



Att vara sig själv i rollen som militär ledare

En kvalitativ studie om specialistofficerars upplevelser av tillämpningen av
autenticitet i militära kontexter

Being yourself in the role as a military leader

A qualitative study on non-commissioned officers' experiences of the application of
authenticity in military contexts

Kristoffer Walterström &

Louise Prytz

Termin: HT-17

Namn på kurs: LUPF C

Handledare: Jennifer Hobbins

Examinerande lärare: Aida Alvinus

Examinator: Erik Hedlund

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	
SAMMANFATTNING	
ABSTRACT	
FÖRORD	
INLEDNING	1
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	1
DISPOSITION	2
TIDIGARE FORSKNING	2
<i>Ledarskapsmodellen</i>	2
<i>Autenticitet</i>	4
METOD	8
DELTAGARE	9
GENOMFÖRANDE	9
DATAINSAMLINGSMETOD	10
DATABEARBETNING	10
ETISKA ÖVERVÄGANDEN	11
RESULTAT	12
FÖRVÄNTNINGAR	12
<i>Förväntningar från organisationen</i>	13
<i>Förväntningar från överordnade</i>	14
<i>Förväntningar från trupp</i>	14
TRANSPARENS	15
<i>Öppenhet i värderingar</i>	15
<i>Öppenhet i brister och fel</i>	15
<i>Emotionell och organisatorisk distans till truppen</i>	16
<i>Truppens sammansättning</i>	17
<i>Tidsaspekter</i>	17
KONTEXT	18
<i>Internationell insats</i>	18
<i>Emotionell och relationell balans</i>	20
<i>Ledaren som filter</i>	21
DISKUSSION	22
RESULTATDISKUSSION	23
METODDISKUSSION	25
AVSLUTANDE REFLEKTIONER	26
LITTERATURFÖRTECKNING	28
BILAGOR	31
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	31
BILAGA 2 – INFORMATIONSBREV	32

SAMMANFATTNING

Försvarsmaktens formella ledarskapsmodell Utvecklande Ledarskap förordar autenticitet hos ledare inom myndigheten. Teorier inom autenticitet visar på närmast enkom positiva effekter. Dock finns det organisatoriska faktorer som inverkar och begränsar specialistofficerares möjligheter till autentiskt handlande. Syftet med denna studie var att undersöka hur specialistofficerare upplever tillämpningen av autenticitet i sin yrkesroll. Som undersökningsmetod valdes kvalitativa semistrukturerade intervjuer och urvalet bestod av sex aktivt tjänstgörande specialistofficerare i truppförande positioner inom Försvarsmakten. Den data som framkom analyserades genom en tematisk analys och resulterade i tre teman med elva underliggande kategorier. Resultaten stödjer teorin om hur omgivningskaraktistika påverkar ledares möjlighet att utöva utvecklande ledarskap men tillför en tydligare bild av hur dessa faktorer specifikt påverkar ledares autenticitet.

Nyckelord: *Försvarsmakten, utvecklande ledarskap, autenticitet, autentiskt ledarskap*

ABSTRACT

Since 2003 the Swedish Armed Forces uses Developmental Leadership as their formal leadership model. The model is characterised by the leader acting as a role model and providing inspiration, motivation and personal consideration. The model stresses the importance authenticity plays in achieving the motivational aspects of leadership. The current literature on authenticity shows almost solely positive effects of the application of authenticity. However, there are organizational factors that seem to impede the non-commissioned officers' ability to freely express their authentic self. Therefore, this study has aimed to deeper investigate the possible discrepancy between the application of authenticity in theory in relation to practice. To achieve this, we strive to answer the question as to how non-commissioned officers experience the practical application of authenticity in military contexts. A qualitative semi-structured interview guide was chosen as the research method. The participants consisted of six non-commissioned officers in troop leading positions within the Swedish Armed Forces. Through a thematic analysis the data resulted in three main themes with a total of eleven subcategories. The study concludes that the results support the Developmental Leadership model's claim that environmental factors affect the way leaders can exert Developmental Leadership. In addition, the study also contribute to a clearer picture of how these factors specifically affect leaders ability to act authentically.

Keywords: *Swedish Armed Forces, transformational leadership, authenticity, authentic leadership*

FÖRORD

Vi vill tillägna ett stort tack till vår handledare Jennifer Hobbins som har gjort ett fantastiskt arbete i att handleda denna uppsats. Vi vill även tacka våra informanter för att de har delat med sig av sina personliga erfarenheter och reflektioner vilket gjort denna studie genomförbar.

Louise Prytz och Kristoffer Walterström

Stockholm den 5 januari 2018

INLEDNING

Försvarmakten är en av de viktigaste samhällsaktörerna när det gäller hantering av kris och krig. Att utsättas för de påfrestande förhållanden och situationer som verksamma inom Försvarmakten ofta befinner sig i ställer höga krav på ledarskap i stort och ledarrollen i synnerhet. I Militärstrategisk Doktrin (Försvarmakten, 2016) beskrivs ledarskap som centralt för den svenska militärens verksamhet. Sedan 2003 använder sig Försvarmakten av Utvecklande Ledarskap som den formella ledarskapsmodellen inom myndigheten (Larsson, Lundin, & Zander, 2017). Ett utvecklande ledarskap kännetecknas bland annat av ledarens föredömliga och autentiska handlande, som i sin tur bygger på värdegrund, föredöme och ansvar (Larsson et al., 2017). Flertalet forskare (e.g. Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005a; Hannah, Walumbwa & Fry, 2011; Ilies, Morgeson, & Narhgang, 2005) har visat på det autentiska handlandets positiva effekter på grupperns produktivitet, pro-sociala beteenden, tillit, resiliens och optimism. Dessa positiva effekter är betydelsefulla, i synnerhet då militära kontexter förstärker behovet av optimism, resiliens och tillit (Kolditz & Brazil, 2005).

Det teoretiska fältet visar i närmast bara positiva effekter av autenticitet. I praktiken finns det dock faktorer som påverkar individens möjlighet att uppträda autentiskt. I en förstudie till denna uppsats (Prytz & Walterström, 2017) framgick det att specialistofficerare inom Försvarmakten upplevde att det fanns organisatoriska känslor, det vill säga förväntningar inom organisationen på vilka känslor som är accepterade att uppvisa i yrkesutövningen (Hochschild, 1983). Detta beskrevs av specialistofficerarna som problematiskt då det vid vissa tillfällen resulterade i en känsla av falskhet. Denna falskhetskänsla utgjordes dels av en känsla av falskhet gentemot sig själv och ett svek gentemot de egna värderingarna, och dels av en upplevd oärlighet gentemot de underställda i rollen som ledare.

Ledarskapsmodellen beskriver visserligen så kallade omgivningskaraktistika, det vill säga yttre faktorer som inverkar på ledarskapet, till exempel en stark organisationskultur (Larsson et al., 2017). Relationen mellan dessa påverkansfaktorer och ledarskap beskrivs dock inte närmre. Tidigare nämnda förstudie (Prytz & Walterström, 2017) visade dock bland annat att faktorer inom omgivningskaraktistikan påverkade specialistofficerares möjligheter till ärligt och genuint handlande och beteende. De omgivningskaraktistika som nämns i Ledarskapsmodellen verkar alltså inte bara påverka ledarskapet, utan till och med försvåra för ledare att vara autentiska i sitt utövande av ledarskap. Utifrån detta menar vi att det finns ett behov att närmare undersöka och beskriva påverkansfaktorernas relation till autenticiteten och dess funktion i det Utvecklande Ledarskapet.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med denna studie är att djupare undersöka huruvida det finns en diskrepans mellan tillämpningen av autenticitet i teorin och hur specialistofficerare upplever den praktiska tillämpningen av autenticitet inom en militär kontext. Studien avser besvara frågeställningen;

- Hur upplever specialistofficerare inom Försvarmakten tillämpningen av autenticitet i rollen som militära ledare?

