

RALS/LÖNEREVISION

från avtal till
din nya lön

FÖRTROENDEVALDA

– när tystnaden
blir ett problem

HALLÅ DÄR

Bettan K Sandberg,
förrådsman

FÖRSVARBART

ARBETSLIV
TILLIT OCH FÖRTROENDE
– EFFEKTIVARE I SKARPT LÅGE

Ny förening på Gotland

NR3
2026

FÖRSVARSFÖRBUNDETS MEDLEMSTIDNING

När tempot ökar behöver ledarskapet hänga med

Det är mycket som ska gå fort just nu. Verksamheter växer, uppgifterna blir fler och beslut behöver ibland fattas längre ut i organisationen. Då räcker det inte att bara öka handlingsutrymmet. Medarbetare behöver också veta vart de är på väg, vad som förväntas av dem – och känna att chefen finns kvar när det behövs.

I det här numret möter vi forskaren och författaren Louise Bringselius, som sätter ord på något centralt: tillit kräver inte mindre ledarskap, utan bättre. Tydliga ramar, psykologisk trygghet och chefer som finns nära verksamheten gör det lättare att använda sitt omdöme, ta ansvar och säga ifrån när något inte fungerar. Sid 20. Hur man leder när kraven ökar och förändringstakten är hög stod också i centrum när Försvarsförbundet under Almedalsveckan samlade fyra experter till ett rundabordsamtal. Vad de hade att säga kan du läsa om på sid 13.

På P 18 på Gotland har mycket hänt sedan Försvarbart senast var på besök 2021. Då var regementet fortfarande under uppbyggnad. Fem år senare har antalet värnpliktiga mångdubblats, nya byggnader kommit på plats och verksamheten fortsatt att växa. Nu väntar en ny fas: att få den snabbt växande organisationen att hålla över tid. Vi träffar både civilanställda i verksamheten och Försvarsförbundets förening 29, som arbetar för att hitta sin plats på det växande regementet. Sid 6.

Tystnadskultur hör till de frågor som återkommer allt oftare i arbetslivet. Inte minst därför att tystnaden sällan uppstår från en dag till en annan. Den växer fram när erfarenheten säger att kritik inte tas emot, att problem inte leder någonstans eller att det kostar mer än det smakar att säga ifrån. Professor Lotta Dellve beskriver också det hon kallar organisatorisk dövhet – när synpunkter förs fram, men förlorar kraft eller inte tas om hand på vägen. För de förtroendevalda blir det en viktig uppgift att uppmärksamma mönstren och fånga upp det som annars riskerar att aldrig nå fram. Sid 25.



Foto: Emil Malmberg

Trevlig läsning!

Helena Wiklund
Chefredaktör och ansvarig utgivare
helena.wiklund@forsvarsforbundet.se



NR 3 | 2026

FÖRSVARBART

Ärgång 88.
CHEFREDAKTÖR &
ANSVARIG UTGIVARE
Helena Wiklund

070-688 14 80

helena.wiklund@forsvarsforbundet.se

REPORTER REPORTAGE
Maria Widehed

REPORTER ARBETSLIV
Ola Nilsson

GRAFISK FORM
Crafoord & Laks

TRYCK
Trydells Tryckeri AB

UTGES AV
Försvarsförbundet
Box 5328
10247 Stockholm

UPPLAGA
5 350 ex.

NÄSTA NUMMER
Utkommer 15 december

Omslagsbild:
Jonas Weijmar
Foto: Emil Malmberg

ISSN 1650-8025.





**Ny förening
på Gotland 6**

Foto: Emi Malmberg



**RALS/
Lönerevision
– så funkar det 16**

Illustration: MamiLaks



**Tystnadskultur
– att se signalerna
och agera 25**

Foto: iStockPhoto



**Därför är tillit
och förtroende
effektivare
– speciellt i
skarpt läge 20**

Foto: Pressbild

Innehåll

NOTERAT	4
REPORTAGE	6
KRÖNIKA	19
FÖRTROENDEVALDA	25
HÄLSA	28
FRÅGELÅDAN	30



Få koll på din tjänstepension

Den 8 oktober kl. 14.30–15.15 bjuder Försvarsförbundet och Folksam in till ett kostnadsfritt digitalt webinarium om tjänstepension för statligt anställda. Pensionsexperten Håkan Svärdman går igenom tjänste-

pensionens betydelse, valen inom PA16, Folksam som valbart bolag och möjligheten till kostnadsfri individuell rådgivning. Mer information och anmälan finns på forsvarsforbundet.se efter inloggning. ◀

Ny ombudsman på Försvarsförbundet

Johan Malmgren är sedan den 11 augusti ny ombudsman på Försvarsförbundet. I rollen kommer han framför allt att arbeta med förhandlingar och samverkan med Försvarsmakten. Han har en lång bakgrund inom myndigheten, bland annat inom internationell samverkan och personalrelaterade frågor. Närmast kommer han från Swedavia, där han arbetade som internutredare med personalärenden.

Vad driver dig i ditt arbete?
– Jag har ett starkt rättspatos i grunden. För mig är det viktigt



Johan Malmgren

att de villkor som finns också gäller och bidrar till en trygg anställning. Har vi avtalade arbetstider är det de som ska gälla.

Ibland kan undantag behöva göras, men då ska det vara just undantag – inte bli regel.

Vad är viktigt för dig i rollen som ombudsman?

– För mig är det viktigt att varje medarbetares bidrag värderas lika, oavsett om man har militär eller civil bakgrund. Vi ska ha en Försvarsmakt, där alla yrkesgrupper behövs och är lika viktiga på sitt sätt. Alla är en kugge i maskineriet och bidrar till att helheten fungerar. ◀

Nominera Årets skyddsombud!

Nu kan du nominera ett skyddsombud som gjort särskild skillnad för arbetsmiljön – genom sitt engagemang, egna initiativ eller förbättringar på arbetsplatsen. Skicka namn, arbetsplats och en kort motivering till info@forsvarsforbundet.se senast den 15 oktober. Skriv »Årets skyddsombud« i ämnesraden. Vinnaren presenteras på Skyddsombudens dag den 21 oktober. ◀

Kollegorna lockar oss till kontoret

Det sociala är fortfarande en viktig anledning att ta sig till arbetsplatsen. I Castellums rapport *Framtidens arbetsliv 2026* uppger 63 procent av svenska kontorsarbetare att mötet med kollegorna är en av de största fördelarna med att arbeta på kontoret. Bland medarbetare utan chefsansvar är andelen ännu högre – 73 procent. Undersökningen bygger på svar från 2 017 svenska kontorsarbetare. ◀



Vill du få senaste nytt från Försvarsförbundet?
Då ska du följa oss på sociala medier.

Tillsammans för ett hållbart arbetsliv



Foto: Emil Malmberg

Hösten har gjort entré. Luften är klarare, kvällarna börjar bli mörkare och på många arbetsplatser har tempot skruvats upp igen.

När detta skrivs vet vi ännu inte hur valet kommer att falla ut. Men oavsett vilket politiskt landskap som tar form finns det frågor som vi behöver fortsätta driva. Våra medlemmar ska ha bra avtal, goda arbetsvillkor och en arbetsmiljö som gör det möjligt att hålla ett helt arbetsliv.

Om politiken vill att vi ska arbeta längre måste det också finnas förutsättningar att göra det. Jag möter många som vittnar om hög arbetsbelastning och arbetsplatser som inte alltid ger de bästa villkoren. Det är frågor som vi behöver fortsätta lyfta och ta med oss i dialogen med den regering som tillträder efter valet.

Men vårt arbete handlar inte bara om att driva frågor. Det handlar också om att bygga relationer och skapa förtroende. Att vi

tycker olika är en styrka. Det ger oss olika perspektiv och kan bidra till klokare beslut. Samtidigt måste vi kunna hitta gemensamma vägar framåt – lösningar som tar hänsyn till båda parter perspektiv. Genom dialog, respekt och tydlighet kan vi göra verklig skillnad.

För oss är det viktigt att våra medlemmars erfarenheter finns med när beslut fattas. Kunskapen om hur vardagen faktiskt ser ut – vad som fungerar och vad som behöver förändras – är en viktig grund i vårt arbete. Den tar vi med oss när vi driver frågor och arbetar för lösningar som håller, både här och nu och på längre sikt.

Nu tar vi oss an hösten – tillsammans.

Caroline Nilsson
Ordförande för Försvarsförbundet



Förbundsordförande: Caroline Nilsson
Vice förbundsordförande: Martin Sparr
Förbundskansli växel: 08-402 40 00
(telefonid 08.30–11.15 och 12.15–16.00)
Sekreterare: Gülseren Kiyak, 08-402 40 00
Chefredaktör och kommunikationsansvarig:
Helena Wiklund, 08-402 40 13

Medlemsregister: Susanne Bredberg,
08-402 40 03 (telefonid tisdagar–fredagar 9–11)
Kanslichef: Emma Pettersson, 070-256 19 57
Förhandlingschef: Simon Sundström, 08-402 40 18
Ombudsmän: Robert Oidermaa, 08-402 40 11
Johan Malmgren 08-402 40 02
Thomas Klasson 08-408 22 848



»Det är ett vansinnigt roligt jobb«,
är simulatorteknikerna Peter Larsson
och Jonas Weijmar, P 18, överens om.

