

FÖRSVARSMAKTENS

kompetensstege
för civila

FÖRTROENDEVALDA

Värkning som en del
av vardagen

HALLÅ DÄR

Marcus Ljadas,
kundmottagare

FÖRSVARBART

ARBETSLIV
SÅ SKAPAS EN
SNÄLLARE ARBETSPLATS

A man with glasses and a light-colored button-down shirt stands in a narrow aisle of a warehouse. He is surrounded by tall metal shelving units filled with cardboard boxes. The lighting is industrial, and the overall atmosphere is one of a busy, organized workspace.

Framåt för den bakre logistiken

NR2
2026

När vi snälltolkar varandra blir det svåra lite lättare

Tänk vad mycket enklare arbetslivet skulle vara om vi oftare valde att snälltolka varandra. Om vi inte genast fyllde i det värsta mellan raderna. Om vi kunde tänka: "Det där blev kanske fel, men det var nog inte illa menat." Hur många konflikter hade inte stannat där, innan de hunnit växa sig stora? Hur många suckar i korridoren och tysta irritationer hade kunnat ersättas av ett samtal?

I det här numret möter vi Marcus Gustavsson, föreläsare och författare, som vill göra upp med bilden av snällhet som något mjukt och mesigt. För honom är snällhet tvärtom något aktivt. Ibland är det snällaste man kan göra att säga ifrån. Att inte välja tystnaden när något skaver. Att våga lyfta den där elefanten som alla ser men ingen riktigt vill prata om. Kultur, säger han, sitter inte i väggarna. Den sitter i våra beteenden. Det är både obekvämt och hoppfullt – för det betyder att den också går att förändra. Sid 16.

Från arbetsplatsens vardagliga friktioner rör vi oss vidare till ett lager i Katrineholm, där Försvarsmaktens nya logistiknav växer fram mellan höga hyllor, däcktravar och lastkajer. Här är uppdraget lätt att formulera men svårare att genomföra: rätt materiel ska finnas på rätt plats vid rätt tid. I fred, kris och krig. Men reportaget om FM Log handlar inte bara om saker som ska flyttas, märkas och lagras. Det handlar också om människorna som ska få systemet att fungera medan organisationen växer, Natokraven tar form och växtvärken märks i vardagen. Bakom varje pall, varje truckgång och varje ny kvadratmeter lager finns frågor om bemanning, arbetsmiljö och kompetens. Sid 9.

Tydligare utvecklingsvägar för civila medarbetare har länge varit en viktig fråga för förbundet. Nu har Försvarsmakten tagit fram kompetensstegar som ska göra det lättare att se vilka befattningar som finns, vad som krävs för att ta sig vidare och hur man kan utvecklas inom myndigheten. Vi intervjuar Försvarsmaktens utbildningschef Jonas Hård af Segerstad om arbetet. Sid 6.



Foto: Emil Malmberg

Trevlig läsning!

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



NR 2 | 2026

FÖRSVARBART

Årgång 88.
CHEFREDAKTÖR &
ANSVARIG UTGIVARE
Helena Wiklund
070-688 14 80

helena.wiklund@forsvarsbundet.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 29 september

Omslagsbild:
Sektionschef Daniel Hast
Foto: Emil Malmberg

ISSN 1650-8025.





Framåt för den bakre logistiken 9

Foto: Emi Malmberg



Försvarets kompetensstege för civila 6

Foto: Försvarmakten



Värkning som en del av vardagen 23

Foto: Försvarsförbundet



Så skapas en snällare arbetsplats 16

Illustration: Mairi Laks

Innehåll

- NOTERAT 4
- REPORTAGE 9
- KRÖNIKA 22
- FÖRTROENDEVALDA 23
- HÄLSA 26
- FRÅGELÅDAN 28



Öppna kontor ökar risken för mobbning

I öppna kontorslandskap är risken för mobbning 1,5–2 gånger högre än i egna rum eller mindre delade kontor. Det visar en studie från Linköpings universitet, baserad på SCB-data från över 3 300 anställda. Forskarna pekar på att själva miljön dri-

ver problemen: fler störningar, svårigheter att hantera konflikter och normer om att inte störa gör att frustration byggs upp. Resultaten kopplas också till lägre trivsel och fler som överväger att sluta. ◀

Arbetsplatsens stöd vid livskriser studeras

Hur kan chefer och kollegor bäst stötta en medarbetare som drabbas av en svår livshändelse, som sjukdom, skilsmässa eller dödsfall? Det ska forskare vid Luleå tekniska universitet

undersöka i ett EU-projekt som pågår 2024–2028. I nära samarbete med tre arbetsplatser ska forskarna kartlägga behov och ta fram strategier för mer stöd och medkänsla på jobbet. ◀

Regeringen vill snabba på försvarets byggprojekt

En statlig utredning ska se över hur utbyggnaden av det militära försvarets fastigheter och anläggningar kan förenklas och påskyndas. Syftet är att identifiera vad i plan- och byggprocesserna som fördröjer etableringen av exempelvis regementen och andra militära anläggningar. Utredaren

ska bland annat se över krav i plan- och byggregelverket, möjligheten att förenkla eller korta överklagandeprocesser samt om informationen i bygglovsansökningar kan standardiseras mellan kommuner. Förslag på nödvändiga lagändringar ska lämnas. Uppdraget ska redovisas senast den 28 februari 2027.



Hövlighet stärker demokratin

I TCO:s nya rapport Hövlighetsmissionen varnar forskarna Dan Hasson och Karin Villaume för att hot, hat och personangrepp får människor att dra sig undan det politiska samtalet. En Novusundersökning som TCO låtit göra visar att tre av fyra tycker att tonen i svensk politik är ohövlig. Nästan hälften har avstått från att följa politiska debatter eftersom tonläget är för aggressivt, och var fjärde säger att den hårda tonen påverkar viljan att rösta.

TCO lanserar därför *Mission för hövlighet* inför kommande valrörelser. Initiativet bygger på fyra principer: lyssna för att förstå, hålla sig till fakta, motverka polarisering och bjuda in fler röster. Budskapet är enkelt: det går att vara både tydlig, skarp och ideologisk utan personangrepp. Nu vill TCO se politiker som visar vägen mot ett samtalsklimat där fler vågar delta. ◀



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

Demokratin börjar i engagemanget



Foto: Emil Malmberg

Det senaste förbundsmeetet har nyligen avslutats och om knappt ett år samlas vi åter till kongress. Förbundsmötet och kongressen är våra viktigaste demokratiska forum. Det är där vi tillsammans formar förbundets riktning och fattar beslut om hur verksamheten ska utvecklas framåt. För att förbundet ska fortsätta vara starkt och relevant krävs ett aktivt engagemang från oss alla.

En väl fungerande demokrati bygger inte på att alla delar samma uppfattning i varje fråga. Tvärtom är olika erfarenheter, perspektiv och åsikter en styrka. Det är därför viktigt att vi vågar uttrycka våra synpunkter öppet och ärligt, samtidigt som vi gör det med respekt. Det är också genom det demokratiska arbetet som nya röster och perspektiv tar plats. Jag ser fram emot att välkomna de nyinvalda suppleanterna till styrelsen och att tillsammans fortsätta vårt arbete framåt med nya idéer och perspektiv.

Jag vill också passa på att tacka alla som tagit sig tid att besvara den enkät vi skickade ut tidigare i år. Svaren ger oss en viktig bild av hur ledarskap, arbetsmiljö och klimat upplevs på arbetsplatserna. Den kunskapen är värdefull när vi driver våra frågor vidare och möter arbetsgivare, beslutsfattare och andra samhällsaktörer. Under Almedalsveckan finns vi därför på plats med egna seminarier och rundabordssamtal. Är ni i Almedalen är ni varmt välkomna att besöka oss i TCO-landet.

Avslutningsvis vill jag önska er en riktigt fin sommar och en välförtjänt semester. Jag hoppas att sommaren ger er tid till vila och återhämtning, och möjlighet att samla nya krafter inför hösten.

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
Freddy Tullgren 08-402 40 02
Thomas Klasson 08-408 22 848

Efter krav på tydligare karriärvägar: kompetensstegar för civila i Försvarsmakten

Försvarsmakten behöver bli fler – men också bättre på att ta vara på den kompetens som redan finns i organisationen. När myndigheten nu har tagit fram sin första samlade personal- och kompetensförsörjningsplan är målet att skapa en tydligare riktning för framtidens bemanning.

Planen omfattar både militär och civil personal, men för de civila medarbetarna berör den en fråga som länge varit återkommande: möjligheten att se en framtid och göra karriär inom Försvarsmakten.

Otydliga karriärvägar och begränsade utvecklingsmöjligheter har gjort att många civila medarbetare haft svårt att veta hur nästa steg kan se ut. Med den nya planen vill Försvarsmakten skapa bättre struktur – och ge både medarbetare och chefer en tydligare bild av hur kompetens kan utvecklas och tas tillvara.

Bakgrunden är ett tydligt skifte i Försvarsmaktens uppdrag. Under stora delar av 2000-talet präglades verksamheten av neddragningar. Fokus låg på att minska personalstyrkan och effektivisera organisationen. I dag är situationen en annan. Med ett förändrat säkerhetsläge och ökade krav på förmåga ska myndigheten i stället växa – både i storlek och i kompetens.