DISPOSITION

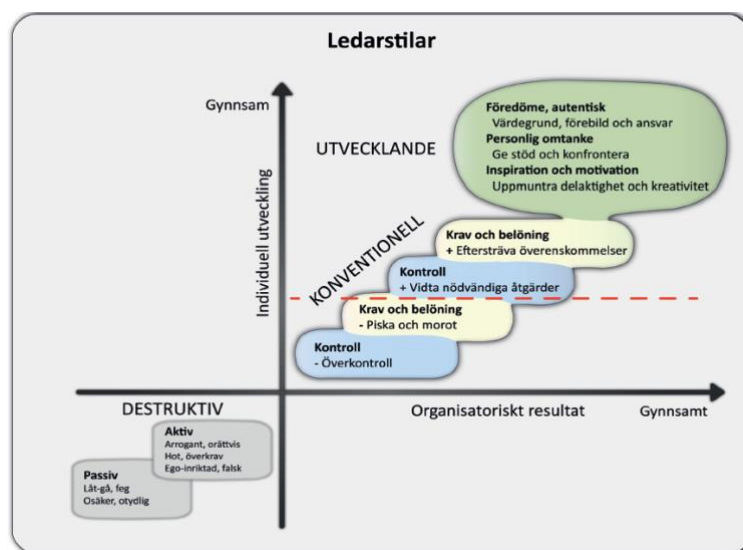
Inledningsvis ges en översikt över tidigare forskning inom de områden som är relevanta för uppsatsens fokus. Detta kapitel syftar till att ge läsaren en teoretisk inblick i, och förståelse för de två teoretiska områden som ramar in studien: Ledarskapsmodellen, i synnerhet det Utvecklande Ledarskapet med fokus på det föredömliga och autentiska ledarskapet, samt autenticitet. Därefter beskrivs metodologiska förutsättningar för att ge en förståelse för studiens tillvägagångssätt och processer. Vidare redogör vi för studiens resultat och de teman och kategorier som beskriver det säregna och unika för fenomenet inom kontexten. Slutligen kommer resultatet diskuteras i relation till den militära kontexten och organisationen.

TIDIGARE FORSKNING

I följande kapitel beskrivs inledningsvis Ledarskapsmodellen och det Utvecklande Ledarskapet där fokus främst ligger på de delar som har relevans för denna studie. De delar som redogörs för är de externa faktorer som påverkar ledarskap, nämligen gruppen, organisationen och omvärlden samt det föredömliga och autentiska ledarskapet. Därefter övergår kapitlet till att beskriva begreppet autenticitet och hur forskningen kring detta ämne förhåller sig.

LEDARSKAPSMODELLEN

Ledarskapsmodellen är en teoretisk modell utvecklad av Larsson, Lundin och Zander (2017) som syftar till att på ett teoretiskt sätt beskriva ledarskap genom att inkludera flera komplexa faktorer som påverkar en individs ledarstil. Enligt modellen påverkas de olika ledarstilarna av så kallade ledarkarakteristika och omgivningskarakteristika. Det innebär att det finns ett samspel mellan personliga och situationsbaserade faktorer. Ledarkarakteristika består av grundläggande förutsättningar, så som fysiska och psykiska faktorer, samt önskvärda kompetenser. Det är de grundläggande förutsättningarna som påverkar en individs önskvärda kompetenser, till exempel stresshantering och chefskompetens. De omgivningskarakteristika består av gruppen, organisationen och omvärlden och handlar om att alla individer utsätts för någon form av extern påverkan. (Larsson et al., 2017)



Figur 1: Ledarskapsmodellen (Larsson et al., 2017)

GRUPPEN

I varje organisation delas de anställda in i någon form av grupp. De individer som ingår i gruppen är beroende av varandra och de påverkar även varandra genom social interaktion. I gruppen finns det en egen kultur som verkar i ett ömsesidigt förhållande med organisationens kultur. Ledare kan behöva verka i olika grupper. Det kan till exempel handla om olika hierarkiska nivåer eller i olika stora sammansättningar av grupper. Inom en grupp finns det olika normer och roller som byggs upp av gemensamma förväntningar. Varje person har en förväntad position och normerna berättar vilka beteenden som är accepterade och ej. För nya medlemmar kan förväntningar och normer vara ottydliga men efter en tid brukar även dessa individer anpassa sig. För att gruppens kultur och struktur ska kunna utvecklas krävs det kommunikation, både uppgiftsorienterad kommunikation och känslorelaterad kommunikation. Detta är nödvändigt för att få en balans och stabilitet genom att jämföra uppfattningar, värderingar och attityder. För en god sammanhållning krävs bland annat gemensamma värderingar och attityder. (Larsson et al., 2017)

ORGANISATIONEN

Organisationer kan vara uppbyggda på olika sätt och hur strukturen ser ut har en direkt påverkan på gruppen och ledaren. Förutom strukturen påverkar även de styrande regelverk som finns inom verksamheten. Det kan till exempel finnas inre styrdokument som är unika för organisationen men även yttre regler, till exempel i form av lagar och förordningar. Ytterligare en faktor som spelar in är hur maktfördelningen inom organisationen ser ut. Beroende på huruvida den är mer centraliserad eller decentraliserad har det olika effekter på ledarskapet. Ett fjärde organisatoriskt förhållande som påverkar ledarskapet är organisationens interna kultur och processer. Det kan till exempel handla om arbetsklimat, delade normer och rutinstyrt beteende. (Larsson et al., 2017)

OMVÄRLDEN

Den tredje och sista omgivningskarakteristika är omvärlden, den kan se annorlunda ut beroende på i vilken kontext organisationen är verksam inom. Ledarskapsmodellen har dock identifierat två omvärldsdimensioner som troligtvis kan generaliseras till att gälla de allra flesta organisationerna. Den första dimensionen kallas samhällelig, ramgivande omvärld och utgörs av det ramverk som bland annat ryms i samhällets ekonomiska, sociala och politiska förhållanden. Beroende på organisationen påverkas den även olika mycket av teknologisk utveckling och globalisering. Den andra dimensionen är den verksamhetsnära omvärlden. Med detta menas faktorer som gör den operativa omgivningen mer eller mindre stabil. Dessa faktorer kan till exempel vara förekomsten av dynamiska stressorer, det vill säga klimatförhållanden, infrastruktur, legala aspekter och hot, såsom fiender. (Larsson et al., 2017)

UTVECKLANDE LEDARSKAP

De ovan beskrivna omgivningskarakteristika samspelar med ledarkarakteristika och tillsammans påverkar de individens ledarskap. Enligt ledarskapsmodellen finns det tre olika ledarstilar; destruktivt, konventionellt och utvecklande ledarskap. Individer rör sig i olika grad mellan dessa stilar och ska därför inte delas in i en specifik typ av ledarskap. Det utvecklande ledarskapet, som är den mest gynnsamma ledarstilen både organisatoriskt och individuellt,

bygger på tre kännetecken. Dessa är föredömligt och autentiskt handlande, personlig omtanke samt inspiration och uppmuntran till delaktighet och kreativitet. Som tidigare nämnts grundar sig det föredömliga och autentiska handlandet på värdegrund, föredöme och ansvar. Det föredömliga och autentiska handlandet beskrivs vidare som att stå upp för sin värdegrund och inte vika sig vid motgångar eller tumma på etiska eller moraliska principer. Ord och handling ska korrelera med varandra och information ska inte undanhållas utan relationer mellan gruppmedlemmar ska genomsyras av transparens. Det framgår även att föredömliga ledare också tar ansvar för organisationens mål, medarbetares välmående och för gruppens misslyckanden. Enligt författarna handlar det föredömliga och autentiska ledarskapet om att närma sig ledarskapssituationer med en hållning präglad av självtillit och gott moraliskt beteende som grundar sig i ledarens intuition och reflektion. (Larsson et al., 2017)

AUTENTICITET

Ledarskapsmodellen beskriver *föredömligt och autentiskt handlande* men redogör inte för det närmare utan hänvisar till Gardner, Avolio och Walumbwa (2005b). Vi har därför inkluderat teorier om autenticitet på psykologisk och socialpsykologisk nivå för att vidare underbygga begreppet och dess betydelse.

Autenticitet som eftersträvansvärt ideal kan spåras ända till antikens Grekland; "to thine own self be true" (Luthans & Avolio, 2003, s. 242). Begreppet beskrivs ofta genom antonymer, alltså avsaknaden av autenticitet, och antalet synonymer som beskriver denna avsaknad är mångfaldig; undvikande, oärlig, manipulativ, bedragare, hycklare, bland flera (Harter, 2002). Denna språkliga mångfald och dess fokus på avsaknaden av autenticitet kan ses som en indikation på människans positiva inställning till autenticitet och dess antipati till avsaknaden av det. Forskare menar att autenticitet skapas hos individer i god kontakt med, och förståelse för, sina egna känslor och tankar och där individens handlande sker i enlighet med dessa inre övertygelser (Luthans & Avolio, 2003).

Kernis (2003) beskriver autenticitet ur ett psykologiskt perspektiv och definierar ett autentiskt beteende som att handla i enlighet med personliga värderingar, preferenser och behov snarare än att handla endast för att behaga andra eller i syfte att bli belönad eller att undvika bestraffning. Vidare menar han att autenticitet kan beskrivas som det ohindrade utövandet av individens sanna inre i hans dagliga förhållanden. Enligt denna definition uppträder en person autentiskt om denne handlar i enlighet med sina inre övertygelser. Kernis (2003) menar dock att autentiska personer även är medvetna om att uppvisandet av inre känslor i vissa situationer kan resultera i sociala repressalier, och anpassar således sina uttryck till situationen. Denna anpassning till situationen skall dock inte ses som ett svek gentemot de egna inre övertygelserna. Autenticitet medför inte en tvingande klausul utan ska enligt Kernis (2003) ses som det fria och naturliga uttryckandet av centrala känslor, motiv och inklinationer.