Förening 29 bygger facket mitt i tillväxten på Gotland

P 18 har på några år förändrats i grunden – men är långt ifrån färdigbyggt. Bland de civilanställda märks utvecklingen i nya uppgifter som ska lösas, en simulatorverksamhet som vuxit ur sina lokaler och i den nya logistikbyggnaden där det gäller att prioritera hårt bland allt som ska göras. Samtidigt pekar ställföreträdande regementschef på nästa utmaning: att få den snabbt växande organisationen att hålla över tid. Mitt i allt tar Försvarsförbundets förening 29 sikte på sin roll på regementet.

TEXT: MARIA WIDEHED | FOTO: EMIL MALMBORG

» Det finns en plan på att det ska bli ett eget simulatorhus, det behövs nu när vi är så många. Det här är mer rätt storlek för ett kompani eller två. Vi är trångbodda, vi lastar ända upp till taket här, säger Jonas Weijmar.

Vi är i en avdelad sektion av stridsfordons-garaget på Tofta. På P 18 nämndes behovet av en egen hall för simulatorer redan i planeringen av det nya regementet, men den har ännu inte blivit verklighet.

Här jobbar fyra personer, varav två är civilanställda simulatortekniker: Jonas Weijmar och Peter Larsson.

– Vi civila står mest för den tekniska kompetensen, de gröna tillför viktig kunskap om det militära och strategiska.

När vi kommer en tidig septembermorgon är bryggkaffet precis klart i förrådet. Runt omkring oss trängs färdigpackad simulatorutrustning för allt från träning ute i fält till stridsvagn och stridsfordon 90.

I garaget finns också stridssimulatorträning i datormiljö och vapenträningsanläggning för bland annat Granatgevär 18 och Robot 70.

– Det är ett vansinnigt roligt jobb, konstaterar Peter.

Jonas kom till P 18 för lite mer än fem år sedan och var då den förste simulatorteknikern. Peter gjorde honom sällskap för två år sedan.

Deras vägar har korsats i det civila tidigare – genom det gemensamma ljudintresset. På P 18 har det bland annat resulterat i att de "styrt upp" ljudanläggningen till ceremonier, berättar de glatt.

Det märks tydligt att de har roligt på jobbet. Och att de spenderar en del timmar där. Väg i vägg med förrådet ligger deras kontor. Här finns müsli, post-its, saft, en mängd skärmar och hårddiskar – men också gummistövlar och en skottstol riktad ut genom fönstret.

– Ja, det är kanske lite stökigt – men här får vi skit gjort, säger Jonas och skrattar.



→ **En trappa upp lyser** lampor den långa korridoren röd och grön. Flera meter kamouflagenät täcker väggar som aldrig färdigställts. Bakom nätet syns gipsskarvar och skruvhål, i ett annat rum snabbt målade spånskivor.

– Det var ett sätt att snabbt komma på plats. Jag har tagit med lite lampor hemifrån, säger Jonas.

En del av ovanvåningen var tidigare oinredd. På ett år byggdes tre rum till simulatorverksamheten, enkelt och med kostnaderna nedpressade.

I stridssimulatorsalen finns i dag plats för 32 elever samtidigt. Datorutrustningen är placerad som besättningen i ett stridsfordon, med bland annat vagnchef, skytt och förare.

– Här får de föröva, det blir ett steg mellan det teoretiska och det praktiska. De blir mycket bättre på att träffa mål redan på första övningen ute i fält för att de har fått sitta och nöta detta, och har förståelse för hur det fungerar med ordergivning, säger Peter.

– Det är en lugnare miljö här också, säger Jonas.

I rummet intill finns förbandets vapenträningsanläggning, VTA. Två stora projektorer täcker ena väggen och på golvet ligger gummimattor. Med laser, hårdvara och mjukvara kan soldater mängdträna med Granatgevär 18. För ett år sedan var rummet tomt.

– I stället för att åka till ett skjutfält och skjuta en massa granater, vänta på skjuttider, stoppas av vädret och kosta mycket pengar så kan vi gå in här och skjuta dubbelt så mycket. Det är ett viktigt komplement, säger Peter.

De återkommer till behovet av kostnadseffektiva lösningar. P 18 behöver hålla nere kostnaderna, men kompetensutveckling är något simulatorverksamheten hoppas kunna fortsätta prioritera.

– Vi har fått vissa besparingskrav nu och vi lagar och bygger gärna efter plånbok, men kurser är något vi behöver släppa pengar till, säger Jonas.

Det går fort på Tofta. När Försvarbart senast var här 2021 hade regementsstaben precis samlats på området. Den stora träpanelsklädda byggnaden Tjelvar var ny, liksom idrottshallen intill. Fortfarande återstod mycket att bygga – bland annat logement och matsal. Då tog P 18 emot 40 värnpliktiga om året.

Fem år senare sätter föreningsordförande Simona Malmros en karta i händerna på oss. Den visar byggnaderna på garnisonsområdet, både de som står här och de som är på väg. En ny kasern med 240 platser invigdes 2024 – och blev nästan omedelbart för liten. I februari i år invigdes också den nya militärrestaurangen Hwitstjernen.

I år utbildar regementet 320 värnpliktiga, nästa år närmare 400. P 18 har 430 anställda, varav 136 är civilanställda. Baracker och byggarbetsplatser har ersatts av kaserner, matsal, verkstäder och ett logistikhus. Men P 18 är inte färdigbyggt.

Vi stannar vid det senaste stora tillskottet. Havde heter det 7 800 kvadratmeter stora logistikhuset som invigdes i våras. Det är den hittills största byggnaden på garnisonsområdet och rymmer funktioner för bland annat persedlar, övningsmateriel, ammunition och förråd.

Här arbetar John Johansson, sektionschef för ammunition och vapen. Han kom till P 18 för två år sedan. Innan dess arbetade han i färghandel.

– Ja, man kan ju fundera en del över färgvalen här när man går i korridorerna. Den här otroligt tråkiga institutionella vita färgen till exempel, säger han och ler samtidigt som han visar vägen vidare genom den nya byggnaden.

På kontoret är det gott om plats. Det är en kontrast mot Johns första tid på P 18, som präglades av trångboddhet. På hans sektion arbetar i dag nio personer, med ansvar för vapen, ammunition och livsmedel.

Vi fortsätter genom lagerutrymmena medan John visar runt.



John Johansson är sektionschef för ammunition och vapen, som just nu utgår från Toftas nyaste byggnad – 7 800 kvadratmeter stora Havde.

– Vår lilla kugge är väldigt viktig för att vi ska kunna skapa förmåga. Det är väldigt roligt att ha det ansvaret.

– Det svåraste är att prioritera. Man vill alltid göra mycket, och det är svårt att acceptera att man inte kan göra allt samtidigt.

Under morgonen har John fyllt i FM Vind, Försvarsmaktens årliga medarbetarundersökning.

– Jag trivs otroligt bra på P 18, men det finns alltid utmaningar, konstaterar han.

En vanlig dag börjar med att sektionen samlas och går igenom vad som väntar. En stor del av arbetet sker sedan ute vid de yttre förråden.

– Jag försöker vara med så mycket som möjligt i yttre tjänst, även om jag har mycket skrivbordsarbete. Dels för att stötta, men också för att verkligen förstå jobbet. Det är komplext.

Ett yttre förråd ligger utanför regementsområdet. Placeringen ger skydd genom spridning, samtidigt som krigsförbanden snabbt kan samlas och få ut sin materiel.

– I eftermiddag ska vi kontrollera att det som ska finnas i ett av förråden verkligen finns där. Sedan meddelar vi krigsförbandschefen att det är redo.

På väg upp till mässen passerar vi dörrhandtag formade som gutebaggas. Det gotländska går igen i namnen på de nya byggnaderna på Tofta: militärrestaurangen Hwitstjärna har fått sitt namn efter en gestalt i Gutasagan – hustru till Havde, som i sin tur gett namn åt det nya logistikhuset.

Uppe på mässen har medlemmar och andra nyfikna samlats till fika som Försvarsförbundets förening 29 bjudit in till. Under förmiddagen har det varit RALS-skola och så har styrelsen – Madeleine Olsson, Simona Malmros och Johan Herneflod – bjudit in till ATO-samverkan. I väntan på de nybakade kanelbullarna har det blivit dags för något mer handfast: tävling i kast med ärtpåsar.

– Man behöver röra på sig efter RALS-skola, konstaterar Simona Malmros.

Logistikadministratören Jimmy Jonsson vinner tävlingen. Någon medlem i förbundet är han ännu inte.