Jonas Hård af Segerstad
Försvarsmaktens
utbildningschef

Det ställer nya krav på planering. Till skillnad från materiel och infrastruktur, där långsiktiga planer länge varit självklara, har personalfrågan inte hanterats lika samlat. Den nya planen är ett försök att ändra på det.

– Vi har alltid arbetat med personalförsörjning, men inte tagit ett helhetsgrepp på det här sättet tidigare.

Nu behöver vi förstå både vilket behov vi har och vad som faktiskt är möjligt att uppnå, säger Försvarsmaktens utbildningschef Jonas Hård af Segerstad.

Planen fastställdes sommaren 2025 och innehåller ett 70-tal åtgärder. De spänner över allt från värnplikt och militär personal till civilanställda och reservofficerare. En viktig del handlar om att få en mer realistisk bild av hur snabbt organisationen kan växa – och var det krävs särskilda insatser.

Inom den militära delen av Försvarsmakten finns sedan länge etablerade karriärstrukturer. Befattningar och grader ger en relativt tydlig bild av hur en yrkesbana kan utvecklas.



För civila ser det annorlunda ut.

Här ryms en stor bredd av yrken – från administratörer och tekniker till specialister inom IT, logistik och ekonomi. Men gemensamt för många har varit att vägen framåt inte alltid är tydlig.

Frågan om bristande karriärvägar har lyfts vid upprepade tillfällen – både till förbundet och direkt till arbetsgivaren och visar på ett behov av mer transparens, bättre struktur och mer aktiv vägledning kring civila karriärvägar.

– För civila har det varit svårare att se hur man kan utvecklas inom myndigheten. Det

är något som tydligt efterfrågas, säger Hård af Segerstad.

Konsekvensen har i många fall blivit att den som vill ta nästa steg i karriären tvingas söka sig utanför Forsvarsmakten. Därmed riskerar myndigheten att tappa kompetens som redan byggts upp internt.

– När någon väl har lärt sig hur vi fungerar är det väldigt värdefullt. Då behöver vi bli bättre på att erbjuda utvecklingsmöjligheter här, säger han.

Det gäller inte minst IT och cyber, där konkurrensen om arbetskraften är hård i hela →

→ landet. Här är rörligheten hög, och många byter arbetsgivare regelbundet för att bredda sin kompetens.

– Det är ett område där många inte vill stanna för länge på samma plats, eftersom man riskerar att bli för nischad, säger Hård af Segerstad.

Ett av de mest konkreta verktygen i planen är införandet av så kallade kompetensstegar. Det handlar om att strukturera upp olika yrkesområden och tydliggöra vilka utvecklingsnivåer som finns inom varje område.

Försvarsmakten har delat in verksamheten i ett tiotal övergripande områden, med ett 80-tal mer specifika kompetensinriktningar. Inom dessa ska befattningar placeras på olika nivåer – från nybörjare till mer avancerade roller som expert och mästare.

Syftet är att skapa en överblick som i dag ofta saknas.

– Vi vill göra det tydligare vilka befattningar som finns inom ett område och vad som krävs för att ta sig vidare. Det ska bli lättare att se nästa steg, både för medarbetare och chefer, säger Hård af Segerstad.

Kompetensstegarna för civila är ännu inte formellt beslutade, men väntas fastställas under juni månad. Tanken är att modellen ska fungera som ett stöd i det dagliga arbetet med kompetensutveckling. I stället för att varje chef själv ska behöva kartlägga möjliga karriärvägar ska det finnas en gemensam struktur att utgå ifrån.

För att modellen ska få genomslag behöver den integreras i det dagliga arbetet. Cheferna har därför en central roll, och nästa steg blir att informera och utbilda dem i hur kompetensstegarna ska användas.

– Vi behöver säkerställa att det här inte bara blir ett dokument, utan något som faktiskt används i vardagen. Det här är inget



som löser allt. Men det är ett sätt att skapa mer struktur och göra det tydligare hur utveckling kan se ut inom Försvarsmakten, säger Hård af Segerstad.

Samtidigt är det viktigt att förstå vad modellen inte innebär. Kompetensstegarna förändrar inte anställningsvillkoren i sig.

Den som är civilanställd i Försvarsmakten har fortfarande sin anställning knuten till en specifik befattning, och någon automatisk rätt att avancera eller byta roll finns inte.

– Det här handlar inte om att man kan flytta på folk eller att det skapas en rättighet att gå vidare. Det handlar om att synliggöra möjligheter och skapa bättre förutsättningar för utveckling, säger Hård af Segerstad.

Försvarsförbundet ser positivt på att Försvarsmakten tar fram tydligare karriärvägar för civila, men anser att modellen också behöver få en tydligare koppling till löneutvecklingen.

– Arbetet med kompetensstegarna är bra och något vi har efterfrågat. Men när en medarbetare går uppåt i stegen och har blivit skickligare i sitt arbete tycker vi att det också ska göras en löneöversyn, säger Freddy Tullgren, ombudsman på Försvarsförbundet.

Frågan har lyfts i dialog med Försvarsmakten, men myndigheten har sagt nej.

– Det är vi kritiska till. Risken är annars att frågan hamnar i den ordinarie lönerevisionen, där utrymmet redan är begränsat, säger Freddy Tullgren.

Förbundet vill också att kompetensstegarna ska kunna användas som stöd för att identifiera medarbetare som är redo för mer avancerade befattningar. Förhoppningen är att modellen ska bidra till tydligare utvecklingsmöjligheter och göra det lättare att ta tillvara den kompetens som redan finns inom Försvarsmakten. ◀



Framåt för den bakre logistiken

På ett industriområde i Katrineholm växer en del av Försvarmaktens nya logistiknav fram. Hyllmeter efter hyllmeter med materiel ska kunna levereras i både fred, kris och krig. Samtidigt pressas organisationen av snabb tillväxt, en ny Natokontext och en verksamhet som fortfarande håller på att hitta sin form.

TEXT: MARIA WIDEHED | FOTO: EMIL MALMBORG



»Vi har lärt oss vikten av inventering och kontroll.

Man måste veta vad man faktiskt har.«

På industriområdet Lövåsen i Katrineholm reser sig en grå lagerbyggnad bland bilfirmor och logistikföretag. För den som passerar ser den ut som vilket modernt lager som helst. Men bakom de höga portarna byggs just nu en del av Försvarsmaktens nya uthållighet.

Byggnaden ägdes tidigare av fastighetsbolaget Catena. I dag ägs den av Fortifikationsverket och används av Försvarsmaktens logistik, FM Log. Härifrån ska materiel kunna lagras, flyttas och distribueras i både fred, kris och krig.

Sektionschef Daniel Hast stannar upp framför de höga lagerhyllorna. Han har arbetat med logistik i över tjugo år och kommer senast från kosmetikbranschen.

– För mig spelar det egentligen ingen roll om det handlar om smink, skruvar eller försvarsmateriel. Logistik är logistik. Det handlar om att veta vad man har, var det finns och hur snabbt man kan få fram det.

Han berättar om hur Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina 2022 blev början på en

karriärväxling för honom.

– Samma dag ringde jag Hemvärnet och sa att jag ville gå med. Där började min resa i Försvarsmakten.

Nu ansvarar han för lagerverksamhet motsvarande drygt 150 000 kvadratmeter i Mellersta militärregionen. Och kriget i Ukraina har påverkat FM Logs arbete i regionen.

– FM Log har stöttat Ukraina på flera sätt. Det har exempelvis handlat om att få iväg materiel och genomföra grundtillsyn på äldre system, säger Daniel Hast.

Han menar att kriget tydligt visat hur avgörande den bakre logistiken är.

– Ukraina har varit duktiga på att ha kontroll över sin materiel. Ryssland har snarare haft en glädjebild av vad som finns. När verkligheten kommer ikapp spelar det ingen roll vad som står i systemen om grejerna inte fungerar eller inte går att hitta.

Han pekar längs en rad hyllmeter fyllda med däck.

– Vi har lärt oss vikten av inventering och kontroll. Man måste veta vad man faktiskt har. Det nya lagret på Lövåsen omfattar omkring

10 000 kvadratmeter. Exakt vad som lagras vill Daniel Hast inte gå in på, men det kan handla om allt från sjukvårdsmateriel och reservdelar till IT-utrustning och fordonsmateriel.

Mest synligt under besöket är däck. Hyllmeter efter hyllmeter är fyllda med stora militärdäck i olika dimensioner. Samtidigt gapar andra sektioner nästan tomma. Tillväxten pågår fortfarande.

– Vi har inte vuxit på många år inom Försvarsmakten och mycket kompetens försvann under neddragningarna. Nu ska vi växa snabbt och då finns inte möjligheten att växa organiskt, så växtvärk finns här gott om. Vi måste bygga samtidigt som vi springer.

Han beskriver en verksamhet där materiel ofta står i fokus, medan personalfrågorna hamnar efter.

– Det finns pengar till stora beställningar. Men någon måste ta hand om allt också. Jag är ganska trött på att man bara säger att folk går tungt. Jag vill hellre prata om vad vi faktiskt gör åt det.

På Lövåsen arbetar i dag sju personer, varav majoriteten är civilanställda. FM Log är i grunden ett förband med stor andel civil kompetens.

– Vi måste bli bättre på att ta hand om människorna vi rekryterar. Det räcker inte att bara få in folk. De måste vilja stanna också, säger Daniel Hast.