Ilies et al. (2005) har byggt vidare på Kernis (2003) konceptualisering av autenticitet och förklarar autenticitet genom en modell bestående av fyra komponenter; självkännet, biasfri informationsbearbetning, autentiskt uppträdande samt autentiska relationer. Självkännet syftar till en medvetenhet och tillit till sina egna styrkor, svagheter, känslor och till sin personlighet. Biasfri informationsbearbetning kan beskrivas som att inte förneka, förvränga, överdriva eller ignorera information om sig själv och den egna personligheten, samt att även kunna förhålla sig till och acceptera positiva och negativa aspekter av ens egen

personlighet, färdigheter, kunskaper och karaktär. Ilies et al. (2005) menar att informationsbearbetning fri från bias även kan inkludera hur individen aktivt väljer eller väljer bort situationer som kan komma att generera information som förväntas strida mot den egna uppfattningen. Vidare menar författarna att autentiska relationer handlar om att värdera och försöka uppnå transparens och ärlighet gentemot andra personer. Detta uppnås genom att uppvisa genuinitet, transparens och ärlighet i sina interaktioner (Ilies et al., 2005).

På en psykologisk nivå är autenticitet inte synonymt med ärlighet, dessa ska därför inte förväxlas (Erickson, 1995). Trilling (1972) definierar ärlighet (eng. sincerity) som graden av överensstämmelse mellan upplevda och uttryckta känslor och åsikter. Ärlighet manifesteras således i relationen mellan två eller fler parter medan autenticitet berör den enskilda individens förhållande till sig själv och kan således manifesteras utan inblandning från övriga (Erickson, 1995). Människan är dock en social varelse och det blir därför viktigt att se till hur denna själv-referering och de egenskaper vi tillskriver vårt egna jag påverkas i sociala grupper (Avolio & Gardner, 2005). Goffman (2009) beskriver ur ett socialpsykologiskt perspektiv hur människor i team, eller grupper, har förväntningar på de olika roller som medlemmarna fyller. Till exempel innefattar roller som militär ledare vissa allmänt erkända uppgifter som övriga medlemmar i gruppen förväntar sig att denne skall lösa, oaktat ledarens personliga värderingar. Detta skulle kunna medföra en lindrande effekt på följares upplevda inautenticitet hos ledaren men dock inte på ledarens egna känslor av autenticitet. När autenticitet lyfts från psykologisk nivå till ledarskapets socialpsykologiska nivå blir således ärlighet och autenticitet svåra att separera. Utgångspunkten för denna studie är därför, likt Gardner et al:s (2005a) konceptualisering av autentiskt ledarskap, att ärlighet är en integrerad och viktig del i hur ledares autenticitet uppfattas av följare men att denna ärlighet inte nödvändigtvis medför att uttrycka sina inre övertygelser oaktat situationen eller kontexten.

De senaste årtiondenas samhällsutmaningar i form av terrorism, sviktande global ekonomi i kombination med upplevda tillbakagångar i etiskt ledarskap med upprepade skandaler inom både det offentliga och näringslivets ledarskap har underbyggt ett behov av en ny typ av "positivt" ledarskap. För att möta detta nya behov har forskare sett till de underliggande mekanismer som inger optimism, hopp, tillit och resiliens hos följare och samlat dem under begreppet *Autentiskt Ledarskap* (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005). Avolio, Luthans och Walumbwa (2004a, s. 4, se Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004b, s. 802, 804) definierar autentiska ledare som:

those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others' values/moral perspective, knowledge and strengths; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient and high on moral character.

Gardner et al. (2005a) använder Kernis (2003) konceptualisering för att bygga vidare en modell av autentiskt ledarskap och följareutveckling som är uppbyggd av fyra komponenter: självkänedom, relationell transparens, balanserad informationsbearbetning och internaliserat moraliskt omdöme. Dessa fyra komponenter har likheter med Kernis (2003) men är upplyfta och anpassade till en gruppnivå för att kunna förklara autenticitet i kontexten av ledarskap. Den första komponenten, självkänedom, förklaras som en individs reflektion över dennes egna

unika identitet, kunskaper, färdigheter, värderingar och känslor i syfte att stärka sin egen förståelse om sig själv. Balanserad informationsbearbetning är ledarens tendens eller förmåga att värdera andra möjligheter och beakta förslag eller åsikter som uttrycks av andra gruppmedlemmar och på ett balanserat sätt väga dessa mot egna åsikter innan beslut fattas. Vidare innebär balanserad informationsbearbetning att beslut diskuteras öppet och är likt biasfritt informationsbearbetning opåverkat av egna ofullkomligheter som till exempel ego. Ett internaliserat moraliskt omdöme (i.e. en inre moralisk kompass) innebär att ledaren uppvisar förmåga till självreglering i enlighet med inre moraliska övertygelser samt låter etiska aspekter leda arbetet. Det präglas även av en vilja hos ledaren att ”göra rätt”. Den sista komponenten är relationell transparens och rör ledarens genuinitet i relationen med andra. Det kännetecknas av öppenhet, ärlighet, tillit och självexponering (Gardner et al., 2005a).

I enlighet med Chan, Hannah och Gardner (2005) menar vi att autentiskt ledarskap, genom dessa beskrivningar ur ett psykologiskt och socialpsykologiska perspektiv, kan ses som den logiska förlängningen av en autentisk individ. Autentiskt ledarskap behöver därför inte ses som en egen isolerad ledarskapsteori, jämbördig med andra ledarskapsteorier. Likt flera forskare (e.g. Luthans & Avolio, 2003; May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003) menar vi att autentiskt ledarskap även kan ses som en underliggande konstruktion som utgörs av positiva tillvägagångssätt inom ledarskap och således kan inrymma både transformellt och etiskt ledarskap. Vi menar vidare i enlighet med Kernis (2003) att autenticitet karaktäriseras av ett genuint handlande och agerande som sker i enlighet med de egna värderingarna, men som även anpassas efter situationen. I kontexten av ledarskap menar vi även att det är nödvändigt att prata om hur autenticitet upplevs av både individen själv och hur det uppfattas av följare då dessa två aspekter kan skiljas åt.

Både det Utvecklande Ledarskapet och autentiskt ledarskap betonar vikten av moraliskt omdöme och moralisk integritet. May et al. (2003) menar att autentiska beslutsprocesser, det vill säga hur autentiska ledare fattar moraliska beslut, bygger kring tre viktiga steg; identifiera och erkänna moraliska dilemman, öppet och transparent utvärdera och väga alternativen samt att utveckla intentionen att agera i enlighet med sin egen slutsats. En sådan process förutsätter dock god självkänedom avseende de egna värderingarna och en förmåga att resonera kring dem. May et al. (2003) definierar moraliska frågor som beslut vars konsekvenser antingen kan skada eller gynna andra. Vidare menar de att konsekvensernas omfattning och nivån av konsensus rörande agerandet i frågan har stor inverkan på beslutsprocessen. Detta blir synnerligen viktigt i militära kontexter där beslut ofta har stora konsekvenser för liv och hälsa. Denna betoning på moraliska aspekter av ledarskapet skapar även förutsättningar för tillämpning av uppdragstaktik. Uppdragstaktik är en ledningsfilosofi och krigföringsprincip inom Försvarsmakten som påbjuder att *syftet* för en uppgift ska tillskrivas större vikt än *hur* uppgiften skall genomföras (Försvarsmakten, 2016). När militär personal är väl införstådda i syftet med en uppgift och har mandatet att själva välja hur uppgiften löses kan enheten snabbt anpassa sig efter skiftande förhållanden. Uppdragstaktiken bygger dock på den moraliska karaktären hos dess personal (Försvarsmakten, 2016). Utan förtroende för underställdas moraliska omdöme kan mandat inte delegeras nedåt i organisationen. Organisationen får då svårt att anpassa sig efter snabbt uppkomna situationer på slagfältet och organisationens effekt nedgår.