– Men jag kom hit för att vara påläst om vad jag har för rättigheter och lära mig mer om vad det handlar om. Det är mycket som är bra med facket, att ha ett ordentligt stöd i ryggen. Framtiden förändras ju.

Fikat är också en ingång till de frågor som föreningen möter i vardagen på det snabbt →

Ombudsman Thomas Klasson besökte under september nybildade förening 29:s styrelse – Madeleine Olsson, Simona Malmros och Johan Herneflod.

→ växande regementet. Samtalet rör sig mellan bristen på arbetsbeskrivningar, lönesamtal och facketts uppdrag.

– Det viktigaste vi som förening ska jobba med det närmaste året är kommunikationen med HR, för att förbättra våra interna processer. Många frågor är kopplade till arbetsuppgifter, lön och infrastruktur, säger föreningsordförande Simona Malmros, stabsadministratör.

Men föreningen ska inte bara hantera frågor när något skaver.

– Vi ska försöka ha lite kul emellanåt också. Skapa mervärde för medlemmarna, säger Johan Herneflod, vaktmästare på P 18.

Generellt sett har cheferna en god syn på det fackliga arbetet, tycker styrelsen. Att det

nu finns en förening på plats på Gotland gör också skillnad.

– Det blir mer personligt. Det är lättare att diskutera så här än på mejl, säger medlemmen Åsa Grahn.

Med under dagen är också förbundets ombudsman Thomas Klasson, som fått i uppgift av förbundet att arbeta med medlemsvärning.

– Jag har besökt alla föreningar utom 102:an sedan slutet av april för att utbilda i värning.

Med sig har han ett eget begrepp: "fiskepaj".

– Tänk dig ett pajdiagram. Varje del i diagrammet är ett fiskevatten, så markverkstaden är till exempel ett unikt fiskevatten som ska mötas på sitt sätt. Ett annat fiskevatten behöver man ta sig an på sitt sätt, förklarar han.

För den nybildade föreningen på P 18 blir stödet från förbundet ett sätt att hitta



Förening 29 bjöd in till RALS-skola, tävling och fika. Tävlingsvinnaren logistikadministratör Jimmy Jonsson är ännu inte medlem, men kom för att han var nyfiken.

formerna för det lokala arbetet.

– Det är bra för oss att ha Thomas. Det dyker upp frågor där man vill ha bekräftelse på att vi går rätt väg, säger Simona.

De skulle behöva bli fler i styrelsen.

– Många har hög arbetsbelastning, det är väl därför ingen räcker upp handen, säger Johan.

– Ja, många har två, tre singelkompetenser, instämmer Thomas som lyfter hur Försvarsmaktens organisation växer och förändras snabbt, samtidigt som de förtroendevalda ska hinna möta arbetsgivarens beslut och delta i samverkan.

– Det finns en utmaning för facket. Arbetsgivaren har 8 000 chefer avdelade för att fastställa, besluta, inrikta saker som vi ska bemöta eller samverka kring, hur många förtroendevalda har vi? Man drunknar i arbete.

Han har själv följt utvecklingen på Gotland sedan Framskjuten ledning Gotland, FLG, sattes upp 2016. Då var P 18 ännu inte återetablerat och verksamheten utspridd på flera platser. Tio år senare ser han en organisation som gått in i en annan fas – och menar att även det fackliga arbetet behöver göra det.

– För tio år sedan satt dåvarande förbandschef i en container på flygplatsen, några satt i Visborg. Här var bara en grusgrop. Det som finns i dag är något annat och jag ser hos arbetsgivaren att nybyggarandan har sjunkit undan – nu är det tid för facket att fundera på vilken plats vi ska ta här och vad som är viktigt för medlemmarna.

När vi träffar P 18:s ställföreträdande regementschef, överstelöjtnant Joakim Marklund, luktar han tårgas. Bevakningskompaniet har krigsförbandskurs och övar i dag med skyddsmask. Marklund har precis passerat på att själv göra tillpassningskontroll och kontrollera att masken håller tätt.

– Det finns en ledarskapsaspekt i det. Att visa att det är viktigt att ni är här och gör övningarna.

Vi slår oss ner i stabsbyggnaden på Tofta. När Försvarbart var här 2021 hade regementsstaben precis flyttat in.

Joakim Marklund kom själv till P 18 för drygt två år sedan. Då mötte han ett regemente som hunnit långt från återetableringen 2018 – men där arbetssättet fortfarande bar →



Ställföreträdande C P 18, Joakim Marklund, värnar att förbandet fortsätter vara agilt trots tillväxten.

- spår av de första åren.
- Det var väldigt mycket entreprenörsanda. Mycket projekt.
 - Det blev tydligt ganska snabbt: nu är vi så många att det kanske inte är lämpligt att jobba i projektform längre.
- Han beskriver förbandet som "det stora företaget P 18". Med storleken kommer också andra krav. Försvarsmakten är en myndighet där beslut ska gå att spåra, handlingar ska gå att hitta och arbetssätt behöver hålla över tid.
- Många i den här bemanningen älskar entreprenörstiden. Men nu måste vi börja jobba med vidmakthållande och god struktur. Vi märker att en del kanske inte tycker att den delen är lika rolig.

Samtidigt fortsätter uppgifterna att bli fler. När P 18 började byggas upp fanns värnpliktsutbildning inte ens med i planeringen. Det skulle vara ett stående förband. För tre år sedan utbildade regementet 40 värnpliktiga

om året. I dag är de 320. Nu ska P 18 dessutom bygga upp luftvärnsutbildning.

– Vår absolut största utmaning är egentligen att vi fortfarande är för få.

Samtidigt vill Marklund inte att mer struktur ska innebära att P 18 tappar handlingskraften från uppbyggnadsåren.

– Vi behöver fortfarande ha kvar förmågan att driva projekt och inte fastna i långa beslutsprocesser. På något sätt måste den här agiliteten vidmakthållas.

Samtidigt ska den militära förmågan fortsätta växa. Under 2027 ska förmågorna i Stridsgrupp Gotland kunna övas tillsammans.

På vägen dit finns begränsningar både i tillgången till övningsmark och materiel. Allt som hör till förbanden som ska kunna verka på Gotland finns ännu inte på ön. Delar av stridsgruppen utvecklas vid förband på fastlandet och behöver fortfarande sin materiel där under grundutbildningen.

– I den bästa av världar hade allt funnits i mobiliseringsförråd här. Då hade personalen bara kommit hit och låst upp.

Om två år hoppas Marklund kunna visa fler förlägningsplatser, att den nystartade luftvärnsutbildningen utvecklats och att huvuddelen av Stridsgrupp Gotlands materiel är förrådsställd på ön.

Till dess kan även ledningen av det militära försvaret av Gotland ha förändrats. Regementsstaben på P 18 löser i dag också militärregionala uppgifter på ön, men en högre regional ledning är under utveckling.

För P 18 skulle det innebära att regementet kan lägga mer kraft på sin egen huvuduppgift.

– Fördelen är att P 18 kan fokusera på att producera och vidmakthålla sina krigsförband.

Men då krävs också att den nya ledningen får egen personal.

– Det förutsätter förstås att det tillförs personal till den här staben. Man kan inte plocka härifrån är min uppfattning, vi har fullt upp. ◀

När tempot ökar måste ledarskapet komma närmare

Hur leder man hållbart när tempot är högt och kraven ökar? Och vad behöver medarbetare för att känna tydlighet, tillit och stöd i sitt arbete? Det stod i centrum när Försvarsförbundet under Almedalsveckan samlade fyra experter till ett rundabordssamtal om ledarskap i verksamheter under snabb förändring.

Deltog gjorde Siri Wikander, medgrundare av förändringsbyrån Beyond Talking, Micael Mathsson, grundare av Gaia Leadership, Patrik Ågren, stiftsdirektor i Visby stift och reservofficer, samt Erik Hallsenius, arbetsmiljöexpert på OFR.

Tempot ska upp. Men många chefer upplever redan att tiden inte räcker till. Siri Wikander möter ofta organisationer där nya uppgifter läggs till utan att något annat tas bort.

– Varför blir det bara mer och mer att göra? Vad är egentligen utmaningen vi försöker lösa? En del av problemet är att organisationer går för snabbt på lösningar. I stället för att förstå vad som faktiskt behöver förändras försöker man lösa nya problem med gamla arbetssätt.

När hon ber ledningsgrupper att skriva ned verksamhetens viktigaste prioriteringar blir

listan ibland betydligt längre än väntat. Om allt är viktigt hamnar prioriteringen till slut hos den enskilde medarbetaren. Det är beslut som ofta borde ha fattats högre upp, menar hon. Ledningen behöver ange riktningen och samtidigt lämna utrymme för medarbetarna att hitta vägen dit.

Micael Mathsson pekar på samma behov. För att människor ska kunna agera självständigt behöver de förstå både vart organisationen är på väg och hur nuläget ser ut.

– Jag skulle tala mindre om att ledningen ska förankra någonting nedåt. Det låter som att någon redan har tänkt färdigt och att resten bara ska övertygas. Vi behöver i större utsträckning samskapa kring vart vi ska och varför.