Lagerbyggnaden är ny, ljus och nästan kliniskt ordnad. Det finns inga dammiga metallhyllor eller gamla förrådsgångar. Byggnaden är uppförd enligt en standardmodell som FM Log nu tittar närmare på.

– Det här är egentligen ett modulhus. Varje del är 2 500 kvadratmeter. Behöver man mer kapacitet bygger man bara vidare.

Tanken är att samma struktur ska kunna användas över hela landet.

– Styrkan är att allt ser likadant ut då. Om en förrådsman kommer till ett annat lager kan personen direkt förstå systemet.

På hyllorna sitter både Försvarsmaktens egna märkningar och QR-koder. Framöver ska materielen också märkas enligt Natos standard.

– Det är ett jättestort arbete som pågår nu, berättar Daniel Hast.

Längre bort i hallen öppnar förrådsman Felix Innocenti port tio när en lastbil backar in mot lastkajen. Pallar med däck ska skickas norrut.



→ – Vi är fortfarande beroende av den civila transportvärlden. Det finns inte tillräckligt med egna resurser för att lösa allt själva, förklarar Daniel Hast.

Felix Innocenti började på FM Log för sju månader sedan och kommer från den civila logistikindustrin. Växtvärken på myndigheten är tydlig, tycker han.

– Vi har bara en dator här inne just nu. Så ibland står grejer och väntar för att vi inte hinner registrera eller lägga in allt.

Trots det råder ordning i lagret.

– Vi vet var sakerna finns. Men när det kommer mycket samtidigt blir det lätt kö.

FM Logs lagerverksamhet är en del av försörjningsenheten, som ansvarar för att reservmateriel, drivmedel och annan utrustning finns tillgänglig när Försvarsmakten behöver den.

2019 omorganiserades FM Log och den bakre logistiken blev huvudfokus i och med att verksamhet som FMV hade ansvar för återfördes till Försvarsmakten. Arbetet med att utveckla krigsförbandet FM Log har pågått sedan dess.

Under många år var Arboga det enda egentliga centrallagret. Där finns fortfarande omkring 135 000 kvadratmeter lageryta och hundratusentals artiklar. Men i dag är målet att varje militärregion ska kunna försörja sig själv även om transporter bryts eller områden isoleras.

– Tanken är att man inte ska kunna skära av Sverige logistiskt. Därför sprider vi ut materielen.

Daniel Hast beskriver hur stora omförflyttningar redan pågår och hur nya lager byggs upp för att minska sårbarheten. Samtidigt finns fortfarande delar av verksamheten långt från allmän insyn.

– Det som är mest skyddsvårt lagras förstås på andra typer av platser.

Han nämner bergsrum och skogsförråd innan han avbryter sig själv.

– Där behöver vi inte gå in djupare.

FM Log är insatsorganiserat, vilket innebär att verksamheten ska fungera i fred, kris och krig. Under besöket pågår planeringen inför nästa dags moment under pågående övningen Aurora 26.

– Aurora har blivit väldigt viktigt för oss. Vi försöker öva realistiskt och bygga scenarier som faktiskt kan drabba vår verksamhet, berättar Daniel Hast.

I regionen deltar flera förband i olika moment.

– Vi har bland annat övat på skarpa scenarier mot förråd och lagerplatser. Vad händer om personal kommer fram till ett förråd och byggnaden brinner? Eller om området är angripet? Eller om någon har fått kemikalier på sig?

För en förrådsman handlar grunduppgiften fortfarande om att ta emot, lagra och lämna ut materiel.

– Men nu måste de också kunna göra det under helt andra förutsättningar.

Aurora 26 innebär också samarbete med utländska förband.

– Det har varit nyttigt. Många behöver börja arbeta mer på Natospråk och vänja sig vid internationell samverkan.



En central del av FM Logs utmaning framöver handlar om kompetensförsörjning – och om arbetsmiljö.

Kjell Tetzlaff är ordförande för Försvarsförbundets förening 114 som organiserar över 600 medlemmar på Högkvarteret med Försvarsstaben, HR Centrum, Must och FM Log. I dag jobbar han fackligt på heltid i en styrelse med nio medlemmar. På besök i Lövåsen beskriver han en verksamhet där förutsättningarna skiljer sig kraftigt mellan olika arbetsplatser.

– På vissa håll är trycket väldigt högt medan andra delar är lugnare.

Han håller med Daniel Hast om att arbetsmiljöfrågorna ibland riskerar att missa verkligheten ute på förråden.

– En förrådsarbetare ute i skogen jobbar inte under samma förutsättningar som någon på ett kontor i Högkvarteret. Det måste man förstå.

Daniel Hast tar upp ett exempel från en utbildning där luftfuktighet på kontor diskuterades samtidigt som personal ute i förrådsverksamheten han själv ansvarar för hanterade helt andra problem.

– Vi hade personal som fått hantera varg ute vid förråden. Det är två helt olika verkligheter.

Samtidigt understryker han att det inte handlar om att ställa arbetsmiljöproblem mot varandra.

– Det ena är inte viktigare än det andra. Men förrådsmännens perspektiv glöms ofta bort.

Daniel Hast säger att han försöker hålla organisationen liten nog för att fortfarande kunna ha nära kontakt med personalen.

– Jag vill prata med mina anställda ofta,

inte bara under medarbetarsamtal två gånger om året.

Han vill också att det ska finnas lokala skyddsombud på varje plats.

– Jag kan inte vara överallt varje dag.

Förrådsman Douglas Seger är skyddsombud på Lövåsen. Han visar runt bland truckgångarna och pekar på detaljer i ställagen.

– Mycket handlar om vardagliga saker. Hur vi kör truck, hur pallarna säkras och att ställagen är i bra skick.

På ett ställe visar han en saknad balk längst bak på ett lagerstall.

– Saknas den kan man köra in pallarna för långt och då tippas allt.



Kjell Tetzlaff
ordförande,
förening 114

Kjell Tetzlaff beskriver utmaningarna med ett geografiskt utspritt förband där många medarbetare arbetar i lokaler som tillhör andra organisationsenheter.

– Medarbetare kan känna sig osäkra vart de ska vända sig i arbetsmiljöfrågor.

Han menar att lokala skyddsombud därför är avgörande.

– Det är viktigt att det finns någon på den plats där man arbetar.

Samtidigt beskriver huvudskyddsombudet Helena Stridh och ställföreträdande huvudskyddsombud Emanuel Derwinger relationen till förbandsledningen som god.

– Vi har en förbandsledning som tar arbetsmiljö och samverkan på mycket stort allvar. →

→ Samtidigt ser vi konsekvenserna av växtvärk. Vi vet att många går väldigt tungt. Framför allt har vi en stor utmaning i lokalfrågorna på många orter.

Emanuel Derwinger lyfter också frågor om lönebildning och avsaknaden av befattningsbeskrivningar.

– Det gör det svårt att sätta rätt löner i lönemålbilden. Och många rekryterar på de befattningar som "finns i systemet", även om de inte överensstämmer helt med faktiska arbetsuppgifter eller ansvarsområden. Det är

ett förbättringsarbete som FM Log är lyhörda för, men det krävs mer action i det spåret.

Innanför port tio märker Felix Innocenti upp ännu en pall med däck, nu redo att skickas vidare.

– I grunden är uppgiften egentligen enkel, säger Daniel Hast.

Han ser ut över de nästan ändlösa hyllrarna.

– Vi ska se till att rätt saker finns på rätt plats vid rätt tid. Men att få hela systemet att fungera i verkligheten – det är det svåra.

Fredrik Gustafsson, ställföreträdande chef FM Log:

»Om logistiken inte fungerar kan försvarsgrenarna varken äta eller skjuta«

Vilken roll spelar FM Logs försörjningsenhet i Försvarsmakten?

– Vi lagerhåller och stödjer distributionen av all försörjning till försvarsgrenarna. Om logistiken inte fungerar kan försvarsgrenarna varken äta eller skjuta. Framöver handlar det om ökade volymer och större krav på uthållighet, inte minst kopplat till Natointrädet som kommer att ställa mer specifika krav på försörjningskedjorna och hur vi organiserar dem.

Hur har Natointrädet hittills påverkat lagren?

– Det handlar i nuläget inte om några större volymer eller påverkan på lagren, men det är något vi bedömer kommer att bli en uppgift för FM Log längre fram. Det handlar bland annat om att planera för utrymmen, särskilt när det gäller ammunition och tyngre materiel.

FM Log har en stor andel civilanställda.

Hur påverkar det verksamheten?

– Vi är ungefär 1 150 personer i dag och cirka 95 procent av dem är civilanställda. Det är en styrka i tillväxten eftersom vi snabbt får in

kompetens från civila områden. Utmaningen är att bygga förståelse för det militära systemet och hur vi verkar i det.

Vilka är de största utmaningarna framåt?

– Att få in rätt personal för att kunna skapa uthållighet och klara verksamhet över tid, ibland dygnet runt i veckor och månader. Vi måste hitta rätt balans mellan bemanning och de volymer vi ska hantera. Det är avgörande på förrådssidan.

Vad är ditt största fokus just nu?