EFFEKTER AV AUTENTICITET OCH INAUTENTICITET

Gardner et al. (2005a) beskriver hur ledare och följare interagerar på både en dyadisk nivå såväl som grupp nivå, och att autenticitet reproduceras och utvecklas genom dessa interaktioner. Utbredningen av autenticitet inom gruppen kan även förstås genom *social learning theory* (e.g. Bandura, 1977) som beskriver hur följare försöker efterlikna ledare som de håller som förebilder. Detta förebildsskap i kombination med ledarens formella mandat gör att autenticiteten reproduceras vidare i gruppen. Genom belöningar och repressalier skapar ledaren incitament som förordar autentiskt handlande och beteende samtidigt som ledaren själv utgör en förebild vars beteende anses eftersträvansvärt. Flera forskare menar att autentiskt beteende och handlande gynnar effektiva relationer inom gruppen och skapar prosociala beteenden (i.e. ett frivilligt handlande som syftar till att hjälpa andra) och *organizational citizen behavior* (i.e. frivilligt åtagande gentemot organisationen som överstiger de formella obligationerna) (e.g. Gardner et al. 2005a). Hannah et al. (2011) menar att autenticitet inom grupper inte skall ses som ett dikotomt tillstånd, utan menar att autenticiteten kan variera i styrka och utbredning. I sin studie visade Hanna et al. (2011) hur styrkan hos autenticiteten inom militära enheter hade en positiv relation till gruppens effektivitet och produktivitet. Hanna et al. (2011) menar att autentiska ledare eftersträvar att dela information nödvändig för gruppens beslutsprocesser genom att värdera öppenhet och transparens i relationen med de andra gruppmedlemmarna. Denna relationella transparens i kombination med en biasfri informationsbearbetning skapar förutsättningar för snabbare beslutsprocesser inom gruppen som i förlängningen leder till högre produktivitet (Hannah et al., 2011). En grupp miljö som stimulerar öppenhet och transparens skapar även möjligheter för gruppmedlemmar att dela information som rör privata aspekter som känslor och värderingar. Insyn och insikt i andra gruppmedlemmars värderingar och åsikter utgör en förutsättning för att tillit ska utvecklas och vidmakthållas mellan gruppmedlemmar (Jones & George, 1998).

Autentiska personer har beskrivits genom Avolio et al:s (2004a) definition som hoppfulla, optimistiska och resilienta individer med högt självförtroende - faktorer som är avgörande i den miljö som militära enheter verkar i (Kolditz & Brazil, 2005). Efterfrågan på autentiska ledaregenskaper som optimism, resiliens och hopp tilltar även i situationer där människors liv och hälsa står på spel, eller där följare uppfattar det som att dessa värden är avhängda ledarens beteende (Kolditz & Brazil, 2005), något som ytterligare förstärker argumentet för autenticitetens betydelse i militära kontexter. Avsaknaden av autenticitet har effekter på både gruppen och ledaren som individ. Harter (2002) menar att inautentiska eller falska beteenden hos individen upplevs som socialt implanterat (eng. socially implanted) emot individens egen vilja och att denna känsla av inkräkning utgör grunden för den diskrepans som uppstår mellan det egna "äkta" beteendet och de yttre påtvingade.

För en militär enhet kan en upplevd diskrepans mellan ledarens värderingar och dennes handlande ha negativ inverkan på gruppens uteffekt. Goffman (2009) menar att grupper önskar samlas kring en specifik definition av en situation som i förlängningen utgör gruppens gemensamma syn på deras verklighet. Öppna meningsskiljaktigheter mellan gruppmedlemmar eller mellan gruppen och ledaren hämmar gruppens förmåga till handling då det skapar förvirring kring vilken verklighetssyn som gruppen skall agera efter.

KRITIK

Autentiskt och etiskt handlande är starkt kontextberoende (Cooper et al., 2005). Det organisatoriska klimatet är avgörande för att säkerställa de positiva effekterna av autentiskt ledarskap (Luthans & Avolio, 2003). Det Utvecklande Ledarskapet har, tillsammans med andra liknande modeller, blivit kritiserad för att underskatta betydelsen av organisatoriska förhållanden (Larsson et al., 2017). Larsson et al. (2017) bemöter denna kritik genom att inkludera fyra områden som har att göra med organisatoriska förhållanden. Vi anser dock att Larsson et al. (2017) inte djupare problematiserar hur organisatoriska faktorer kan ha en negativ inverkan på ledares möjligheter att använda sig av utvecklande ledarskap, och än mindre hur det påverkar ledares möjlighet till autentiskt handlande.

Cooper et al. (2005) hävdar att konceptualiseringen av autentiskt ledarskap är fortfarande i sin linda. Författarna menar att den teoretiska beskrivningen av fenomenet inbegriper delar från flera domäner så som *traits-*, *behaviour-* och *contexts-*teori. Vidare anser de att forskare än har att specificera var och hur autentiskt ledarskap manifesteras på olika analysnivåer. (e.g. individ, dyadisk, grupp, organisation). Vi menar likt Cooper et al. (2005) att konceptualiseringen av autentiskt ledarskap, som en underliggande konstruktion som ska inbegripa alla former av positiva ansatser till ledarskap, är problematisk. Autentiskt ledarskap måste kunna avgränsas teoretiskt för att kunna studeras som fenomen och därigenom möjliggöra mätning och eventuell utveckling av det hos framtida ledare (Cooper et al., 2005).

Autenticitet är trots detta, som redovisat, ett relativt beforskat område både på psykologisk och socialpsykologisk nivå. Tidigare forskning av autenticitet i militära kontexter har bedrivits bland annat av Hannah et al. (2011) som studerade militära enheter och hur ledares autenticitet påverkade autenticiteten inom enheten och vilka typer av utfall detta hade för gruppens effektivitet. Organisatoriska faktorerers inverkan på autenticitet har tidigare problematiserat av Gardner, Fisher och Hunt (2009). Dock har inte, oss veterligen, relationen studerats i en militär kontext. Det saknas anledning att tro att relationen mellan fenomenen skulle se helt annorlunda ut i en militär kontext. Dock föreskriver den svenska Försvarsmaktens formella ledarskapsmodell autenticitet som eftersträvansvärt hos organisationens ledare. Samtidigt framgår det i tidigare nämnda förstudie (Prytz & Walterström, 2017) att specialistofficerare inom Försvarsmakten upplever styrande organisatoriska känslor vilket medför en diskrepans mellan upplevda och uppvisade känslor. Detta gör tillämpningen av autenticitet i en svensk militär kontext extra intressant att studera.

Metod

Det är studiens syfte som bör diktera vilken metod som ska användas för att på bästa sätt få fram det material som krävs för att kunna besvara forskningsfrågan (Kvale & Brinkmann, 2014). Eftersom denna studie ämnar undersöka informanternas egen uppfattning och hur de ser på verkligheten är det lämpligt att studien använder sig av samtalsintervjuer (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns & Wängnerud, 2017). Mer specifikt kommer datainsamlingen ske genom enskilda intervjuer och genomföras utifrån en semistrukturerad intervjuguide (se bilaga 1). Det innebär att frågorna är mer öppna utformade för att tillåta informanten att berätta fritt om sina upplevelser och samtidigt förhindra styrande och stängda frågor där informantens egna åsikter inte kommer fram (Bryman, 2011).

DELTAGARE

Den erfarenhet och bakgrund som krävs för att informanterna ska kunna tillföra relevant information gör att urvalet blir relativt litet. Ansvarsfördelningen mellan de två befälssystemen inom Försvarsmakten är fördelad så att den större delen av utövandet av det direkta ledarskapet faller på specialistofficerare på truppförande positioner så som till exempel gruppchefer (Officersförbundet, 2014). Detta gör specialistofficerskåren lämplig för urvalet. Informanterna valdes ut genom ett så kallat målinriktat urval, vilket innebär en strävan efter att skapa en överensstämmelse mellan forskningsfrågan och urvalet (Bryman, 2011). Informanterna som valdes ut bedömdes alltså inneha den erfarenhet och bakgrund som ansågs nödvändig för att kunna tillföra information som kan besvara forskningsfrågan. I detta fall möjliggjordes ett sådant urval genom en av författarnas vänskapskrets inom specialistofficerskåren. Vidare blev de tillfrågade även ombedda att föreslå andra personer som skulle kunna vara intressanta att kontakta. Sättet som urvalet skett på, förutom som ett målinriktat urval, kan enligt Bryman (2011) beskrivas som ett tillgänglighets- och kedjeurval.

Totalt medverkade sex personer i studien, två kvinnor och fyra män i åldrarna 25 till 35. Bland de informanter som deltog är samtliga aktivt tjänstgörande specialistofficerare inom Försvarsmakten och har mellan ett och åtta års erfarenhet som specialistofficer på truppförande position. Fyra av studiens deltagare innehar grad av förste sergeant och två har grad av fanjunkare. Samtliga medverkande har erfarenhet av internationell tjänstgöring. Vidare tjänstgör fyra vid säkerhetsförband och två vid markstridsförband. I studien representeras alla försvarsgrenar, armén, flygvapnet och marinen, men med en något högre representation från armén.

GENOMFÖRANDE

Esaiasson et al. (2017) menar att det är viktigt att vidta vissa förberedelser innan datainsamlingen kan ske. För att identifiera den centrala informationen som anses vara av intresse bör en förförståelse skapas om det ämne som ska undersökas. Detta görs genom tidigare forskning och underlättar när intressanta kunskapsluckor inom den befintliga forskningen ska hittas (Esaiasson et al., 2017). När detta är gjort blir det tydligt vilka krav som behöver ställas på informanternas erfarenhet och bakgrund för att de ska vara intressanta för studien. Åtta personer som passade in på kriterierna blev därefter kontaktade via mail och fick därigenom ta del av informationsbrevet (se bilaga 2) som bland annat innehöll syftet med studien samt etiska ansvarstaganden och en förfrågan om deltagande. Två av de tillfrågade kunde på grund av tidsaspekten inte medverka men övriga sex deltagare tackade ja till att vara med i studien. Samtliga intervjuer hölls under en period av två veckor, mer specifikt mellan den 16:e november och 1:a december 2017.