Riktningen behöver däremot inte betyda att vägen dit är bestämd, säger Patrik Ågren.

– De flesta verksamheter har en grundupp- ➔





»Några minuter kan räcka för att upptäcka hinder, fånga upp hög arbetsbelastning eller reda ut vad som behöver prioriteras.«

- gift som ligger fast, även när omvärlden förändras. Behåll riktningen och justera vägen efter hand.

När uppdraget och prioriteringarna är tydliga blir det lättare att avgöra vad som ska göras och vilka beslut som kan fattas på egen hand. När tydligheten saknas flyttas inte bara besluten nedåt, utan också avvägningarna: Vad ska göras först? Vad kan vänta? Och hur stor risk är det rimligt att ta?

Kravet på större handlingskraft rymmer en motsättning. Medarbetare ska använda sitt omdöme, fatta fler beslut och våga ifrågasätta arbetssätt som inte längre fungerar. Samtidigt verkar många i miljöer där lagstiftning, säkerhetsbestämmelser och personligt ansvar

sätter tydliga gränser.

Erik Hallsenius ser en risk för dubbla budskap.

– Ni ska ta större risker ute i organisationen – men ni ska göra det på egen risk. Det är en besvärlig signal.

Att uppmana människor att vara modigare räcker inte. Mandatet måste vara begripligt och gränserna kända. I en verksamhet där mycket förändras behöver det som kan vara förutsägbart också få vara det.

I säkerhetskritiska verksamheter blir frågan särskilt känslig. Medarbetaren ska kunna agera självständigt, men också veta när mandatet tar slut. Om rädslan för att göra fel blir större än viljan att lösa uppgiften kan resul-

tatet bli det motsatta till den handlingskraft organisationen efterfrågar.

Det måste också vara möjligt att säga ifrån när något inte fungerar. Annars kan tystnaden i sig bli en säkerhetsrisk. Större handlingsutrymme minskar inte behovet av ledarskap. Tvärtom.

Siri Wikander menar att chefsansvar inte upphör när en uppgift har lämnats över.

– Ledaren måste vara tydlig med förväntningarna: Det här förväntar jag mig av dig. Det här innebär förändringen. De här förutsättningarna har du. Sedan behöver man fråga vad medarbetaren behöver och hjälpa till att prioritera.

Problemet uppstår när uppdraget är otydligt från början – och chefen därefter försvinner.

– Först kommer ett otydligt krav. Sedan blir det tyst. Ledarskapet måste finnas kvar efter att uppdraget har delats ut.

Patrik Ågren sammanfattar närvaron i tre frågor: Hur mår du? Hur går det? Vad behöver du?

– Medarbetaren ska känna att jag är med på resan. Samtidigt finns det ett tydligt krav på att vi tillsammans ska lösa uppgiften.

Det behöver inte handla om långa samtal. Några minuter kan räcka för att upptäcka hinder, fånga upp hög arbetsbelastning eller reda ut vad som behöver prioriteras.

Men närvaro är inte bara omtanke. En chef som enbart följer upp resultat riskerar att uppfattas som kontrollerande. Samtidigt hjälper det föga att fråga hur någon mår om arbetsbördan är omöjlig. Ledarskapet måste klara både människan och uppgiften.

Om chefen ska vara närvarande, tydlig och tillgänglig – finns det också tid för det?

Erik Hallsenius menar att diskussionen om ledarskap alltför ofta handlar om chefs personliga egenskaper och alltför sällan om hur arbetet är organiserat.

– Om en chef har 30 direkt underställda

blir det mycket svårt att skapa den närhet vi talar om.

Samtidigt fylls många chefs dagar av rapportering, kontroller, administration och uppföljningar.

– Vi har på ett konstigt sätt skilt produktionsansvaret från personalansvaret. Men att få medarbetarna att fungera är själva produktionen i de allra flesta verksamheter.

Resultatet kan bli en obalans. Produktionen följs upp löpande, medan den enskilda medarbetaren kanske får ett längre samtal med sin chef en gång om året.

Siri Wikander menar att chefer också måste våga granska det som tar deras tid.

– Vad händer om jag inte går på det här mötet? Kanske ingenting. Då behöver jag sannolikt inte gå nästa vecka heller. Det kräver mod att hålla emot ett system som hela tiden fyller kalendern.

Men möjligheten att välja bort förutsätter ett eget mandat. Patrik Ågren pekar på risken att chefer med otydliga uppdrag söker sig tillbaka till sådant de redan behärskar, ofta operativt arbete, i stället för att fullt ut ta ansvar för chefsrollen.

Ännu en ledarskapsutbildning är därför inte nödvändigtvis lösningen. En kunnig chef kan ändå ha svårt att lyckas om tiden inte räcker, mandatet är oklart eller uppdraget drar åt flera håll. Frågan handlar alltså inte bara om hur chefen leder, utan om vilka förutsättningar organisationen ger.

Tydligheten måste följa med tempot

När rundabordssamtalet går mot sitt slut står en sak klart: om fler beslut ska fattas längre ut måste riktning, prioriteringar och mandat vara klara. Samtidigt måste cheferna ha tid att leda, följa upp och finnas kvar när ansvaret delegerats. Handlingskraft skapas därför inte bara genom modigare medarbetare eller bättre chefer, utan genom tydliga ramar och rätt förutsättningar. ◀

Del 1

Från RALS till din lön

Vad är egentligen RALS? Varför får inte alla samma löneökning när avtalet anges i procent? Och vad händer mellan det centrala löneavtalet och beskedet om din nya lön?



RALS är ett ramavtal för löner inom staten som förhandlas fram mellan Arbetsgivarverket och de centrala fackliga parterna. Inom Försvarsmakten används RALS också som benämning på själva löneöversynsprocessen. På andra myndigheter kallas den ofta lönerevision.

Från centralt avtal till arbetsplatsen

Löneprocessen kan förenklat beskrivas som en kedja. Först förhandlar industrins parter fram det så kallade märket, som blir normerande för löneökningarna på arbetsmarknaden. Därefter förhandlas det centrala statliga löneavtalet. Arbetsgivarverket företräder arbetsgivarna och Försvarsförbundet ingår i OFR, en av de fackliga parterna.

När avtalet är klart fortsätter arbetet på respektive myndighet. Där hanterar arbetsgivaren och de fackliga organisationerna hur löneprocessen ska genomföras inom ramen för avtalet. Det kan bland annat handla om prioriteringar och särskilda satsningar på grupper som bedöms ha halkat efter lönemässigt. De fackliga parterna har också en viktig roll i att bevaka att avtalet följs och att löneprocessen genomförs på ett sakligt och transparent sätt. Hos arbetsgivaren fördelas sedan ekonomin för löneöversynen mellan olika fackliga kollektiv.

Tre procent är inte tre procent till alla

En vanlig missuppfattning är att en ekonomisk nivå på exempelvis tre procent innebär att alla får tre procents löneökning. Vid individuell lönesättning beskriver procentsatsen i stället ett ekonomiskt utrymme som gruppen tillsammans genererar och som sedan fördelas. En medarbetare kan få mer och en annan mindre.

Prestation är en del av bedömningen, men inte den enda. Även arbetsuppgifternas svårighetsgrad, ansvar, kompetens, förändringar i tjänsten och arbetsmarknadsläget kan påverka lönen. Det kan exempelvis förklara varför en nyanställd ibland kommer in på samma eller högre lön än någon som arbetat länge. Svårrekryterad kompetens kan kräva en högre ingångslön, och särskilda lönesatsningar kan göras för grupper som bedöms ligga för lågt.

Din lön ska gå att förklara

När de centrala och lokala delarna av löneprocessen är klara återstår den individuella lönesättningen. Enligt avtalet kan den ske antingen genom traditionell förhandling eller lönesättande samtal. När lönen sätts ska du kunna förstå vilka faktorer som påverkat bedömningen och hur de hänger ihop med det du och din chef tidigare har pratat om. Löneprocessen kan vara komplicerad. Motivering till din lön ska inte behöva vara det. ◀

Del 2

BESTA: vad säger koden om din lön?

Alla statligt anställda har en BESTA-kod. Men betyder samma kod att två personer ska ha samma lön? Och vad händer om arbetsuppgifterna förändras men klassificeringen står still?

BESTA är ett klassificerings- och statistiksystem som gör det möjligt att jämföra liknande arbeten inom staten. Koden beskriver bland annat vilket arbetsområde en befattning tillhör och vilken svårighetsgrad arbetet bedöms ha. Ju mer kvalificerade och självständiga arbetsuppgifterna är, desto högre kan svårighetsnivån klassificeras. Men BESTA bestämmer inte din lön.

Ett verktyg för att jämföra

BESTA kan däremot ge ett bättre underlag för frågor. Hur har min befattning klassificerats? Vilka andra arbeten jämförs den med? Ligger min lön på en rimlig nivå i förhållande till jämförbara befattningar?