– Att anpassa hela FM Log så att vi klarar att leda verksamheten i den omfattning vi nu växer till. Det gäller både centralt i staben och ute på enheterna. Det handlar i grunden om att få hela organisationen att röra sig i samma riktning. ◀

FM Log

har uppgifter i den bakre logistiken. Förbandets verksamhet kan delas upp i försörjning, transporter, stöd till internationella insatser, teknik- och vidmakthållande och inköp.

Nu väntar nästa steg i strukturförändringarna

Försvarmaktens stora strukturförändringar har hittills genomförts utan större rapporterade störningar. Nu går arbetet vidare in i nästa fas. Parallellt med att kvarvarande åtgärder från den tidigare översynen ska slutföras riktas fokus nu mot den centrala ledningen.

Ett nytt direktiv innebär att organisationen inom högkvarteret och försvarsstaben ska ses över – två delar som tillsammans omfattar omkring 1 400 medarbetare. För dem som berörs kan översynen innebära förändringar i form av nya grupperingar, nya chefer eller en annan organisatorisk tillhörighet.

Hur omfattande förändringarna blir är ännu inte klart. Det kan handla om sammanslagningar, ändrade lydadsförhållanden eller att vissa funktioner organiseras på ett nytt sätt. Även delar utanför högkvarteret kan påverkas indirekt. Ett exempel som har nämnts är ledningsområdet, där det fortfarande utreds var olika delar organisatoriskt ska höra hemma.

Bakgrunden till översynen är ÖB:s bedömning att Försvarmakten behöver fungera mer samlat som myndighet. I dag kan olika delar av den centrala ledningen ge olika styrningar och uppdrag ut i organisationen, vilket riskerar att skapa otydlighet för förband och verksamheter.

– Det ska komma en order från högkvarteret. Hela Försvarmakten ska prata med en

röst, säger Thomas Klasson, ombudsman vid Försvarsförbundet.

Ambitionen är att en tydligare och mer samlad styrning ska minska risken för dubbelarbete, oklara uppdrag och motstridiga prioriteringar. Samtidigt är det viktigt att förändringarna inte bara fungerar på organisationskartan, utan också i den praktiska vardagen. För medarbetarna handlar det bland annat om att det behöver vara tydligt vem som leder arbetet, hur samverkan ska ske, vilka arbetssätt och lokaler som behövs och vilka förutsättningar som krävs

för att verksamheten ska fungera väl.

Försvarsförbundet följer processen och kommer särskilt att bevaka vilka konsekvenser förändringarna kan få för bemanning, placering och medarbetarnas arbetsvardag.

Den nya strukturen för den centrala ledningen ska enligt plan vara beslutad den 1 januari 2027 och införd ett år senare. Efter sommaren väntas mer konkreta förslag, men fortfarande återstår många frågor innan det står klart hur förändringarna kommer att påverka organisationen i praktiken. ◀



Thomas Klasson,
ombudsman,
Försvarsförbundet

Så skapas en snällare arbetsplats

MARCUS GUSTAVSSON är föreläsare, utbildningskonsult och handledare, samt författare till boken *Guide till snällare arbetsplatser*. Han har en mångårig bakgrund som chef inom äldreomsorgen.

Går det alltid att vara snäll på jobbet och är det verkligen att föredra i alla lägen? Ja, menar föreläsaren och författaren Marcus Gustavsson. Försvarbart har talat med honom om att snälltolka, befria elefanter och att kulturen inte alls sitter i väggarna.

TEXT: OLA NILSSON | ILLUSTRATION: MAIMI LAKS

Marcus Gustavsson har ägnat mycket tid åt att reflektera kring innebörden i ordet snäll.

– En del likställer snällhet med att vara mesig, konflikträdd eller ha en undvikande attityd. Men det är inte det snäll betyder för mig. Jag tycker att man visar att man är snäll genom handlingar. Det finns ett talesätt: Det är tanken som räknas. Men jag håller inte riktigt med, det är ännu viktigare vad man gör med tanken.

Ibland kan det till och med vara snällt att skapa dålig stämning, menar han.

– Bland det snällaste man kan göra tycker jag är att säga ifrån när det förekommer oacceptabla beteenden. Att inte välja tystnaden om det är så att någon är utsatt, utan att bryta tystnaden. Det tycker jag är oerhört snällt.

Hur applicerar man då denna handlingsorienterade snällhet på en organisation? Och vad innebär det egentligen att en arbetsplats är snäll?

– En snäll arbetsplats kännetecknas framför allt av omtanke. Omtanke om varandra och om organisationen, omtanke om de man är till för och om verksamheten.

En viktig aspekt av det är att inte sopa konflikter under mattan. Ta istället upp dem och hitta kompromisser att följa framöver. Det

är en väg mot en snällare arbetsplats, menar Marcus Gustavsson.

– Det är väldigt vanligt med konflikter på arbetsplatser och det är inte konstigt i sig för konflikter uppstår i alla nära samarbeten. Frågan är bara hur man hanterar dem.

Han talar om konsten att befria elefanter på jobbet.

– Det handlar om att man vågar lyfta det som kan vara obekvämt att prata om. Alla arbetsplatser har sina elefanter, men pratar man inte om dem så kommer de att växa. Så att våga prata om det obekväma och svåra, det tycker jag är oerhört snällt.

Bland hans favoritord finns "bekräftarteknik", som i motsats till härskarteknik enkelt uttryckt går ut på att bygga upp mottagarens självkänsla.

– Bekräfta istället för att härska, bekräfta andra och bekräfta olikheter istället för att reta sig på dem.

En annan favorit är "snälltolka", som är motsatsen till att "surtolka" eller "fultolka". Kärnan i begreppet finns i inställningen till kollegorna och i att välja att se på varandra med snälla ögon, som Marcus Gustavsson uttrycker det.

– Det är väldigt vanligt att det blir fel i kommunikationen mellan människor, men →

→ det beror ju väldigt sällan på att människor vill att det ska bli fel. När det blir fel tycker jag att vi ska snälltolka istället för att kasta skit på varandra, och försöka lära oss för att göra bättre framåt. Snälltolka handlar väldigt mycket om att tänka att alla gör så gott de kan utifrån sina förutsättningar. Alla vill ju väl i grunden.

En snäll arbetsplats kan räkna hem många fördelar, menar Marcus Gustavsson. Den sociala tryggheten ökar och med den trivseln, vilket gör att medarbetare presterar bättre. Det gynnar effektiviteten och förlängningen resultatet. Dessutom kan det vara en fördel i rekryteringssammanhang.

– Jag tänker att det stärker arbetsgivarens varumärke, att man blir en mer attraktiv arbetsplats. Det är ju konkurrens om kompetent arbetskraft på arbetsmarknaden idag, i stort sett i alla branscher.

Det är inte ovanligt att höra chefer eller andra ledare i offentligheten tala om att man står för en kultur med ”högt i tak” där vi ”utmanar varandra” och ställer krav. Det är lätt att få intrycket att det lite tuffa och hårda är en del av det som ska driva utveckling och effektivitet.

Mot den bakgrunden inställer sig frågan: Kan man bli för snäll? Finns det något som riskerar att gå förlorat på en snäll arbetsplats?

– Det beror på vad man lägger i begreppet snäll. Det är klart att vi ska pusha varandra och ge varandra konstruktiv kritik. Konsten är att ge kritik på ett snällt sätt, för att det ska landa på ett bra sätt hos mottagaren och bidra till utveckling. Det handlar väldigt mycket om hur man framför den, hur man formulerar sig.

Många är tvärtom rädda för att framföra kritik till sina kollegor, menar Marcus Gustavsson.

– Oftast beror det på att man är orolig för konsekvenserna som det kan få. Tänk om kollegan blir ledsen, upprörd eller arg? Då

är den enkla vägen att strunta i att ge kritik, men det leder ju ingenstans.

Forskning visar att vi generellt sett är dåliga på feedback på svenska arbetsplatser, säger han.

– Feedback skapar trygghet, såväl när man får beröm när man förtjänar det som när man får konstruktiv kritik på det man behöver bli bättre på. Ger man varandra feedback ofta så avdramatiserar man feedbacken. Då blir det liksom ingen big deal att ge varandra konstruktiv kritik, om vi gör det med kontinuitet då blir det en naturlig del av vardagen.

Marcus Gustavssons erfarenhet är att det i praktiken är stora skillnader i hur väl beställt det är med snällheten på svenska arbetsplatser.

– Kulturen ser väldigt olika ut, och just kultur är intressant. Jag får ofta höra att kulturen sitter i väggarna. Då säger jag alltid ”nej, ni har fel”. Kulturen sitter inte i väggarna, kultur sitter i beteenden. Hur vi betar oss mot varandra i arbetsgruppen, och på organisationsnivå hur organisationen väljer att bete sig mot sina anställda. Om det är kulturen man ska förändra så är det beteenden man måste jobba med.

Hur mycket av det ligger på chefen?

– Chefen har ett stort ansvar såklart. Ledarskap är ett beteende. Det är ett beteende för att försöka få med sig människor i arbetet mot fastställda mål. Ledarskapet påverkar kulturen väldigt starkt i organisationen, säger Marcus Gustavsson och fortsätter:

– Men medarbetarna saknar inte ansvar. Alla måste ta ansvar för sitt eget beteende och sin egen inställning. Det är ingen annan som väljer det, utan det är jag som väljer det. Och det är bara jag som har makt att förändra mitt beteende och min inställning.

Och snäll kan man alltid vara, även som chef, menar han med bestämdhet.