För att minska risken för externt bortfall lades vikt vid ett tydligt och trovärdigt syfte med studien i informationsbrevet, något som även repeterades strax innan respektive intervju. Dessutom betonades studiens konfidentialitet vid kontakt med potentiella informanter. För att minimera internt bortfall fick samtliga informanter ta del av intervjuguiden cirka tre timmar innan intervjun ägde rum med en uppmaning om att inte söka ytterligare information om ämnet, eftersom studiens tyngdpunkt ligger på deltagarnas personliga uppfattningar. Detta erbjudande om insyn i kommande frågeställningar gjordes i syfte att reducera risken för ett internt bortfall,

det vill säga att informanterna väljer att inte svara på en eller flera intervjufrågor. Innan intervjun blev samtliga informanter återigen upplysta om de etiska aspekterna som studien förhåller sig till. Därefter fick informanterna möjligheten att ställa frågor om studien för att sedan lämna sitt godkännande för medverkan innan intervjuerna sattes igång. Två av intervjuerna skedde på dagtid medan resterande fyra hölls under kvällstid. Vidare skedde tre av intervjuerna över telefon medan de tre resterande hölls hemma hos intervjuerna eller hos informanterna. Transkriberingen gjordes innan nästa intervju hölls för att få möjlighet att reflektera över förbättringsmöjligheter. Alla samtal dokumenterades med hjälp av en diktafon och varade mellan 60 och 75 minuter. Båda författarna deltog vid samtliga intervjuer utom en.

DATAINSAMLINGSMETOD

För att möjliggöra för informanterna att med egna ord beskriva hur de upplever ämnet valdes en semistrukturerad intervjuform. Intervjufrågorna utformades därför på ett sådant sätt där de inte skapade för snäva ramar eller för att leda informanten i dennes beskrivning utan möjliggöra ett fritt berättande där även oväntade svar kan framkomma. Intervjuguiden inleddes med en uppsättning kortare bakgrundsfrågor. Dessa syftar till att ge den inhämtade datan mer nyanser genom att möjliggöra för författarna att se eventuella skillnader i svar beroende på till exempel antal år som tjänstgörande specialistofficer eller kön. Eftersom ämnet kan anses som abstrakt och svårfångat har intervjuerna inletts med en beskrivning av autenticitet genom synonymer, så som genuin, äkta och ärlig. För att göra diskussionen mer konkret har följdfrågorna i intervjun bland annat inkluderat en förfrågan om exempel från verkliga situationer. En del av frågorna har även varit kontrasterande, det vill säga att frågor som också berörde inautentiskt beteende och handlande ställdes, i syfte att ytterligare underlätta för informanternas resonering kring ämnet. Som beskrivs i inledningen kan autenticitet ses både hos den enskilda individen i förhållandet till sig själv såväl som i relationen till andra, intervjufrågorna har därför behandlat informantens syn på de båda olika aspekterna.

DATABEARBETNING

För att utvinna de teman och kategorier som konstituerar det säregna i fenomenet som undersöks användes en tematisk analys på den insamlade datan. Denna metod används för att kunna identifiera och rapportera mönster i materialet för att sedan analysera vad dessa mönster innebär. För att underlätta denna process bör intervjuerna först transkriberas (Braun & Clarke, 2006). Således är det första steget av databearbetningen att skriva ned allt som sagts under intervjuerna i ett dokument. Databearbetningen har fokuserat på *vad* som sägs snarare än *hur* det sägs (Bryman 2011). Information som inte var av vikt för studien bortsågs ifrån, likaså utfyllningsljud så som "eeh" och "mmh" som inte användes som jakande svar. Vid de tillfällen som informanterna varit tysta en längre stund för att tänka markerades det som tre punkter i dokumentet, "...". För att försäkra informanternas anonymitet har namn och specifika detaljer skrivits om eller bytts ut. Detta har inte påverkat resultatet. När alla intervjuer var transkriberade lästes de igenom en gång till innan de skrevs ut för att analyseras. Genom att identifiera fraser och nyckelord som kunde kopplas till det undersökta ämnet och även kategoriseras tillsammans skapades det koder. Dessa koder delades sedan in i övergripande kategorier som i sin tur skapade teman. Analysen gjordes med utgångspunkt i Braun och Clarkes (2006) guide för

tematisk analys. I tabellen nedan återfinns ett exempel på hur en av studiens kategorier togs fram.

Tabell 1. Kodning

Rådata	Koder	Kategori	Tema
I: Öppenhet i att våga berätta när man själv gör fel, /.../ öppenhet i vad man tycker och tänker och även lyssna på vad de tycker och tänker.	Öppen med misstag	Öppenhet i brister och fel	Transparens
I: Det är viktigt att kunna erkänna sina brister och om man har gjort bort sig.	Erkänna brister	Öppenhet i åsikter och värderingar	
I: För mig är det viktigt att det jag tror på återspeglas i de beslut jag fattar .	Ärlig med känslor och åsikter		

För att i så stor mån som möjligt kvalitetssäkra de resultat som framkom av den tematiska analysen har ett interbedömarperspektiv använts. Med detta menas att den tematiska analysen utfördes parallellt av respektive författare som sedan jämförde resultaten för att se hur väl resultaten samstämde.

ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Denna studie har tagit hänsyn till de grundläggande etiska principerna som gäller vid forskning som involverar personer direkt inblandade i studien. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2011). Genom informationsbrevet som skickats ut till samtliga informanter har de blivit upplysta om forskningens syfte, hur informationsinhämtningen kommer att gå till samt att deltagandet i studien är frivilligt och kan avbrytas när som helst. Vidare beskrevs även att deltagandet kommer att vara helt anonymt samt att informationen inte kommer att spridas vidare till obehöriga parter eller användas i annat syfte än till denna studie. I samma informationsbrev ombads även informanterna att ge sitt godkännande till att medverka i studien. För att säkerställa informations- och samtyckeskravet ytterligare upprepades all information innan varje intervju för att se till att informanterna hade förstått och godkänt informationen. Det material som inhämtats har förvarats på ett sådant sätt att det inte är tillgängligt för obehöriga parter.

RESULTAT

I följande kapitel redovisas resultaten från den tematiska analysen. Analysen genererade tre huvudsakliga teman, vart och ett med flera underkategorier. Det första temat är förväntningar och handlar om hur specialistofficerarna upplever att det finns externa förväntningar som påverkar deras ledarskap och förmåga till autentiskt handlande. De tillhörande kategorierna till detta tema är förväntningar från organisationen, förväntningar från överordnade och förväntningar från trupp. Det andra temat benämns som transparens och beskriver hur informanterna bygger relationer och upprätthåller sin autenticitet. Kategorierna för det andra temat är öppenhet i värderingar, öppenhet i brister och fel, emotionell och organisatorisk distans till truppen, truppens sammansättning samt tidsaspekter. Det sista temat är kontext och behandlar hur omgivningen som informanterna befinner sig i påverkar hur autentiska de kan vara i sitt ledarskap. I temat finns internationell insats, emotionell och relationell balans samt ledaren som filter som kategorier.

Tabell 2. Teman med respektive kategorier

Teman	Kategorier
Förväntningar	Förväntningar från organisationen Förväntningar från överordnade Förväntningar från trupp
Transparens	Öppenhet i värderingar Öppenhet i brister och fel Emotionell och organisatorisk distans till truppen Truppens sammansättning Tidsaspekter
Kontext	Internationell insats Emotionell och relationell balans Ledaren som filter

FÖRVÄNTNINGAR

Av den tematiska analysen framkom det att samtliga informanter känner att det finns externa förväntningar som påverkar deras ledarskap och förmåga till autentiskt handlande. När en av specialistofficerarna blev tillfrågad när hen kände sig mest ohindrad att vara sig själv svarade denne:

Ja men då tror jag nästan att det är ute i, ute på alltså, ute i terränglådan /.../ för då är det inte så mycket influenser från annat håll och det är inte så mycket sidospår utan där är man och gör det man ska göra.

Det visade sig även att de externa förväntningarna kommer från flera olika håll. Kategorierna har därför delats in i förväntningar från trupp, förväntningar från överordnade och förväntningar från organisationen.