Inom Försvarsmakten används BESTA också tillsammans med en så kallad lönemålbild, som visar lönespann för olika arbetsområden och svårighetsnivåer. Det innebär inte att alla med samma klassificering ska ha samma lön. Prestation, erfarenhet och marknadsläge kan göra att lönerna skiljer sig. Statistiken kan samtidigt synliggöra löneskillnader. Då blir den viktiga frågan om skillnaden går att förklara sakligt.

När jobbet förändras men koden inte gör det

En BESTA-kod är bara användbar om den speglar det arbete som faktiskt utförs. Problem kan därför uppstå när arbetsuppgifter förändras successivt medan befattningen på pappret står still. Du kanske får större ansvar, arbetar mer självständigt eller tar över mer kvalificerade arbetsuppgifter. Då finns det anledning att fråga om befattningen, BESTA-klassificeringen och lönen fortfarande speglar verkligheten. Det blir särskilt viktigt om befattningsbeskrivningen är gammal eller otydlig.

Håll koll på hur din tjänst utvecklas

Dokumentera gärna hur arbetet förändras. Har du fått större ansvar, mer kvalificerade uppgifter eller har något tillfälligt blivit permanent? Konkreta exempel kan vara värdefulla både inför lönesamtalet och vid frågor om klassificeringen.

Om arbetet i praktiken har blivit ett annat kan det finnas skäl att diskutera om en särskild löneöversyn är aktuell. BESTA ger alltså inte svaret på vad du ska tjäna. Men den kan hjälpa dig att förstå hur ditt arbete har värderats och att ställa mer konkreta frågor om din lön. ◀

Del 3 Så förbereder du dig inför lönesamtalet



Det viktigaste lönearbetet görs inte när chefen presenterar en summa. Det börjar långt tidigare. Genom att följa upp mål, dokumentera förändrade arbetsuppgifter och ställa rätt frågor får du bättre förutsättningar att förstå – och påverka – din löneutveckling.

När beskedet om den nya lönen kommer är en stor del av processen redan avklarad. Börja därför redan i medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet ska främst handla om prestation, mål, utveckling och förväntningar. Där behöver du få veta hur chefen bedömer ditt arbete. Att få höra att du »gör ett bra jobb« är positivt, men säger ganska lite om vad som krävs för nästa steg. Fråga vad du gör särskilt bra, vad du behöver utveckla och hur din prestation bedöms i förhållande till målen. Be också chefen konkretisera vad som krävs för en bättre löneutveckling. Det ska finnas en röd tråd mellan samtalen.

Dokumentera det som förändrats

Har du fått nya arbetsuppgifter, större ansvar eller börjat arbeta mer självständigt med mer kvalificerade uppgifter? Skriv ner konkreta exempel. Kontrollera också om befattningsbeskrivningen fortfarande stämmer och vilken BESTA-kod tjänsten har. Om arbetet förändrats kraftigt kan det finnas skäl att kontakta den lokala föreningen.

Ta reda på hur processen fungerar

Hur lönen sätts kan skilja sig mellan myndigheter. För Försvarsförbundets medlemmar inom Försvarsmakten är utgångspunkten att individen ska kunna välja mellan traditionell förhandling och lönesättande samtal. I det

första företräds du av Försvarsförbundet, i det andra för du själv dialogen med chefen. På andra myndigheter kan modellerna se annorlunda ut. Är du osäker – fråga din lokala förening i god tid.

Frågor att ta med dig:

- Hur bedöms min prestation – och vad bygger bedömningen på?
- Hur har mina arbetsuppgifter, mitt ansvar och eventuella förändringar i uppdraget vägts in?
- Vad behöver jag konkret göra för att förbättra min löneutveckling?
- Om min nya lön inte motsvarar den bedömning jag tidigare fått – vad beror det på?
Och kanske den viktigaste frågan: Kan du förklara varför jag har den lön jag har?

Om du inte är nöjd

Du ska kunna få en begriplig motivering till din lön. Efter ett lönesättande samtal inom Försvarsmakten kan den som inte accepterar resultatet enligt den beskrivna processen förklara sig oenig. Då kan frågan gå vidare till en oenighetsförhandling där facket tar vid.

Du kan inte styra över alla delar av löneprocessen. Men du kan göra ditt arbete synligt, efterfråga tydliga mål och dokumentera förändringar. Målet är att förstå varför du får den lön du får och vad du kan göra för att påverka den framåt. ◀

När kontrollen börjar motverka sitt syfte

Det finns numera en liten apparat vars uppgift är att lura din arbetsgivare. En »musflyttare« som rör sig med jämna mellanrum så att datorn registrerar aktivitet och den lilla pricken i Teams fortsätter lysa grön. Jag fick upp ögonen för fenomenet genom forskaren Daniel Bodén, som har skrivit om hur anställda genom historien hittat sätt att kringgå olika kontrollsystem. Stämpelklockan hade sina knep. GPS-övervakningen har sina. Nu har den digitala arbetsplatsen fått musflyttaren. Det är förstås lite komiskt. Men det finns en allvarligare fråga här.

Vi har fått helt andra möjligheter att följa vad människor gör på jobbet. Inloggningar, positioner och aktivitet i digitala system lämnar spår som kan sparas, sammanställas och analyseras. Med AI går det dessutom att göra något av all denna information som tidigare hade varit omöjligt. I många verksamheter är kontroll nödvändig. Det gäller inte minst inom försvaret och andra säkerhetskänsliga verksamheter. Vi måste veta vem som har tillgång till känslig information, kunna upptäcka avvikelser och skydda oss mot insiderhot. Det vore naivt att argumentera för något annat.

Men all kontroll är inte säkerhet. Det finns forskning som visar att människor förändrar sitt beteende när de vet att de övervakas. Vi börjar helt enkelt förhålla oss till det som mäts. Om aktivitet vid datorn blir ett mått på arbete ser vi till att vara aktiva vid datorn.

Om vissa avvikelser ger utslag lär vi oss så småningom att undvika dem. Risken är att systemet efter ett tag visar det systemet är byggt för att se, snarare än hur verksamheten faktiskt fungerar.

Det är särskilt intressant i en tid när vi talar så mycket om Sveriges motståndskraft. En robust organisation behöver regler och kontroll, men behöver också medarbetare som använder sitt omdöme. Som säger till när något verkar fel, som berättar om sina egna misstag och vågar komma med dåliga nyheter uppåt i organisationen. Det är svårt att kontrollera fram sådant. Integritet i arbetslivet är därför inte bara en fråga om vad arbetsgivaren får veta om oss. Det handlar också om vilken sorts arbetsplatser vi vill skapa. Säkerhet kräver visserligen kontroll. Men den kräver också människor som vågar tänka själva, ta ansvar och säga ifrån. Den balansen borde vi prata betydligt mer om. ◀



Ann-Therése Enarsson,
vd på tankesmedjan Futurion

Därför är tillit och förtroende effektivare – speciellt i skarpt läge

LOUISE BRINGSELIUS är författare, forskare och föreläsare. Hon har doktorerat i organisation och ledarskap vid Lunds universitet och var tidigare forskningsledare i regeringens utredning Tillitsdelegationen. Hon är numera knuten till Handelshögskolan i Stockholm.

Ett ledarskap baserat på tillit med stor handlingsfrihet på fältet kanske kan verka otydligt och ineffektivt. Men det är precis tvärtom, menar forskaren och författaren Louise Bringselius. För Försvarbart förklarar hon varför det kan vara avgörande att använda sin egen moraliska kompass, våga bryta beslutslinjen och inte bara följa order.

TEXT: OLA NILSSON | ILLUSTRATION: MAIMI LAKS

Nära relationer som bygger på värdegemenskap och ömsesidig förståelse. Frihet och stort handlingsutrymme för den enskilde, men inom tydliga ramar. Prestigelöst samarbete över organisatoriska gränser för att lösa ett uppdrag. Det är dessa tre faktorer – relationer och decentralisering och samarbete – som kännetecknar en organisation med tillitsbaserat ledarskap, säger Louise Bringselius.

– Vi bygger relationer genom att ge stort handlingsutrymme till de som är ute på fältet. Det här är otroligt välbeforskat internationellt. Sociala experiment har visat att där det finns tillit mellan parterna är det lättare att samarbeta.

Kontrasten är en ledarskapsmodell uppbyggd kring kontrakt där vars och ens ansvar på förhand avtalas i detalj.

– Det leder till mer byråkrati, administration, kontroll och uppföljning. Det blir ineffektivt, men också mindre flexibelt om man behöver ändra i uppdraget längs vägen.

Men att skapa en miljö präglad av tillit mellan ledningen och de på fältet är som svårast i stora organisationer med långa beslutskedjor.

– Man har ofta förtroende för sin närmaste chef, men sedan blir det allt svagare. Det finns också en tendens att bli mer formalistisk och hänvisa till beslutslinjen. Det som

händer i en formalistisk organisation är att strukturerna används som sköldar för att skydda sig mot ansvar. Strukturer som skulle ge oss en ansvarskultur, med rollbeskrivningar och rutiner, används istället för att undvika ansvar.