– Utifrån min definition av snäll tycker jag att man alltid kan vara snäll. Jag brukar till

Tre faktorer – så skapar ni en snällare arbetsplats

1

Jobba med beteenden.

Kultur sitter inte i väggarna, det sitter i beteenden.

2

Ge feedback ofta.

Feedback skapar trygghet. När man ger varandra feedback ofta blir den mindre laddad och mer naturlig i vardagen.

3

Hantera konflikterna.

Konflikter uppstår på alla arbetsplatser. Se till att hantera dem och hitta kompromisser ni följer framåt istället för att sopa dem under mattan.

Tre nyckelbegrepp Marcus Gustavsson om...

...att befria elefanterna: Våga prata om det obekväma och svåra. Alla arbetsplatser har sina elefanter, men pratar man inte om dem så kommer de att växa.

...att snälltolka: Det är vanligt att det blir fel i kommunikationen mellan människor, men välj att se på varandra med snälla ögon. Snälltolka istället för att kasta skit på varandra. Alla vill väl i grunden.

...bekräftartekniker: Motsatsen till härskartekniker. Bekräfta andra och bekräfta olikheter istället för att reta sig på dem.

exempel säga att det är snällt att vara tydlig. Ibland måste man fatta beslut som chef som är impopulära och kan påverka arbetsgruppen negativt. Då är det viktigt att tydliggöra syftet: Varför är det nödvändigt att göra detta? Det skulle ju exempelvis kunna handla om organisationens överlevnad. All förändring startar med ett tydligt syfte.

Det är snällt att vara tydlig även om innehållet i det man säger gör någon ledsen?

– Ja, absolut. Men det går att vara tydlig och vara snäll samtidigt, det går att vara tydlig och visa omtanke samtidigt. Det går faktiskt, det vet jag av erfarenhet.◀

Vi måste kroka arm – civila och militära kompetenser behövs lika mycket

Försvarsmakten växer i ett tempo som märks i hela myndigheten.

Nya uppdrag ska lösas, beredskapen upprätthållas, övningar genomföras och internationella samarbeten fördjupas. Samtidigt måste vardagen fungera för alla dem som varje dag ser till att myndigheten faktiskt håller ihop.

När Försvartbart möter Christina Malm, generaldirektör i Försvarsmakten, är det just den verkligheten som står i centrum.

Hon är ny i rollen, men inte i försvarssektorn. Med erfarenhet från bland annat FOA, FRA och Plikt- och prövningsverket har hon länge arbetat nära de frågor som nu präglar Försvarsmaktens utveckling: personalförsörjning, försvarsekonomi, underrättelseverksamhet och myndighetsstyrning i förändring.

Christina Malm beskriver en organisation med stark drivkraft, hög kompetens och stor vilja att bidra – men också med tydliga utmaningar i att växa i den takt som nu krävs.

– Det finns en otrolig styrka och kraft i den här organisationen. Kompetens, engagemang och vilja att bidra och lösa uppgiften. Det finns en stor stolthet, men det är också ett otroligt högt tempo. Man springer väldigt fort, säger Christina Malm.

För Försvarsmakten måste växa. Fler medarbetare måste rekryteras. Men minst lika viktigt är att behålla dem som redan kan verksamheten. Erfarenhet, kontinuitet och förtroende byggs över tid – och kan snabbt gå förlorade om arbetsbelastning, arbetsmiljö

och villkor inte håller.

Hur kan Försvarsmakten både rekrytera nya medarbetare och samtidigt säkerställa att den kompetens och erfarenhet som redan finns i verksamheten stannar kvar?

– Det är otroligt viktigt att vi lyckas få in och behålla viktiga kompetenser. Både den militära professionen, men inte minst alla civila kompetenser som är helt oundgängliga för oss.

Försvarsmakten förknippas ofta med uniformer, övningar och operativ förmåga. Men bakom varje beslut, varje insats och varje övning finns civila medarbetare som får system, avtal, ekonomi, juridik, logistik, IT och personalflöden att fungera. När den civila kompetensen inte synliggörs och värderas tillräckligt högt riskerar hela verksamheten att tappa kraft.

– Kanske kan vi i Försvarsmakten bli ännu bättre på att lyfta fram de civila kompetenserna och hur otroligt viktiga de är, säger Christina Malm.

Hon återkommer flera gånger till att de militära och civila professionerna inte står mot varandra. Tvärtom är de beroende av varandra.

– Den militära professionen är naturligtvis oundgänglig i den här verksamheten. Men den



kan inte leverera utan stödet från de civila professionerna. Vi måste kroka arm.

Samtidigt får det höga tempot konsekvenser. Den starka viljan att bidra bär organisationen långt, men den kan inte ersätta hållbara förutsättningar. När uppgifterna blir fler utan att resurser, lokaler, system och stöd hinner växa i samma takt ökar belastningen i vardagen. Det som i strategiska dokument beskrivs som tillväxt märks för många medarbetare som fler ärenden, fler möten, fler prioriteringar – och allt mindre marginaler.

På många håll blir det särskilt tydligt i den fysiska arbetsmiljön. Trångboddhet, tillfälliga lösningar och lokaler som inte är anpassade för dagens verksamhet påverkar både arbetsdagen och möjligheten att lösa uppgiften på ett hållbart sätt.

Försvarsförbundets medlemmar vittnar om arbetsmiljöer där lokalerna inte räcker till, där verksamheten har vuxit ur sina ramar och där förutsättningarna inte motsvarar de krav som ställs på medarbetarna.

Hur ser du på det?

– Vi ska inte låtsas att vi har jättebra lokaler. Det är inte på långa vägar tillräckligt. Jag tycker personligen att det är nästan genant och pinsamt.

Hon pekar på att problemen finns både vid högkvarteret och ute på förbanden. Orsaken är inte svår att förstå. Under lång tid har infrastrukturen inte prioriterats i takt med behoven. Nu ska den skulden arbetas i kapp, samtidigt som verksamheten växer kraftigt.

– Verksamheten har tidvis nästan varit utsatt för nedläggning, och man har valt att inte satsa på infrastruktur och lokaler, säger hon.

Christina Malm betonar att det inte handlar om lyx, utan om rimliga förutsättningar för att kunna göra ett bra arbete.

– Det ska vara rimligt, vettigt och fräscht. Man ska känna att verksamheten är viktig och att vi har ändamålsenliga lokaler.

Samtidigt är beskedet att problemen inte

kommer att lösas snabbt. Många infrastrukturprojekt väntar, och även högkvarteret ska utrymmas för renovering.

– Jag önskar att jag kunde säga att det kommer att vara mycket bättre om ett år, men det här kommer säkert att ta åtminstone fem år innan vi har kommit mer på banan, säger Christina Malm.

Även administrationen är en del av arbetsmiljön. I en stor myndighet behövs regler, rutiner och kontroll. Men när processerna blir för tunga riskerar de att äta tid och kraft från själva uppdraget.

För många anställda är detta en välbekant vardag: system som inte talar med varandra, tidredovisning, parallella rutiner och otydliga prioriteringar. Christina Malm säger att hon vill se över om vissa arbetssätt kan förändras.

– Ibland funderar jag på om det finns saker vi skulle kunna skruva på i processerna, utan att bli omdömeslösa, för att det hela ska gå lite fortare. Framför allt för att underlätta för medarbetarna.

Hon nämner översynen av ekonomimodellen och diskussioner om att avskaffa tidredovisningen som exempel. För medarbetarna kan sådana förändringar få stor betydelse. Mindre onödig administration kan frigöra tid, minska frustration och göra det lättare att lägga kraften där den gör störst nytta.

Christina Malm kopplar detta till behovet av snabbare beslut och tydligare prioriteringar.

– Jag tror att vi måste bli snabbare i våra beslut och tydligare i våra prioriteringar. Vad är viktigt – och vad kan vi faktiskt lägga åt sidan i det här läget?

Hon talar också om att myndigheten behöver använda hela sitt mandat och beskriver en organisation som ibland har varit försiktig, kanske av rädsla för att göra fel eller få kritik.

– Vi har varit väldigt försiktiga. Men vi måste använda hela det mandat som lagstiftaren och beslutsfattarna har gett oss, för att göra det som är bäst för Sverige och våra medborgare. ◀

AI - utjämnande kraft eller förstärkare av befintliga ojämlikheter?

När den svenska startupen Listen Labs sökte ny personal i San Francisco var budskapet på billboards runt om i stan kryptiskt: fem rader av siffror – så kallade logits, de sannoliketskalkyler en språkmodell gör – mot en helvit bakgrund. För den som arbetar med språkmodeller dagligen var det ett bekant mönster. Budskapet kunde dechifreras och ledde vidare till jobbannonsen. För alla andra blev billboarden snarare en vägg av exkludering.

Rekryteringskampanjen var både innovativ och strategisk, men den illustrerar också en större fråga i samtidens mest tongivande teknikfifte. Om AI väntas omforma samhället i grunden, vem får då vara med och forma riktningen?

AI:s möjligheter är väl etablerade i mediebilden. Teknikens potential lyfts återkommande, inte minst genom berättelser om unga entreprenörer – ofta män – som bygger miljardbolag. Samtidigt används AI redan för att hantera samhällskritiska problem: allt från barnomsorg till våld i hemmet. Här finns många kvinnliga grundare och entreprenörer.