FÖRVÄNTNINGAR FRÅN ORGANISATIONEN

Samtliga deltagare berättar att det finns tillfällen där de inte alltid kan säga eller göra det de vill. I flera av dessa fall leder detta till att de som ledare inte känner sig autentiska, varken mot sig själva eller mot sina underordnade. En av anledningarna som uppgavs bidra till att informanterna inte alltid kunde vara helt autentiska var Försvarmaktens organisatoriska normer och strukturer. En informant menade att ”det ligger i Försvarmaktens väggar lite, att det ska vara på ett visst sätt.”

Som ansvarig för en utbildning av blivande truppbefäl ger en specialistofficer ett exempel på när organisationens vilja och hens egna värderingar inte korrelerade, och hur denne hanterade detta:

Jag är ju inte själv något föredöme när det gäller att ha på bara kronans prylar och så vidare /.../ och då låter jag lite aktivt bli att trycka på det under kursen så att jag själv inte ska framstå som en hycklare men jag blir ju en hycklare för att jag gör det aktivt. Det är ju bara för att rädda mitt eget skinn liksom. När man egentligen förväntas från organisationen att under den här kursen så ska det tryckas på att det ska vara tilldelad materiel och grejer.

Trots att informanterna menar att det finns någon form av övergripande organisationskultur som påverkar hur autentiska de kan vara finns det även de som menar att det kan finnas olika organisatoriska förväntningar beroende på var i organisationen de befinner sig. En informant beskriver till exempel hur förväntningarna från organisationen varierar beroende på förband. Hen beskriver skillnaden på förväntningar vid ett tidigare förband och det förband personen tjänstgör vid nu:

Man ser väldigt tydligt att officerare inte är sig själva, det ska vara lite tufft och det ska vara lite fräckt och man lägger på en lite hårdare yta /.../ sen bytte man förband och man fick jobba med helt andra typer av officerare där man får respekt av att visa att man inte är så duktig på vissa saker /.../ man är avskalad på ett helt annat sätt skulle jag säga, vågar visa svagheter.

Flera av informanterna beskriver också hur de upplever att deras beslutsfattande och beteende har påverkats på grund av den organisationskultur samt de normer och strukturer som finns inom Försvarmakten. En av specialistofficerarna berättar att ”strukturer och kulturer fått mig att ramas in i olika beteendemönster där jag känner att jag inte fullt ut vågar fatta beslut /.../ man känner att man är kontrollerad och övervakad.”. Hen menar också att ”den strukturen och normen och kulturen de hade blev så pass stark /.../ att jag mer och mer blev mindre benägen att fatta egna beslut, jag kände liksom att jag ramades in”. Vidare upplevde samma informant att denne själv började anpassa sig efter de strukturer som fanns, hen beskriver detta som ”när jag väl hamnade i den så märkte jag efter ett tag hur jag själv formades efter den /.../ då skämdes jag för att då kände jag att de hade fått mig att bli den ”puppet” som de ville ha.”

Förutom de normer och strukturer som finns inom Försvarmakten finns det enligt flera informanter även en viss organisatorisk bild av hur en militär eller officer ser ut och beter sig. Denna bild stämmer inte alltid överens med hur specialistofficerarna ser på sig själva, en av dem menar att ”som militär så är jag ju jävligt omilitärisk, jag passar ju egentligen inte in i rollen som officer för jag är ju ganska ofyrkantig”. En annan menar att hen inte riktigt kunde

vara sig själv utan ”var lite på ett annat sätt, man ville inte vara för personlig för det var inte så coolt”.

Vidare talar informanterna om den hierarkiska strukturen som finns inom organisationen och som påverkar hur informanterna kan agera när överordnade är närvarande. Ett citat från en informant lyder ”jag får välja hur jag väljer att uttrycka mig”, på grund av detta. En annan beskriver det som att ”den här auktoritära hierarkin i Försvarsmakten gör att det är svårt att vara soldat och sen komma upp i befälsrummet och säga vad man tycker och tänker, i mina ögon är de fortfarande mina chefer.”.

FÖRVÄNTNINGAR FRÅN ÖVERORDNADE

Som presenterades ovan menar informanterna att det finns en insocialiserande kultur inom vilken det skapas förväntningar på beteenden. Samtidigt finns det även en bild av att det har att göra med att det är gamla strukturer som lever kvar på grund av den äldre generationen. Informanterna tror att detta kommer att försvinna så småningom, i takt med att de yngre generationerna tar sig högre upp i hierarkin. En informant beskriver det på följande sätt:

Det ligger nog lite i kulturen och normen i att vara officer, de här gamla gubbarna /.../ det ligger liksom i det här gamla. Jag tror det kommer tvättas bort ju längre åren går, men det är en del av Försvarsmakten.

Två andra informanter talar också om hur de upplever att generationsglappet som finns inom organisationen påverkar i vilken utsträckning de kan vara sig själva eller uttrycka sina värderingar.

Ja men det gör det ju nästan alltid, några gånger i veckan för att det är generationsgränser som sprängs ganska kraftigt så det finns en annan uppfattning om saker och ting från hur det var när de växte upp och inte är helt villiga att kanske ändra den /.../ det är ju också det då generationer som, lite större generationsglapp, jag upplever att folk i min ålder är mer åt mitt sätt att se på saker medan folk som är kanske 10, 15, 20 år äldre har ett annat sätt att se på saker, framförallt när vi pratar om saker som värdegrund.

En av informanterna beskriver hur hen hämmas i att uttrycka åsikter i större grupper på grund generationsglappet i värderingar.

På andra platser har jag märkt att det kanske inte är lika uppskattat att underställda uttrycker sig, och framförallt inte i storforum för att de vill inte bli utmanade eller något sådant utan de ska ha sin...vana från en annan tid där det de säger är det som sker, det funkar ju när det är uppgiftslösande och ordrar som skall presenteras men så fort det blir politik, värdegrund, religion, tycke och allt som rör landet Sverige eller situationer så blir det ofta känsligare.

FÖRVÄNTNINGAR FRÅN TRUPP

Förutom förväntningar från organisationen och från överordnade beskriver informanterna att det ofta finns förväntningar från truppen på hur de ska vara som ledare. En av informanterna berättar hur denne upplever att hen i rollen som truppförande befäl hålls mot förväntningar

sprungna ur populärkultur, framförallt vid utbildning av yngre rekryter, och hur detta inverkar på ledares möjligheter att agera i enlighet med sina egna känslor och värderingar:

De har ju en viss bild av hur det skall vara, det ska vara lite tufft och de har sett alla de här serierna och de tror att man är någon "Captain America" när man står där framme.

Informanten fortsätter sedan:

För att någonstans har nästan alla en bild av hur en militär ledare ska vara och lite den rollen försöker man klä sig i, alltså det kommer ju från pappa, från filmer, från allt det här så har ju den militära ledaren, den är ju lite så här torr, ja men lite arga, raka i sina åsikter och det är skinn på näsan.

En annan specialistofficer beskriver liknande upplevelser om hur förväntningar från truppen påverkar hur denne utövar sitt ledarskap och hur det kan skilja sig åt mellan olika trupper.

Jag tror att om jag skulle utbilda värnpliktiga så skulle jag ha ett hårdare ledarskap än jag har mot K-soldater, mina medarbetare, för jag tror att det, en del handlar om vad som förväntas från truppen också, och många gånger tror jag många som ska göra värnplikt eller GMU eller nånting förväntar sig att det skall stå den här, de har ju sett på film och då förväntar de sig, det är det de förväntar sig.

TRANSPARENS

Genomgående i samtliga intervjuer beskrivs hur specialistofficerarna söker att bygga relationer och upprätthålla sin autenticitet genom att uppvisa transparens inom olika områden så som värderingar och i sina egna brister och misstag. En av informanterna beskriver det som "det handlar mycket om att man är ärlig mot sina soldater, att man inte försöker spela någon roll utan att man alltid liksom är ärlig med vad man kan och inte kan, och känner och så vidare". Dock beskriver samtliga informanter hur deras möjligheter till transparens beror på olika faktorer så som vilken typ av trupp de arbetar med, den emotionella och organisatoriska distansen till soldaterna samt tidsaspekterna hur länge de ska leda truppen.

ÖPPENHET I VÄRDERINGAR

Flera informanter beskriver att det är viktigt för dem att stå upp för sina värderingar och åsikter, både för sin egen skull men även för att bygga en bra relation till medarbetare.

För mig är det viktigt att jag är den jag är och jag tror, jag är lojal mot mig själv och mina värderingar, och jag är inte främmande för att visa det utåt, var jag står i hur man löser uppgifter eller hur vi löser uppgifter, hur jag... framställs genom att vara, stå på mig och prata för det jag tror på.

ÖPPENHET I BRISTER OCH FEL

Det är även viktigt för informanterna att kunna vara öppna med sina egna brister och i situationer där de själva gjort fel. En anledning till detta är för att skapa ett öppet klimat där även de underordnade ska våga berätta om sina egna misstag så att hela gruppen kan hjälpas åt

att åtgärda eller lösa problem som kan komma att uppstå som följd av detta. En informant menar att "om man är mer öppen så tror jag att soldaterna berättar mer till mig än vad de hade gjort till en annan chef".