Den önskvärda motsatsen är en kultur där den enskilde visar civilkurage och kliver fram när situationen kräver det.

– Att använda sin moraliska kompass, inte alltid vänta på order, inte hänvisa till att jag har en annan rollbeskrivning. Det är vad det handlar om. Att ge folk på fältet stora mandat att själva lösa problem och utveckla deras omdöme så att de kan ta beslut när det behövs. I strid eller i kriser eller katastrofer gäller det ju att folk vågar agera där ute.

Just i stora organisationer med långa beslutsvägar är det extra viktigt att ledningen spenderar tid på fältet, och då inte enbart i form av uppstyrd besök eller i andra formella sammanhang.

– Det finns en tendens att information förvrängs när den rör sig uppåt från golvet till ledningen. Varje nivå sorterar bort dåliga nyheter och ledningen får ofta en mer positiv bild. Samtidigt kan det finnas stora problem ute på fältet. Därför behöver man som hög chef vara ute och fika med personalen och röra sig bland dem för att få det lite mer in- →

→ formella pratet. Hur upplever de saker? Vad behöver de?

Om det finns tillit lägger det också grunden till psykologisk trygghet, att våga lyfta upplevda problem eller erkänna egna misstag.

– De hänger ihop men du behöver ha båda. Man kan ha tillit och ge folk utrymme, men om de gör fel eller är kritiska förlåter man dem inte och det blir straff direkt. Då skapar du rädsla trots att du har tillit och så får du en tystnadskultur.

I den omvända miljön, med psykologisk trygghet men utan tillit, är det förvisso tryggt att berätta om problem eller misstag, men ledningen kommer inte lyssna eftersom de inte litar på att det som sägs är viktigt och värt att lyssna på.

– Då får du en annan slags tystnadskultur. Jag kallar det ibland en dövhetskultur, eftersom det egentligen inte är tystnad som är problemet.

Hur ska man då göra för att skapa en miljö med ett effektivt tillitsbaserat ledarskap och stor psykologisk trygghet? Se till att mål och ramar för arbetet är tydliga för alla och våga prata om fel och misstag som begåtts, men gör det i konstruktiv anda så att det går att lära sig av dem. Det är två av Louise Bringselius konkreta råd. Samtidigt måste ledningen vara öppen för att anpassa sig till den enskilde medarbetarens behov, och visa att det är uppdraget – snarare än titlar eller annan formalia – som är det viktiga.

Därutöver betonar hon ödmjukhet.

– **Studier visar att** vi har en tendens att tro att vi vet bättre än andra och det är särskilt tydligt bland chefer. Man tänker att "jag har blivit chef för att jag kan bättre" och det gör att man har en tendens att lyssna mycket mindre än man tror att man gör. Om vi ska skapa tillit och psykologisk trygghet behöver vi börja med att vara ödmjuka när det gäller vår egen kunskap, så att vi kan lyssna på riktigt.

Men med tillit från ledningen och från kollegorna kommer också individuellt ansvar. Lousie Bringselius talar om ansvaret som tillitens tvilling.

– Tillit handlar om att acceptera risk, att ge en människa handlingsutrymme i tron att den kommer sköta sitt uppdrag och göra det den har lovat. Det kommer därmed med ett ansvar. De två är parhästar eller tvillingar. Vi ger ju tillit i tron att någon ska ta ansvar.

Hon konstaterar att många organisationer, bland dem Försvarsmakten, har ansvar som ett av sina värdeord.

– Det är ett ord som är lätt att slänga ur sig, men jag har märkt att man tolkar det oerhört olika.

En tolkning som innebär att medarbetare ska lösa sina problem själva utan att besvära sin chef med dem eller be om hjälp är särskilt problematisk.

– Att inte kunna komma med problem och kritik eller berätta om misstag utan förutsättas lösa allt själv. Det är så man inte skapar psykologisk trygghet, när man inte kan visa sårbarhet, osäkerhet eller svaghet.

Det formella ansvar som framgår av befattningsbeskrivningar och organisations-scheman är en sak, men intressantare när det gäller tillit är den gemensamma uppfattningen av det moraliska ansvaret, menar Louise Bringselius.

– Man fokuserar mycket på det formella ansvaret i organisationer, men ofta är vår känsla av moraliskt ansvar mer avgörande. Vem är jag i krisen? Hur ska vi vara mot varandra? Vad är rätt och fel? Om någon har kritiserat mig, är den då illojal eller vilket ansvar har den? Vad är det att visa omsorg? Det brukar vara det här det kokar ner till.

Ett mer hierarkiskt ledarskap och en styrning med fokus på formellt ansvar, där man enkelt uttryckt följer order utan att ifrågasätta, kanske kan framstå som mer effektivt, inte minst i ett skarpt läge. Men

Fem punkter som skapar ett tillitsbaserat ledarskap



Louise Bringselius menar att det i själva verket förhåller sig precis tvärtom. Hon talar om vikten av att "bryta beslutslinjen".

– En del blir jättestressade när jag säger det, men det är fullständigt nödvändigt. Det är livsfarligt om man inte vågar eller får lov att gå förbi beslutslinjen. I synnerhet inom Försvarsmakten är det ju alarmerande med en idé som den. Den blir förlamande och riskerar att leda till att man hellre gör inget alls

än att lyfta problem till chefens chef. I vardagen måste vi jobba mycket mer utifrån initiativ ute på fältet och det kan finnas många av anledningar till att man behöver gå förbi närmsta chefen. Det får inte gå prestige i det.

Beslutslinjen behöver finnas där i bakgrunden, som ett ramverk och ett stöd för att hantera konflikter, men den ska inte dominera. – Det viktiga är uppdraget man ska lösa. Beslutslinjen är ett medel, inte ett självändamål. ◀

Nya röster i förbundsstyrelsen

Två nya suppleanter tar plats i Försvarsförbundets styrelse. För Försvarbart berättar Jenny Warrenstein och Johan Törling om vägen in i det fackliga engagemanget, frågorna de brinner för och vad de vill bidra med i sitt nya uppdrag.

Jenny Warrenstein, produktägare, FRA
Hur började ditt fackliga engagemang?

– Det fackliga engagemanget har funnits med länge. Min mamma har alltid varit engagerad, så på sätt och vis ligger det i blodet. För mig handlar fackligt arbete mycket om öppen dialog, att reagera när någon behandlas orättvist och om något så grundläggande som mänsklig värdighet och omtanke om varandra.

Varför tackade du ja?

– Jag har tidigare varit engagerad i den lokala föreningen på FRA och är nu valberedare. Jag blev nyfiken på att lära mig mer om hur Försvarsförbundet arbetar centralt. Eftersom uppdraget är på ett år känns det som en bra möjlighet att prova rollen och se vad jag kan bidra med.

Vilken fråga är viktigast?

– Jag vill särskilt lyfta hur vi kan få fler unga att se värdet av ett fackligt medlemskap. Vi behöver tydligare visa både vad medlemskapet ger individen och vad vi tillsammans kan åstadkomma genom att vara många.

Vad hoppas du bidra med?

– Engagemang, erfarenheter och perspektiv – och en vilja att lära mig.

Johan Törling, yrkesofficer och sambandsbefäl, Göta trängregemente, T 2

Hur började ditt fackliga engagemang?

– Jag fick tidigt med mig betydelsen av att



stå upp för bra villkor och möjligheten att påverka. Min mamma var fackligt engagerad och de frågorna var en naturlig del av min uppväxt. Därifrån växte också mitt eget intresse för att engagera mig.

Varför tackade du ja?

– Fyllnadsvalet gav möjlighet att prova på uppdraget. Framför allt lockades jag av att få ett bredare perspektiv och möta erfarenheter från flera myndigheter.

Vilken fråga är viktigast?

– Arbetsmiljön. Även om tillväxten blivit mer av en normalbild så är belastningen hög på många håll. Arbetsmiljöfrågorna får inte hamna i skymundan.

Vad hoppas du bidra med?

– Till en början vill jag bidra där det behövs. På sikt hoppas jag kunna engagera mig i olika arbetsgrupper och hitta de områden där mina erfarenheter bäst kan komma till nytta. ◀



Tystnadskultur – att se signalerna och agera

Foto: iStockPhoto

Att säga ifrån är inte alltid enkelt – särskilt i verksamheter där sekretess och säkerhet är en självklar del av vardagen. Men när tystnaden beror på rädsla, uppgivenhet eller känslan av att det ändå inte är någon idé att prata, kan den bli ett arbetsmiljöproblem. För den fackliga förtroendevalda gäller det att se skillnaden – och agera när viktiga frågor inte längre når fram.

Tystnadskultur handlar inte om att ibland välja att hålla inne med en synpunkt. Den uppstår när människor lär sig att det är bäst att vara tyst. Det kan handla om erfarenheter av att kritik inte tas emot, att problem inte leder till förändring eller att den som säger ifrån riskerar att hamna i ett sämre läge.