Problemet är alltså inte brist på idéer. Problemet är att rummen där de avgörande besluten fattas – där grundmodellerna byggs och infrastrukturen ägs – fortfarande är slutna.

I AI-eran är den centrala valutan inte bara talang utan tillgång till avancerade chip och beräkningskraft. Det räcker inte längre med kompetens och riskkapital. Du behöver tillgång till infrastrukturen som gör det möjligt att träna modeller snabbt och i stor skala. Den som kontrollerar beräkningskraften kontrollerar också i praktiken utvecklingens riktning.

Open AI-chefen Sam Altman satte fingret på denna motsättning under ett event för startup-grundare i San Francisco. Han konstaterade att AI borde fungera som en utjämnande kraft i samhället, men oroar sig för att tekniken i stället kan koncentrera makt och pengar hos ett fåtal.

Därför blir Listen Labs kampanj också en träffande symbol för AI-eran. Om bara de redan invigda bygger framtidens system riskerar perspektiven att krympa och tekniken att spegla en alltför begränsad verklighet.

Det är i mångfalden av erfarenheter som nya behov blir synliga och tekniken hittar sina mest meningsfulla tillämpningar. Om AI på allvar ska omforma samhället bör också samhällets bredd få inflytande över dess riktning. Annars riskerar utvecklingen att bli både smal och skev, där befintliga maktstrukturer förstärks snarare än utmanas. Hur många som får vara med och forma AI:s riktning kan i slutändan avgöra om Sam Altmans oro besannas eller inte. ◀



Ann-Therése Enarsson, vd på tankesmedjan Futurion



»Vi kan de här arbetsplatserna på riktigt«

Foto: Försvarsförbundet

Ombudsman Thomas Klasson om värvning, synlighet och varför det enkla samtalet med kollegan kan göra stor skillnad.

Värvning börjar sällan med en kampanj. Oftare börjar den i det lilla. I lunchrummet. Efter ett möte. Vid kaffemaskinen. Eller när en ny kollega ställer frågor om jobbet.

För ombudsman Thomas Klasson är det just där Försvarsförbundets styrka finns: nära medlemmarna, nära arbetsplatserna och nära de frågor som påverkar människors arbetsvardag.

Just nu reser han runt i landet för att träffa Försvarsförbundets föreningar. Uppdraget handlar om värvning, men också om något större: att ge föreningarna struktur och verktyg för att göra medlemsrekrytering till en självklar del av det fackliga vardagsarbetet.

– Värvning är inget som sker en gång om året. Det behöver vara en naturlig del av det fackliga arbetet i vardagen, säger Thomas.

Försvarsförbundet har under lång tid lyft värvning som en prioriterad fråga. Skälet är enkelt. Ju fler medlemmar förbundet har på en arbetsplats, desto större möjlighet finns att påverka arbetsvillkor, arbetsmiljö och lokala frågor.

Det handlar om facklig närvaro. Om att fler ska veta vart de kan vända sig. Om att fler ska förstå vilken skillnad ett starkt lokalt förbund faktiskt kan göra.

Thomas beskriver sina föreningsbesök som ett sätt att både inspirera och lyssna. På vissa arbetsplatser finns redan välfungerande rutiner för att möta nyanställda och prata medlemskap. På andra håll handlar det mer om att hitta tiden, strukturen och modet att ta samtalet.

– Många förtroendevalda gör redan väldigt mycket bra. Min roll blir ofta att bekräfta det, men också att ge konkreta verktyg som gör det lättare att ta nästa steg.

»Det är inte att tjata – det är att visa omtanke«
Många tycker att det kan kännas obekvämt

att fråga en kollega om medlemskap. Man vill inte uppfattas som påstridig eller säljande.

Men Thomas menar att frågan i grunden handlar om omtanke.

– Om en kollega får problem på arbetsplatsen och inte är medlem kan det vara svårt för oss att hjälpa till. Genom att fråga ger du kollegan möjlighet att göra ett aktivt val. Det är inte att tjata – det är att visa att förbundet finns där.

Han betonar att samtalet inte behöver vara perfekt. Det viktigaste är att det blir av.

– Den som är ny på arbetsplatsen ska snabbt förstå att Försvarsförbundet finns där. Vilka är de förtroendevalda? Var hittar jag platsombudet? Vad kan jag få hjälp med? Den informationen behöver vara lätt att hitta.

Thomas uppmuntrar föreningarna att se över sina rutiner. Får förbundet vara med vid arbetsgivarens introduktion? Finns ett välkomstpaket? Får den nyanställda veta vilka de lokala företrädarna är? Finns det någon uppföljning efter några veckor?

Små saker kan göra stor skillnad. En tydlig kontaktväg. Ett ansikte på anslagstavlan. Ett samtal efter introduktionen. En fråga vid rätt tillfälle.

Något Thomas ofta återkommer till är Försvarsförbundets lokala närvaro. Förbundet har förtroendevalda och platsombud ute på arbetsplatserna. Det gör att medlemmarna kan få stöd nära sin vardag, av personer som förstår verksamheten och villkoren.

– Det är en av våra stora styrkor. Vi finns nära medlemmarna och har koll på vad som händer på arbetsplatserna. Det ska vi vara stolta över och berätta om.

Han lyfter också bredden som en viktig tillgång.

– Alla på arbetsplatsen kan vara med, oavsett yrke, befattning eller utbildning. Det är ett budskap vi behöver fortsätta betona.

– Vi är specialister på Försvarsmakten och försvarsnära myndigheter, och det förbund som organiserar flest civila medlemmar. Vi har funnits sedan 1919, känner arbetsplatserna och har erfarenheten. Andra TCO-förbund som inte ingår i vårt förhandlingskollektiv OFR/S, och som inte är kollektivavtalsbärande part, har inte samma möjlighet att hjälpa medlemmen vid problem på arbetsplatsen, avslutar Thomas. ◀

Så stärker ni den lokala närvaron Fem tips från Thomas Klasson:

1

Börja i det enkla samtalet

Prata med kollegor i fikarummet, korridoren eller över en lunch. Berätta varför du själv är medlem och vad Försvarsförbundet gör lokalt. Ofta är det vardagliga samtalet den bästa vägen in.

2

Gör förbundet synligt

Ett anslag, en tidning i lunchrummet, en presentation på ett personalmöte eller ett medlemsmöte med fika kan göra stor skillnad. Det viktiga är att både medlemmar och möjliga medlemmar ser att Försvarsförbundet finns nära.

3

Berätta vad medlemskapet ger

Påminn om vad vi gör, vilka frågor som drivs och vilka förmåner som finns. Lyft gärna lokala framgångar och konkreta exempel.

4

Ta hand om både nya och befintliga medlemmar

Möt nyanställda tidigt och följ upp efter några veckor. Glöm inte heller dem som redan är med. Medlemsmötet, arbetsplatsbesök och enkla aktiviteter stärker gemenskapen och gör medlemskapet mer levande.

5

Använd Försvarsförbundets styrka

Alla på arbetsplatsen kan vara med – oavsett yrke, befattning eller utbildning. Försvarsförbundet finns nära medlemmarna och kan arbetsplatserna, villkoren och vardagen. Det är en styrka att vara stolt över.

Ny förening tar plats på Gotland

För första gången finns nu en lokal facklig representation på Gotland för Försvarsförbundets medlemmar. Genom förening 29 får medlemmarna en mer direkt kontaktväg, bättre möjligheter till stöd i vardagen och en tydligare röst i lokala frågor.

Foto: Maimi Iakcs

Nyvald ordförande är Simona Malmros. Hon beskriver sig själv som en föreningsmänniska och har sedan tidigare ett starkt ideellt engagemang. Intresset för fackliga frågor växte fram efter att hon började arbeta 2019.

– Jag tycker att det är viktigt att det finns någon som driver frågor lokalt. Det handlar både om att bidra till verksamheten och om att utvecklas i sin egen roll, säger hon.

Att föreningen nu är på plats är ett steg som länge har efterfrågats. Initiativet har vuxit fram i takt med att medlemsantalet stabiliserats och intresset bland kollegorna ökat. Samtidigt är föreningen fortfarande i ett uppbyggnadsskede, där mycket handlar om att hitta formerna för det lokala arbetet.

En viktig uppgift blir att följa den utveck-



Simona Malmros
ordförande
förening 29

ling som pågår på Gotland. Verksamheten växer, både när det gäller personal och organisation, och det ställer krav på lokaler, planering och prioriteringar. Där vill föreningen vara en tydlig part i samtalet med arbetsgivaren.

– Vi behöver hänga med i tillväxten. Synlighet är jätteviktigt. Att vara aktiv, prata med folk och visa att vi finns gör stor skillnad. Har man en närvaro är det lättare att påverka, säger Simona Malmros.

För styrelsen handlar den första tiden också om att bygga förtroende, nå ut till medlemmarna och få fler att engagera sig. Responsen har hittills varit positiv. Intresset ökar och nya medlemmar har redan tillkommit.

– Det är väldigt positivt. Nu handlar det om att fortsätta bygga upp verksamheten och göra något bra av det här, säger Simona Malmros. ◀

När kraven aldrig tar slut

»Det är mycket nu.« För många är det mer än kommentar i korridoren. Det är en vardag där uppdraget växer, tempot är högt och belastningen ligger kvar på en nivå som inte går att vila bort efter en helg.