Ytterligare en informant beskriver det såhär:

Då tycker jag det är jätteviktigt att vara öppen med det, bara 'fan jag har gjort bort mig och nu får vi lösa det', precis som att jag vill att mina medarbetare skall komma till mig och bara 'jag har gjort bort mig, det här hände' så vill jag också kunna göra det mot dem. Att det skall vara så öppet och så högt i tak att man kan komma med, man har begått ett misstag att man kan komma och förklara det och sen så hjälps vi åt att lösa det.

EMOTIONELL OCH ORGANISATORISK DISTANS TILL TRUPPEN

Flera av specialistofficerarna beskriver hur den organisatoriska distansen till truppen har betydelse för vilken nivå av transparens de upplever att de själva och andra officerare uppvisar. En informant säger att "de officerarna som jobbar mycket med sina soldater är oftast mycket mer sig själva".

En annan specialistofficer beskriver sitt eget förhållningssätt:

Det har väl att göra med hur nära man arbetar, hur nära soldaterna man arbetar egentligen. Oftast så arbetar jag ju ganska mycket närmare soldaterna och det blir ju naturligt liksom att man lär känna dem mer eller liksom, också får bjuda på sig själv då också. Så att, men det finns nog, det är nog väldigt individuellt, det är nog samma grej liksom för vanliga officerare också.

Samma specialistofficer förklarar hur hen upplever att transparens till truppen försvårar möjligheterna att upprätthålla fasader eller att inte vara ärlig mot underställda:

Jag bjuder ju ganska mycket på mig själv och släpper in soldaterna ganska mycket så, och det gör ju också att man inte har samma fasad liksom, någon som har större distans till truppen då kanske det är lättare att göra det här, men om man, om man är ärlig, eller, folk vet mycket mer vad man egentligen tycker och tänker om saker, då kommer det vara svårare att genomföra saker man inte riktigt tror på liksom fullt ut, för de vet ju vad man tycker och tänker.

En annan informant sammanfattar de organisatoriska skillnaderna på följande sätt:

Förste sergeanten och som kommer ut, de blir ju oftast, man blir ju gruppchef oftast i början, så ska man gå som gruppchef och kollar man på dem så är de ju bästa kompis med sina soldater, för det är ju dem de umgås med varje dag, det är ju de som strider ihop på fältet och sen så ska de in och sova, det blir ju ett helt annat, medan löjtnanten som kommer ut och bara ger ordergivning, det tar lite längre tid innan den blir avskalad, oftast hinner de bli löjtnanter innan de blir en i gänget.

TRUPPENS SAMMANSÄTTNING

Förutom distans till truppen har även truppens sammansättning betydelse för hur pass transparenta informanterna upplever att de kan vara. En specialistofficer beskriver hur nivån av transparens i olika frågor beror på vilken trupp denne arbetar med.

Om man säger såhär, jag har ju inte lika stor anledning att släppa in rekryterna som jag bara har några månader liksom och när jag bara ska bedriva väldigt formell utbildning med liksom än de K-soldaterna som jag kanske då ska åka med utomlands eller liksom som jag kommer vara med på riktigt om man säger så.

En annan specialistofficer menar att de underställdas erfarenhet kan spela in.

Dels är de ju mycket mer erfarna, alltså de kan ju, de ser rakt igenom liksom ifall du inte skulle vara autentiskt om vi säger så. Rekryterna är ju mycket svårare att göra med för de vet ju inte liksom, de tror ju kanske att du är på ett visst sätt om du spelar en roll lite grann, för de räknar med det, ja de erfarna soldaterna märker ju det direkt.

En av de mer erfarna specialistofficerarna beskriver att graden av transparens också kan variera uppåt, alltså mot högre chefer, och att det kan bero på hur pass väl de känner varandra.

Ja men det kan jag visa uppåt också, men just öppenhet så beror det på, är det bara vårt befälslag ja men då kan jag vara öppen för jag känner dem så pass mycket nu och man har lärt känna varandra, så jag kan berätta om mina brister där men... ja i början gjorde jag ju inte det, i början pratade man ju knappt om sig själv.

Ytterligare en informant beskriver hur öppenhet och transparens enligt hen bidrar till ökat förtroende och tillit, ”man blir en i gänget och man jobbar mycket bättre, arbetsklimatet blir ju så mycket bättre om man har öppenhet, förtroende och att man litar på varandra och är sig själva”. Ytterligare en informant beskriver resultatet av att gå från att upprätthålla en fasad till att öppna upp sig mer gentemot truppen.

Till slut kom det ju automatiskt att man var sig själv, vågar va sig själv och då helt plötsligt så märkte man ju resultatet på sin trupp och sin omgivning, det blev mycket, det blev roligare att vara på jobbet och man fick bättre resultat i det man gjorde.

TIDSASPEKTER

De flesta informanterna håller med om att det på kort sikt kan vara positivt att iklä sig en roll när syftet är att uppnå ett specifikt mål nära i tid. Det är dock problematiskt att försöka bibehålla den rollen under en längre tid. En informant beskriver detta på följande sätt:

De officerarna man hade under värnplikten och dem man jobbade med under värnplikten var inte alls på samma sätt som när det helt plötsligt blev anställda soldater och man helt plötsligt skulle vara kolleger, jag upplever att jag själv och nästan alla jag jobbade med blev lite mer avskalade när man inte bara utbildar några i några månader och sen försvinner de och så kommer det ett nytt gäng... För då var det väldigt så här att man var lite tuff och det var lite skrik och det, ja det var lite hårdare, och sen gick man in i kafferummet och sen helt plötsligt

bara 'oj de är inte alls sådär'... man upplevde att officerarna var på ett helt annat sätt när de inte hade soldaterna och så är det inte längre, för jag tror inte man orkar med det när man har soldater i 4-5 år.

En annan informant beskriver hur hen själv intog en hårdare roll än denne var bekväm med men att detta gjordes i syfte att uppnå disciplin avseende ordning och reda med materiel hos rekryter.

Det var ju min egen känsla hos mig själv att så här, det här känns inte som jag. Men jag upplevde ändå att det fick liksom, det fick ändå en ganska bra effekt /.../ just då kände jag inte att, eller jag upplevde inte att det blev en sådan negativ effekt.

Samma informant menar dock att detta inte är hållbart under en längre tidsperiod eftersom det skulle vara alldeles för jobbigt.

För det första skulle det vara jobbigt för mig att försöka upprätthålla det under flera år. Om vi ska jobba tigt och kunna snacka vid matbordet eller liksom kunna sitta å snacka kring en grönpåse så skulle det bli skitjobbigt för mig själv att upprätthålla någon form av image som inte är jag och jag tror det skulle läcka igenom till slut.

En annan informant beskriver en liknande händelse där hen tog på sig en roll för att skapa positiva kortsiktiga effekter men där utgången istället blev negativ.

När jag höll en GMU (årtal borttaget) så var man väl lite sådär, man höjde rösten än man egentligen tyckte att man behövde, man var väl lite såhär tuff för att man tyckte att de lär sig bättre genom att man iklär sig en viss roll. Och sen senare så visade det sig att när jag väl skulle åka två år senare på mission så fick jag med mig några av de där soldaterna som jag haft, och de vågade ju inte ens prata med mig, men jag är ju världens trevligaste människa, och då märker man liksom att man inte kan fortsätta såhär.

KONTEXT

Under detta tema berättar informanterna hur omgivningen de befinner sig i har en påverkan på deras autentiska ledarskap. Informanterna berättar till exempel hur omständigheterna under internationell insats skiljer från hemma, att konsekvenserna av beslutet spelar in samt hur de ibland måste agera som ett filter för att upprätthålla moral och lösa uppgift.

INTERNATIONELL INSATS

Flera informanter beskriver hur arbetet och logi-förhållanden under internationella insatser försvårar upprätthållandet av fasader. De menar bland annat att det inte är hållbart att inte vara sig själv under en så pass lång tidsperiod där alla jobbar och bor tätt inpå varandra utan möjlighet att gå hem när dagen är slut.

När man åker på insats så blir det helt annat, man bor ihop, man lever ihop, det är inte bara ett jobb man gör. Det blir ens vardag, jobbet blir vardagen, och man klarar liksom inte av att hålla på och gå runt och vara nån annan, då måste man liksom på nåt sätt vara sig själv, man blir mer personlig.

En informant beskriver också hur hotbilden påverkar öppenheten mellan personalen.

Och det är också ett helt annat säkerhetsläge - man behöver vara helt ärliga mot varandra och det gäller i alla led, för att man lever under ett hot samtidigt, som alla människor kanske behöver prata om, det händer saker som gör att vissa kanske blir rädda och man ska orka med och leva.

Ytterligare en informant beskriver hur denne menar att förhållandena under internationella insatser medför att personal inte vågar ta konflikter i rädsla att det ska försvåra samarbetet under insatsen.