– Man har lärt sig, genom egna erfarenheter och genom vad andra har sagt, att det mest lämpliga är att vara tyst, säger Lotta Dellve, professor i arbetsvetenskap.

Hon har forskat om arbetsmiljö, arbetsförhållanden och sociala relationer på arbetsplatser och har tillsammans med en forskarkollega gått igenom ett omfattande internationellt forskningsmaterial om tystnadskultur i arbetslivet. Forskningen visar att det inte behöver finnas en faktisk bestraffning för att människor ska bli tysta. Rädslan för vad som kan hända kan vara tillräcklig. En medarbetare kanske oroar sig för relationen till chefen, framtida karriärmöjligheter eller för att betraktas som besvärlig. Någon annan har sagt ifrån flera gånger och kommit fram till att det ändå inte spelar någon roll.

Till slut kan det leda till resignation. Den som upplever att det inte hjälper att säga ifrån kan välja att sluta – eller helt enkelt sluta prata om problemen.

En organisation kan ha alla formella vägar som krävs för att medarbetare ska kunna göra sin röst hörd. Det kan finnas etablerade forum för dialog, samverkan och rapportering. Ändå kan tystnad uppstå.

Lotta Dellve använder begreppet organisatorisk dövhet för situationer där medarbetare upplever att organisationen inte lyssnar på det de försöker föra fram. Hon berättar om en studie där just skillnaden mellan medarbetarnas och ledningens bild blev tydlig. Medarbetarna upplevde att ledningen inte lyssnade, medan ledningen själv inte alls delade den bilden. En del av problemet låg i vad som

hände med budskapet på vägen.

– När medarbetarna fick återkoppling på det de hade lyft kände de inte längre igen problemet, säger Lotta Dellve.

När frågor förändras på det sättet finns en risk att det ursprungliga problemet förlorar både skärpa och allvar. En medlem berättar om hög arbetsbelastning. Frågan förs vidare och blir till "resursutmaningar".

En risk beskrivs som akut men återkommer senare som ett behov av "fortsatt uppföljning".

Det viktiga är därför inte bara att medarbetarna får säga vad de tycker, utan också vad som händer med det de säger. Den förtroendevalda kan följa hur frågorna tas om hand och om problemet fortfarande går att känna igen.

I verksamheter där sekretess och säkerhet är en självklar del av vardagen blir frågan mer komplex. Lotta Dellve skiljer mellan tystnad som har sakliga skäl och tystnad som bottnar i rädsla eller uppgivenhet.

– Det finns en klok tystnad. Men det är väldigt sällan som individen kan avgöra om den är klok, eftersom man sällan har hela sammanhanget för sig.

Det avgörande blir därför varför man är tyst. Att vissa uppgifter omfattas av sekretess är en sak. Att en medarbetare avstår från att lyfta problem av rädsla för konsekvenserna är en annan. Arbetsmiljörisker, brister i



Lotta Dellve,
professor i
arbetsvetenskap.

26 procent

Var fjärde anställd har upplevt tystnadskultur

I en nationell studie från Myndigheten för arbetsmiljökunskap, Mynak, uppgav 26 procent av 7 297 anställda att de hade upplevt tystnadskultur. Vanligast var så kallad organisatorisk dövhet – känslan av att problem lyfts utan att organisationen lyssnar eller agerar. Tystnadskultur var också vanligare i offentlig än i privat verksamhet.

Fyra frågor för dig som förtroendevald

Finns det problem
som flera medlemmar
pratar om, men som
aldrig når fram till dem
som kan agera?

**Får medlemmarna
återkoppling** på hur
deras frågor har
hanterats?

**Finns det medlemmar som
har slutat säga ifrån** efter-
som de upplever att det
ändå inte leder till något?

Vet jag vad som händer
med de synpunkter, risker
och problem som
medlemmarna lyfter?

bemannning och andra problem behöver kunna lyftas i rätt forum.

Här har den förtroendevalda en särskild position. Genom kontakten med medlemmarna kan återkommande mönster bli synliga – sådant som annars lätt kan uppfattas som enskilda händelser.

– De fackliga förtroendevalda är ofta en väldigt bra ingång för att förstå större sammanhang inom en organisation, säger Lotta Dellve.

En medlems upplevelse av ohållbar arbetsbelastning kan framstå som ett individuellt problem. Men när liknande erfarenheter återkommer från flera håll blir bilden en annan. Den fackliga rollen blir också viktig när en medlem inte själv vågar lyfta problemet.

– Om det är en risk i arbetet så är det en förtroendevalds uppgift att ta frågan vidare, säger Lotta Dellve.

För att våga säga ifrån behöver medarbetare också känna till vilka rättigheter de har. Statsanställda har ett starkt skydd när det gäller möjligheten att framföra kritik och slå larm om missförhållanden, men det är inte alltid självklart vad skyddet innebär i praktiken.

För den som är ny i staten kan Statskontorets webbutbildning *Din roll i staten – gemensamma spelregler* ge en introduktion till de rättigheter och skyldigheter som följer med en statlig anställning. Där tas bland annat ofrentlighetsprincipen, yttrandefriheten, meddelarfriheten och meddelarskyddet upp.

Men kunskap räcker inte om klimatet på

arbetsplatsen gör att människor ändå drar sig för att säga ifrån. Tillsammans med arbetsgivaren kan facket se över hur kritik och risker fångas upp på arbetsplatsträffar, i samverkan och vid skyddsronder. Anonyma kanaler kan också göra det lättare att fånga upp sådant som annars inte kommer fram.

Särskilt viktigt blir stödet när en medlem upplever att det fått negativa konsekvenser att säga ifrån. Då kan den förtroendevalda hjälpa till att dokumentera vad som hänt, när det inträffade och vilka konsekvenser det fått. Även kriterier för löne- och karriärutveckling kan behöva granskas, så att saklig kritik inte misstolkas som bristande samarbetsförmåga.

En annan viktig del är återkopplingen. Den som har vågat lyfta ett problem behöver få veta vad som händer med frågan och känna att det som sagts har tagits på allvar.

– Man behöver verkligen lyssna på dem man företräder – och visa att man har lyssnat, säger Lotta Dellve.

För den förtroendevalda kan återkopplingen se olika ut. Ibland handlar det om att berätta hur en fråga har hanterats eller vad den har lett till, ibland om att förklara varför den inte har gått att föra vidare eller lösa. Även när det inte finns någon enkel lösning kan återkopplingen ha betydelse för upplevelsen av att det som sagts har blivit lyssnat på.

Hur synpunkter och erfarenheter tas emot kan i sin tur påverka hur lätt det känns att lyfta frågor nästa gång.◀

Ta tillbaka makten över din uppmärksamhet

Ett mejl plingar till. Telefonen vibrerar. Ett möte avlöser ett annat och samtidigt ligger tankarna redan på nästa uppgift. För många har det blivit ett normaltillstånd att ständigt växla fokus – mellan arbete, nyheter, sociala medier och allt som väntar runt hörnet. Men vad händer när uppmärksamheten hela tiden dras åt olika håll? Och går det att träna sig i att stanna kvar där man faktiskt är?

Ola Schenström, läkare, författare och utbildare inom mindfulness, har arbetat med området i omkring 20 år. För honom handlar mindfulness inte om att stänga ute världen eller försöka sluta tänka. Det handlar om att bli mer medveten om vad som händer – i tankarna, känslorna och kroppen – och därigenom få större möjlighet att välja hur man agerar.

– Uppmärksamheten formar våra liv. Där vi har vår uppmärksamhet blir vår erfarenhet, säger han.

Mindfulness brukar på svenska beskrivas som medveten närvaro. Grunden är att rikta uppmärksamheten mot det som pågår just nu och lägga märke till när tankarna drar iväg. Det kan låta självklart, men enligt Schenström går stora delar av vardagen på autopilot. Våra vanor, erfarenheter och tidigare reaktioner påverkar hur vi tolkar det som händer, ofta utan att vi är medvetna om det.

Autopiloten fyller en funktion. Hjärnan behöver rutiner för att spara energi. Problemet uppstår när samma automatik också styr våra reaktioner i situationer där vi skulle behöva

stanna upp och välja mer medvetet.

Det blir särskilt relevant i ett arbetsliv där tempot är högt och avbrotten många. Mejl, meddelanden, digitala möten och ständiga informationsflöden konkurrerar om samma begränsade resurs: vår uppmärksamhet. Schenström menar att vi behöver börja se den som något som faktiskt måste skyddas.

– Tränar man på att bli distraherad, som man gör när man hela tiden hoppar från det ena till det andra, då blir man bra på att bli lätt distraherad.

Mindfulnesssträning fungerar åt andra hållet. I korta övningar tränar man på att hålla kvar fokus, upptäcka när uppmärksamheten försvinner och föra den tillbaka. Den förmågan kan få betydelse långt utanför själva meditationen – för hur vi lyssnar på en kollega, hanterar irritation eller reagerar när något går emot oss.