Vad händer när kraven ökar snabbare än återhämtningen? När kalendern är full och känslan av att inte räkna till följer med hem? Det är frågor som Olof Röhlander, författare och mental tränare, ofta återkommer till.

– Hög arbetsbelastning är en av faktorerna man ska se upp med när det gäller utmattning. Men hög arbetsbelastning är i sig inte det stora bekymret, utan känslan av att klara av det här eller inte, säger han.

För många är hög arbetsbelastning, parallella uppgifter och otillräcklig bemanning vardag. Men enligt Röhlander avgörs belastningen inte bara av mängden arbete, utan av hur arbetet upplevs. Finns struktur, tydliga mål och möjlighet att se när en uppgift är klar kan människor hantera högt tempo under perioder. Men när uppgifterna blir för många, otydliga eller ständigt förändras skapas en annan sorts stress.

Han liknar det vid att sikta mot flera basketkorgar samtidigt – medan korgarna flyttar på sig. Man arbetar hårt, men kommer ändå inte framåt. Något påbörjas, något akut avbryter, något annat skjuts upp. Till slut stressar inte bara arbetsmängden, utan känslan av att ingenting blir färdigt.

– Om man tittar på sin arbetslista och den är mission impossible, hur mycket man än jobbar, då har man ett problem. Då lägger man sig med känslan av att man inte räcker till, förklarar han.

Den känslan kan bli farlig över tid. När ar-

betet aldrig får ett tydligt avslut blir tiden en motståndare. När samma känsla följer med hem, samtidigt som privatlivet kräver sitt, minskar återhämtningen ytterligare.

Röhlander menar att arbetslivet ibland får bära skulden för ohälsa som också handlar om helheten i livet. Många har både ett intensivt arbete och ett privatliv fullt av måsten. Saknas återhämtning blir belastningen svår att bära.

I många verksamheter går det inte enkelt att sänka tempot. Uppgifterna finns där och uppdraget måste lösas. Enligt Röhlander behöver man då ställa sig frågor som: Vilka krav ställer jag på mig själv? Vad förväntar jag mig att hinna, klara och leverera? Och är det rimligt?

– Har du träffat en lycklig perfektionist? Det gör man sällan, säger han.

Perfektionism kan låta positivt. Man vill göra ett bra jobb, ta ansvar och visa att man duger. Men i en pressad situation kan den bli en fälla. Om allt ska göras på högsta nivå, samtidigt som tiden inte räcker, blir resultatet ofta otillräckligt. Ibland är ”tillräckligt bra” inte ett nederlag, utan en strategi för att hålla över tid.

En svår gräns går mellan en tillfälligt tuff period och något som håller på att bli ohållbart. Kroppen säger ofta ifrån långt innan vi själva vill lyssna: minnesproblem, krånglande mage, huvudvärk, hjärtklappning, störd sömn eller en trötthet som inte liknar vanlig sömnbrist.

– Det finns en trötthet man kan sova i kapp. Men sedan finns det en annan typ av trötthet som man inte sover bort.



Namn: Olof Röhlander
Bor: Stockholm
Yrke: Mental tränare, inspiratör, författare
Aktuell med: Appen Min timme med Olof
Läs mer: olofrohlander.se

Foto: Niclas Palmklint

Så minskar du belastningen

1 Sortera och prioritera

Skilj på vad du kan påverka och vad som ligger utanför din kontroll. Vad är viktigast, vad kan vänta och vad kan någon annan göra? Prioritera gärna tillsammans med chef eller arbetsgrupp. Ta bort eller pausa det som stjälar mest energi. Se också över belastningen på fritiden.

3 Värna om gemenskapen

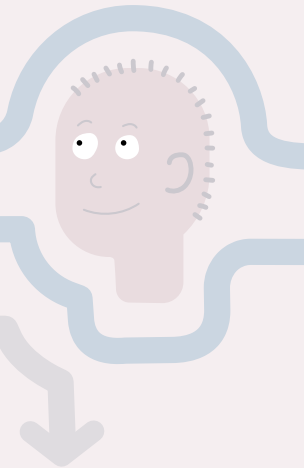
Se kollegorna, fråga hur de har det och var uppmärksam på den som hamnar utanför. Gemenskap byggs i vardagen och är en styrka speciellt när det är mycket på jobbet.

2 Justera ribban

Allt kan inte göras perfekt när tempot är högt. Ibland är "tillräckligt bra" en hållbar strategi – inte ett misslyckande.

4 Kom ihåg att hälsan går först

Ingen verksamhet vinner på att människor går sönder. Minnesproblem, magont, huvudvärk, hjärtklappning och trötthet som inte går att vila bort ska tas på allvar.



Den är klart lurigare, säger han.

Många som varit nära utmattning kan i efterhand se att signalerna funnits där länge. I stunden är det lätt att förklara bort dem: det blir snart bättre, jag ska bara igenom den här perioden. Men om perioden aldrig tar slut blir förklaringen en risk. Därför behöver man stanna upp tidigare och fråga sig: Hur länge har det pågått? Går stresspåslaget ner när belastningen minskar? Finns återhämtning?

Under sina år som föreläsare har Röhlander mött många organisationer i förändring. Omorganisationer, nya arbetssätt och höjda krav väcker ofta starka reaktioner. Det som ofta brister är förklaringen: Varför händer detta? Varför är det nödvändigt? Vad innebär det för mig? När människor förstår syftet blir det lättare att acceptera även sådant som är ansträngande. När förklaringen saknas ökar motståndet.

När frågan gäller vad arbetsgivare behöver förstå lyfter Röhlander tre saker: tydlighet, delaktighet och autonomi. Tydlighet handlar om att veta vad som förväntas, vad som är viktigast och vad som kan väljas bort när allt inte hinns med. Delaktighet handlar om att förstå varför förändringar sker och få möjlighet att påverka. Autonomi handlar om känslan av handlingsutrymme.

– Om du tar ifrån en människa hennes autonomi, känslan av valfrihet och frivillighet och möjligheten att vara med och påverka, då blir det nästan en grogrund för psykisk ohälsa, säger han.

Ett alltför kontrollerande ledarskap kan bli skadligt. I en pressad organisation är ledarskapet en del av arbetsmiljön.

Samtidigt vill Röhlander inte lägga allt ansvar på arbetsgivaren. För den som känner sig mentalt slutkörd är hans första råd att sortera: Vad kan jag påverka? Vad kan jag inte påverka? Var behöver jag be om hjälp?

På jobbet handlar det om att prata med närmaste chef och beskriva situationen konkret. Inte bara säga "det är mycket", utan visa vad som ligger på bordet, vad som krockar och vad som inte hinns med. Om man inte blir lyssnad på kan nästa steg vara högre chef, HR, skyddsombud eller facklig företrädare.

Ibland krävs stora förändringar. Men ibland räcker det att få bort en enda sak: en uppgift, ett sidouppdrag, ett otydligt ansvar eller en återkommande energitjuv. När den försvinner kan helheten bli möjlig att hantera.

– Det finns inget självändamål i att ha mentalt slutkörda medarbetare. Ingen chef tjänar på det. Alla förlorar. ◀

Jag får sällan återkoppling – hur ska jag veta om jag gör rätt?

JAG FÅR NÄSTAN ALDRIG någon feedback från min chef och känner mig osäker på vad som förväntas. Har jag rätt att få mer tydlighet?
SVAR → Ja, det är rimligt att förvänta sig tydlighet i både uppdrag och återkoppling. Enligt organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) ska det vara klart vad som ingår i arbetet och vilka mål som gäller. Brist på återkoppling kan skapa onödig stress och osäkerhet. Arbetsgivaren ansvarar för att det finns en fungerande dialog, men du kan också själv efterfråga mer regelbunden avstämning. ◀



Foto: iStockPhoto

Jag täcker upp för en vakant tjänst – men inget händer

VI HAR HAFT EN TJÄNST VAKANT länge och jag har fått ta över många arbetsuppgifter utan förändrad titel eller ersättning. Vad gäller i en sådan situation?

SVAR → Tillfälliga lösningar kan behövas, men de ska inte bli permanenta utan att det klargörs vad som gäller. Om ditt arbete i praktiken har förändrats över tid är det rimligt att det också speglas i villkor och lön. Enligt lagen om anställningsskydd ska anställningens villkor vara tydliga. Ta upp frågan och be om ett besked kring hur arbetsgivaren ser på situationen framåt. ◀

Det skämtas på ett sätt som inte känns okej

PÅ MIN ARBETSPLATS förekommer en jargong som jag upplever som obehaglig. Det sägs att det är på skämt. Hur ska man tänka kring det?

SVAR → Du ska inte behöva acceptera en jargong som får dig att känna dig obekvämt. Arbetsgivaren har ansvar för arbetsmiljön enligt arbetsmiljölagen och ska förebygga kränkande särbehandling. Om det som sägs har koppling till någon skyddad grund kan även diskrimineringslagen bli aktuell. Även sådant som sägs "på skoj" kan påverka arbetsmiljön. Känns det svårt att säga ifrån själv kan du ta stöd av chef, skyddsombud eller facket. ◀

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

Försvarsförbundet växlar upp i Almedalen

Hur skapar vi förutsättningar för ett hållbart ledarskap, en god arbetsmiljö och långsiktig förmåga i försvaret när kraven ökar? Det är några av de frågor Försvarsförbundet lyfter under Almedalsveckan 2026. Efter förra årets premiärmedverkan tar förbundet nu större plats – med flera seminarier och panelsamtal.

