security Emergency Management* 2025.
 63. Bandura, Albert: *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: W.H. Freeman 1997.
 64. Tannebaum, Scott: and Cerasoli Christofer: Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors* Vol. 55, (1) 231-245 2013.
 65. Edmondson, Amy: *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. New York: John Wiley & Sons 2018.
 66. Edmondson, Amy: *Teaming. How organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*. San Francisco CA: Jossey-Bass 2012.
 67. Kellerman, Barbara: *Professionalizing leadership*. New York: Oxford University Press 2018.
 68. Storr, Jim: *Something rotten. Land command in the 21st century*. Hampshire: Howgate 2022.