Schenström beskriver det som en form av metamedvetenhet: förmågan att lägga märke till sina egna tankar medan man tänker dem. När den förmågan stärks skapas ett litet mellanrum mellan impuls och handling. En tanke

Fyra sätt att komma tillbaka till nuet

1

Känn fötterna mot golvet

Rikta all uppmärksamhet mot fotsulorna. Känn trycket under hälar, trampdynor och tår. Tryck ner fötterna lätt mot golvet och stanna kvar i känslan en kort stund.

2

Bredda blicken

Fäst blicken rakt fram men lägg samtidigt märke till det som finns i periferin – till höger, vänster och ovanför. Sitt så i 20–30 sekunder.



behöver inte automatiskt vara sann. En känsla av irritation behöver inte direkt leda till ett vasst svar.

– Om jag märker att det är en känsla behöver jag inte omedelbart reagera på den. Jag kan bara lägga märke till den, säger han.

På en arbetsplats kan det handla om att hinna registrera stressen innan man skickar det där mejlet, att faktiskt lyssna under ett möte i stället för att redan formulera sitt svar eller att märka att kroppen är spänd innan stresspåslaget hunnit bli det nya normala.

Kroppen spelar en större roll än många tror. Schenström beskriver hur tankar, känslor och kroppsliga förnimmelser hela tiden påverkar varandra. Oro kan kännas i magen, irritation i käkarna och stress som spänningar eller försämrad sömn. Den som länge kör på utan att registrera signalerna riskerar att upptäcka dem först när belastningen blivit för stor.

Här kan sinnena fungera som en väg tillbaka. Syn, hörsel, lukt, smak och beröring finns alltid i nuet. Att under några sekunder känna fötterna mot golvet, lyssna på ljuden omkring sig eller rikta blicken mot hela synfältet kan bryta tankarnas tempo.

– Våra sinnen är alltid nu. Därför kan vi alltid återknyta till våra sinnen för att hamna i nuet, säger han.

Det kan handla om att inleda ett möte med en kort stund för att landa, lägga undan mobilen och faktiskt vara närvarande med den som talar. Träning i mindfulness används redan i dag som en del i ledarskaps- och personalutveckling.

Schenström lyfter den amerikanska försvarsmakten som exempel. Där har olika former av mindfulnessbaserad mental träning använts i såväl grundutbildningen som för elitförband för att hjälpa individen att behålla uppmärksamhet och kognitiv förmåga under stark stress. För verksamheter där felbedömningar kan få stora konsekvenser blir förmågan att kunna lugna stressreaktionen och återfå fokus särskilt viktig.

Samtidigt lever vi i en tid där osäkerheten ökar. Arbetsplatser organiseras om, tekniken förändras snabbt och många yrkesroller kommer att behöva utvecklas. Schenström menar att förmågan att hantera förändring, obehag och osäkerhet därför blir allt viktigare. Mindfulness kan inte ta bort det som är svårt, men kan påverka hur vi förhåller oss till det.

Det är också därför han återkommer till att träningen måste göras – inte bara förstås intellektuellt. Att läsa om medveten närvaro ger en idé om vad det är. Erfarenheten kommer först när man provar.

– Det börjar med små övningar. Gör en övning när du är stressad, eller när du inte är stressad, och se vad som händer. Var nyfiken.

I slutändan handlar det mindre om att alltid vara lugn och mer om att kunna se vad som händer innan vanan, stressen eller impulsen tar över.

– Det ökar vår frihet egentligen. Frihet att välja, avslutar Ola Schenström.◀

3

Ta en fysiologisk suck

Andas in genom näsan så mycket du kan och fyll sedan på med en liten extra inandning. Andas därefter ut långsamt, gärna längre än själva inandningen. Upprepa ett par gånger.

4

Använd dina sinnen

När tankarna rusar, välj ett sinne. Lägg märke till vad du hör, ser eller känner utan att värdera det. På en promenad kan det vara ljuden omkring dig eller känslan av fötterna mot marken.

Chefen säger att jag måste jobba över tills uppgiften är klar

EN TIMME INNAN JAG SKULLE GÅ HEM fick jag veta att en uppgift måste bli klar samma kväll. Jag hade redan privata planer men chefen sa att jag fick ställa in dem. Kan arbetsgivaren kräva övertid med så kort varsel?

SVAR → Arbetsgivaren kan under vissa förutsättningar beordra övertidsarbete, men

reglerna om övertid finns både i lag och kollektivavtal. Det spelar också roll varför behovet har uppstått och vilka regler som gäller på din arbetsplats. Om återkommande "akuta" situationer leder till mycket övertid kan det dessutom vara ett tecken på att bemanningen eller planeringen behöver ses över. ◀



Foto: IstockPhoto

Jag omplaceras på grund av min hälsa – får arbetsgivaren sänka min lön?

JAG KAN INTE LÄNGRE utföra alla mina tidigare arbetsuppgifter och arbetsgivaren vill därför omplacera mig till en annan tjänst med enklare arbetsuppgifter. Jag har fått höra att jag då också kan få lägre lön. Stämmer det?

SVAR → För den som omfattas av Villkorsavtalet mellan Arbetsgivarverket och OFR/S,P,O finns en särskild bestämmelse om detta. Om du utan egen ansökan omplaceras till en annan anställning på grund av arbetsbrist, sjukdom eller skada ska du behålla den fasta lönen från den tidigare anställningen. Det är därför viktigt att klargöra både varför omplaceringen görs och vilken avtalsbestämmelse som gäller i just ditt fall. ◀

Jag slog larm – nu får jag inte längre vara med på möten

JAG RAPPORTERADE MISSFÖRHÅLLANDEN genom myndighetens visselblåsarfunktion. Efter det har jag slutat bli kallad till vissa möten och fått färre kvalificerade arbetsuppgifter. Jag kan inte bevisa att det hänger ihop, men det känns så. Vad gäller?

SVAR → Visselblåsarlagen förbjuder arbetsgivaren att utsätta en person för repressalier på grund av skyddad rapportering. En repressalie kan bestå av olika negativa åtgärder i arbetslivet. Om förändringen kom efter att du slog larm bör du dokumentera vad som har förändrats och kontakta facket för en bedömning av om det kan finnas ett samband. ◀

Vad undrar du? Skicka dina frågor till redaktionen@forsvarsforbundet.se.

Hallå där, Bettan K Sandberg, förrådsman

När Bettan K Sandberg började som förrådsman i januari 2025 var de betydligt färre på arbetsplatsen. Sedan dess har både personalstyrkan och materialflödet vuxit rejält. Jobbet innebär en blandning av leveranser, inventeringar, systemarbete och problemlösning – och sällan två likadana dagar.

Vad gör en förrådsman om dagarna?

– Det är väldigt varierat. En del av arbetet handlar om att ta emot och lämna ut materiel, packa och skicka leveranser och se till att förråden innehåller det som ska finnas där. Vi åker också ut och inventerar förråd på andra platser. Arbetet sker både praktiskt och administrativt i systemen PRIO och LIFT.

Du började här i januari 2025.

Har det hänt mycket sedan dess?

– Ja, verkligen. Sedan jag började har många nya medarbetare kommit in och mängden materiel ökat. Samtidigt är organisationen inne i en förändring. Sedan den 1 juli tillhör vi FMLOG FörsE Syd och parallellt byggs en ny stab upp i Jönköping. Tanken är att försörjningen ska bli mer regional och därmed mindre sårbar.

Vad gillar du mest med jobbet?

– Variationen och kollegorna. Ingen dag är riktigt den andra lik, och det tycker jag om. Sedan finns det en frihet under ansvar som passar mig väldigt bra. Jag kom hit efter 35 år i vården, så det var ett ganska stort steg att byta bana. Men jag känner verkligen att jag har hamnat rätt.



Namn: Bettan K Sandberg
Yrke: Förrådsman
Arbetsplats: FMLOG

Du är också skyddsombud och sakkman.

Vad har det gett dig?

– Ett jättestort nätverk. Jag har fått lära känna kollegor runt om i Sverige, och det är otroligt värdefullt. Om jag fastnar i någon fråga kan jag ringa någon på en annan ort och höra hur de gör. Det har jag också stor nytta av i mina andra uppgifter.

Och vad är svårast?

– Systemen! PRIO och LIFT kan verkligen vara hjärngympa. Man lär sig något nytt hela tiden, och har man varit borta ett tag får man ibland tänka både en och två gånger innan man hittar rätt igen. Jag tror aldrig att man blir helt fullärd – men det är ju det som gör jobbet roligt och stimulerande.◀

A photograph of a man and a woman sitting together, laughing heartily while eating from bright yellow bowls. The man, on the right, wears glasses and a dark shirt. The woman, on the left, wears a light-colored button-down shirt. They are both holding white chopsticks. The background is softly blurred, showing warm indoor lighting.

För middagar utan kaos på hemmafronten

Som medlem får du 25% rabatt
på dina 4 första matkassar

Linäs.
For all tables