När Sverige fortsätter att bygga upp totalförsvaret ställs allt högre krav på myndigheter, chefer och medarbetare. Kompetensförsörjning, arbetsmiljö, ledarskap och uthållighet är avgörande frågor för att försvarstillväxten ska bli hållbar över tid.

Under Almedalsveckan 2026 arrangerar Försvarsförbundet flera samtal med fokus på just dessa utmaningar. Vi har pratat med förbundsordförande Caroline Nilsson om varför Almedalen är en viktig arena för Försvarsförbundet.

Förra året var första gången förbundet deltog i Almedalen. Vad tar du med dig in i årets medverkan?

– Förra året bekräftade hur viktigt det är att vi finns på plats där samhällsdebatten förs. Våra medlemmars frågor behöver synas i samtal om försvar, beredskap och totalförsvarets utveckling. I år går vi in med en tydligare och bredare närvaro. Vi arrangerar fler samtal, deltar i fler sammanhang och fortsätter driva frågan om att försvarstillväxten måste bygga på hållbara villkor för människorna som ska genomföra den.

Vilka frågor är viktigast att lyfta i Almedalen 2026?

– Kompetensförsörjningen är fortsatt helt central. Men den går inte att skilja från ar-

betsmiljö, ledarskap och möjligheten att både rekrytera och behålla medarbetare över tid. När uppdragen blir fler, tempot högre och säkerhetskraven ökar måste arbetsgivarna också ta ansvar för att organisationerna håller. Det handlar om tydlighet, rimliga förutsättningar och ett ledarskap som skapar tillit även under press. Samtidigt

är det oroande att repressalier och tystnadskultur ökar i arbetslivet.

Medarbetare måste kunna lyfta problem, brister och risker utan rädsla för negativa konsekvenser. Ett öppet arbetsklimat där människor vågar säga ifrån är avgörande både för arbetsmiljön och för verksamheternas långsiktiga kvalitet och säkerhet.

Förbundet arrangerar även samtal om sjukvårdens roll i totalförsvaret och svensk rymdförmåga. Varför är de här perspektiven viktiga?

– Totalförsvaret är beroende av att många samhällsfunktioner fungerar tillsammans. Om försvaret växer på en ort samtidigt som vården är hårt pressad påverkar det både beredskap, arbetsmiljö och lokalsamhällets uthållighet. På samma sätt kräver nya säkerhetsdomäner, som rymden, ny kompetens och robusta organisationer. Vi vill visa att försvarsfrågorna inte bara handlar om teknik, investeringar och organisation – utan



Förbundsordförande
Caroline Nilsson

också om människor, ansvar och långsiktig förmåga.

Vad ser du personligen mest fram emot under årets Almedalsvecka?

– Jag ser fram emot de samtal som kan leda vidare till konkret förändring. Almedalen ger möjlighet att möta politiker, myndighetsföre-

trädare, arbetsgivare, fackliga företrädare och andra aktörer på kort tid. Det skapar öppningar för nya samarbeten och fördjupade diskussioner. För mig är det viktigaste att vi kommer hem med fler som delar bilden av vad som krävs för att stärka våra medlemmars villkor och totalförsvarets långsiktiga förmåga. ◀



Illustration: Mairi Laks

Våra aktiviteter i Almedalen 2026

Tisdag 23 juni

Tryggt, tydligt och hållbart ledarskap – vad krävs nu?

Tid 10.45–11.30

Plats TCO-landet, Lilla scenen, Strandgatan 19

Hur påverkar ledarskapet arbetsmiljö, kultur och långsiktig förmåga i säkerhetskritiska verksamheter? I det här samtalet står relationen mellan chefer och medarbetare i centrum – med fokus på vad som krävs för att skapa tydlighet, tillit och hållbara förutsättningar i organisationer med höga krav.

Arrangör: Försvarsförbundet.

Rundabordsamtal om ledarskap

Tid 14.00–15.00

Plats TCO-landet, Mötesytan, Strandgatan 19

I ett fördjupande rundabordsamtal diskuteras hur ledarskapet fungerar i praktiken när tempot är högt och kraven ökar. Fokus ligger på vilka förutsättningar chefer behöver för att kunna leda hållbart – och vad medarbetare behöver för att känna tydlighet, tillit och stöd i sitt arbete.

Arrangör: Försvarsförbundet.

Onsdag 24 juni

Rymden som ny säkerhetsdomän – hur säkrar vi hållbar bemanning?

Tid 10.45–11.30

Plats TCO-landet, Lilla scenen, Strandgatan 19

Sveriges växande rymdförmåga ställer nya krav på kompetens, organisation och uthållighet. Samtalet handlar om hur bemanning, arbetsmiljö och långsiktig förmåga kan säkras när rymden blir en allt viktigare del av totalförsvaret.

Arrangör: Försvarsförbundet.

När försvaret växer – vad händer med vården?

Tid 14.00–14.45

Plats TCO-landet, Stora scenen, Strandgatan 19

Ett panelsamtal, arrangerat tillsammans med Vårdförbundet, om hur beredskap, arbetsmiljö och kompetensförsörjning påverkas när försvarstillväxten möter en pressad sjukvård.

Arrangör: Försvarsförbundet och Vårdförbundet.

Hur säkrar vi kompetens och kapacitet i försvarssektorn i Sverige?

Tid 15.00–16.00

Plats Strandgatan 11, Amici Belli

Förbundsordförande Caroline Nilsson deltar i EY:s seminarium om hur försvarssektorn kan attrahera, utveckla och behålla rätt kompetens i en tid av snabb tillväxt, teknisk utveckling och ökade säkerhetskrav. EY presenterar insikter från en nordisk studie om hur offentliga och privata försvarsorganisationer arbetar med sin kompetensförsörjning på kort och lång sikt. Arrangör: EY.

Hallå där, Marcus Ljadas – kundmottagare

Bandvagnar, lastbilar, personbilar, minibusser, motorcyklar och skotrar – fordonsflottan är bred vid tekniska avdelningen i Umeå, där Marcus Ljadas arbetar som kundmottagare. Han ser till att fordonen är besiktade, underhållna och redo när verksamheten behöver dem.

Hur kom det sig att du började arbeta i Försvarsmakten?

– Det kändes som ett naturligt steg, eftersom jag har haft en koppling till Försvarsmakten sedan jag var 15 år. Då gick jag med i Hemvärnsungdom, gjorde senare värnplikt och fortsatte därefter inom Hemvärdet. Yrkesmässigt har jag arbetat länge civilt i fordonsbranschen. När jag 2023 såg att Försvarsmakten i Umeå sökte en kundmottagare till tekniska avdelningen kändes det som en väldigt bra kombination av min bakgrund och mitt intresse.

Hur ser en vanlig arbetsdag ut?

– Mycket av arbetet sker vid datorn. Vi arbetar i Prio och följer upp den tekniska statusen på materielen. Det kan till exempel handla om att se vilka fordon som behöver underhållas, vilka som ska besiktas och vilka åtgärder som behöver planeras. En stor del av arbetet handlar också om samordning. Jag har löpande kontakt med tekniska chefer och olika avdelningar på garnisonen för att planera när fordonen kan tas in och hur arbetet ska passa ihop med övningar och annan verksamhet. Målet är att fordonen ska vara i gott skick och klara att användas när de behövs.

Vad är det bästa med ditt jobb?

– Det bästa är gänget och atmosfären. Vi är en relativt liten garnison, och det gör att jag känner många personligen. Jag vet vilka



Namn: Marcus Ljadas
Yrke: Kundmottagare
Arbetsplats: TKM Tekniska avdelningen vid Totalförsvarets Skyddcentrum

de är, och de vet vem jag är. Det gör arbetet enklare. Vi är lösningsorienterade och det finns en frihet under ansvar som jag uppskattar mycket. Jag har med mig många års erfarenhet från fordonsbranschen, och här får jag använda den på ett sätt som gör nytta för verksamheten. Om jag ser en lösning som fungerar kan jag ofta driva den framåt. Det passar mig.

Och vad är mest utmanande?

– Det kan bli väldigt mycket på en gång. Plötsligt ska många fordon användas samtidigt, samtidigt som vi bara har ett begränsat tidsfönster för att få underhåll och reparationer gjorda. Då gäller det att både gasa och bromsa. Vi vill i första hand använda våra egna verkstadsresurser, men de har också begränsningar. När det inte räcker till behöver vi vara pragmatiska och hitta lösningar med civila verkstäder. ◀

ACTIC

Försvarsförbundet + Actic = sant!

Som medlem i TCO eller något av dess fackförbund får du ett förmånligt erbjudande med 20% rabatt på medlemskap, samt dessutom 50% rabatt på startavgiften.

Vi erbjuder:

- Gym
- Gruppträning
- Fri tillgång till vår Actic app med 280 onlinepass

Lokala avvikelser kan förekomma.

Erbjudandet gäller på medlemskap med 12 månaders bindningstid samt 12 månaders kontant medlemskap. Gäller ej på badmedlemskap.

Dokumentation behöver visas som styrker ditt medlemskap i något av de aktuella fackförbunden.

Du får
20%
rabatt!