Ja det är väl enklare när man är hemma. För att där är det enklare att ta konflikter, delvis om man inte bor med varandra 24/7, det är enklare att man kan prata om det och samarbetet kanske blir lidande en kort stund för att man tycker olika men vi kan arbeta ut det medan, framför allt internationell tjänstgöring så får inte samarbetet bli lidande, ja men av naturliga själ /.../ jag tror att folk håller tillbaka lite grann och även jag själv i internationella insatser för att undvika konflikter utan att vi ska ha samarbete och det kan väl till viss del göra att min autenticitet eller genuinitet påverkas, att jag inte står upp alla gånger för vad jag tycker eller hör internationellt för det är viktigare nu att vi fokuserar på uppgiften.

Vidare berättar en specialistofficer om sin tidigare erfarenhet som chef för en multinationell enhet. Där upplevde hen att hen fick begränsa sina åsiktsyttringar till förmån för samarbetet. Samma informant menar samtidigt att det nödvändigtvis inte behöver bero på kultur utan snarare vara ett uttryck för den enskilda individens värderingar. Hen menar att detta inte behöver begränsas till multinationella enheter utan även kan uppträda inom nationshomogena grupper.

Jag fick tona ned lite vad jag tyckte om saker och ting med tanke på att jag ingick i chefsstrukturen i en grupp (omskrivet) som hade alla nationer representerade i gruppen, och det är ju väldigt stora kulturella skillnader om vi tittar på exempelvis Baltikum, de har ju ett helt annat sätt att se på exempelvis då kvinnor i Försvarmakten, även Norge för den delen också, där valde jag väl kanske att tona ned lite /.../ bara för att samarbetet som var så pass kortsiktigt skulle fungera så bra som möjligt /.../så ja under (ett multinationellt styrkebidrag) hade det kunnat vara en klar nackdel för det internationella samarbetet att chefer hade varit för genuina i tron på sina egna värderingar eller Försvarmaktens värderingar, eller värdegrund. Det hade kunnat sluta med att de tycker att vi är, ja men det går inte att jobba med oss för vi jobbar för mycket med sådana här oviktiga saker, inom citationstecken. 'Det är striden blablabla, vi ska inte fokusera på gender och genus, det är bara larv' sådant fick man ju höra, det hör man ju inom svenska led men... det var väl tydligast. Och sen när jag tänker på det så... skiljer sig egentligen inte... de utländska deltagarna från (multinationellt styrkebidrag) så mycket från vad jag möter bland svenska officerare och soldater heller.

En informant beskriver hur det allmänna klimatet inom förbandet avseende öppenhet och transparens gentemot medarbetare förbättrades under insats men återgick sedan efter hemkomst när hotbilden inte längre fanns.

När jag åkte till Afghanistan, det kompani som jag var med vi åkte tillsammans, men under insatsen lärde man känna sina befäl på ett helt annat sätt. Kompanichefen blev ens bästa vän under missionen, innan var man kanske till och med lite såhär, man gick inte in och bara 'tjena tjena!' på hans kontor, men det gjorde man under insatsen för att man kommer varandra mycket närmre och det var ju en guldgruva att ha med sig tillbaka /.../ så då försökte man ju behålla detta när det kom nya soldater, att man ska vara på ett visst sätt, som om det vore insats, men sen tror jag ändå att det blir inte riktigt så för att man har inte den hotbilden, du behöver inte visa dina svagheter även om man vet att det är bra att göra det, för nånstans blir det ju att man, alltså visa sina svagheter för någon som man är chef över, det krävs rätt så mycket självkänsla ändå.

Två andra informanter beskriver det istället som att de under en internationell insats begränsas i deras förmåga att vara sig själva, att det går mer in i en roll under insatsen. "Framförallt på en skarp insats då det är, de förväntar sig mer när man är i skarp verksamhet, då får man mer blockera (sitt eget namn) och så får man mer köra på." En av dem anger att anledningen är att det finns färre tillfällen att slappna av och vara sig själv på. "Man har mer av- och på-lägen, man kan vara mer avslappnad, man kan vara mer sig själv när man är hemma."

EMOTIONELL OCH RELATIONELL BALANS

Samtliga informanter är överens om att det inte alltid är möjligt att visa upp en fasad eller en känsla som egentligen inte är genuin. För att upprätthålla en form av balans där informanten kan inta vissa "roller" vid behov samtidigt som hen vidmakthåller en ärlig och genuin relation med medarbetare beskriver flera informanter det som att de har två olika lägen som de kan växla mellan.

Det finns ju en av- och på-knapp, att när man är ute och jobbar ja men då följer man order och man håller sig till hierarkin och man gör jobbet. Och när man kommer tillbaka ja då blir man mer kamratlig och man sätter sig ned och umgås.

Enligt informanterna är en av anledningarna till detta för att det är viktigt att visa sina underställda sitt riktiga jag i syfte att skapa en bra relation. De menar att det är viktigt att växla mellan den allvarliga ledarrollen och att bjuda på sig själva och visa hur de är utanför rollen.

Det är det här lite med läge av och på. Att för att man ska bli respekterad så måste man både liksom komma in i omklädningsrummet och snacka skit /.../ eller i skogen när det är rast men när det är läge på /.../ då vet de att jag kan vara hård /.../ så det är väldigt tydligt när det är order eller verksamhet som ska bedrivas och när vi bara kan vara kompisar.

En annan anledning till varför balansen mellan att visa upp en fasad och att vara autentisk är viktig är enligt några av informanterna för att det helt enkelt blir för jobbigt om de alltid skulle behöva agera i enlighet med sin roll som militär ledare. En av specialistofficerarna säger "då skulle jag ha en av- och på-knapp. För det går inte, man måste alltid komma tillbaka till sig själv och andas ut annars så fungerar det inte.". Ytterligare en informant berättar att denne ibland vill stämma in när det skämtas men känner att hen inte kan frånga sin roll, och hur det känns:

Det är ju väldigt utmattande, att inte riktigt kunna slappna av /.../ istället för att skratta med gänget så ska man 'Skärp er! Håll tyst!' liksom, /.../ det ingår lite i arbetet /.../ då behöver man kanske ikläda sig en roll som inte riktigt är jag /.../ och då kan man uppfattas som kanske väldigt hård eller tråkig eller arg, men att man inte är det egentligen. Man kanske har lust att sätta sig och skratta lite men man gör inte det för man försöker liksom bibehålla det här auktoritära, den rollen man har gått in i.

En specialistofficer beskriver hur hen upplever att truppens erfarenhet påverkar förståelsen för att hen växlar mellan att vara sitt avslappnade själv och att ibland inta en roll vid situationer som kräver fokus och seriositet:

Nu när jag leder väldigt mycket äldre människor så förstår de på ett bättre sätt att man liksom skiftar fokus medan när man ledde yngre soldater så tog de en för den man var när man stod där och skrek och sen vågade de väl inte riktigt, de vågar inte vara privata med en, och då blev man inte heller, man blev inte liksom kompis med soldaterna för att de hade ju respekt på ett helt annat sätt för en än vad de här äldre gubbarna har.

LEDAREN SOM FILTER

Det finns situationer där informanterna känner att de inte kan förmedla vissa känslor eller viss information nedåt till sina underställda. I dessa fall menar de att de agerar som ett filter mellan över- och underordnade, ofta som ett sätt att skydda sin trupp från negativa känslor eller kritik. En informant berättar till exempel om en händelse där en högre chef tyckt att informantens trupp gjort fel men där informanten inte håller med:

Min grupp har gjort något rätt, så istället för att så här nu får jag skit här från högre chef, så istället för att skicka det vidare på dem /.../ så kommer jag ta den och säga 'nej det är ingenting'.

En annan viktig anledning till att agera som filter är enligt informanterna att hålla arbetsvilja och moral uppe hos sina underställda. En av de intervjuade beskriver hur hen uppvisar en känsla som denne egentligen inte känner i syfte att förhindra att truppen bildar en negativ inställning till uppgiften.

Om man får en skituppgift till exempel, alltså en verkligen jättedålig uppgift. Om jag kommer ut med en negativ inställning till den uppgiften fast jag vet att detta bara är idioti men det ska ändå göras, då kan man ju slänga på ett falskt leende och säga 'detta är den bästa uppgiften vi fått och vi kör nu så gör vi klart den' där gynnar det ju om man lägger på det ansiktet /.../ det blir bättre arbete gjort och att det inte blir en negativ stämning i gruppen.

Andra informanter berättar om liknande händelser och är överens om att det gynnar både gruppen och uppgiften att gå ut med en positiv inställning genom att använda sig av en slags fasad. Samtliga informanter menar att anledningen är att en negativ inställning snabbt sprider sig och försämrar gruppens arbete och moral. En informant talar om att visa negativa känslor så här: "det vill jag absolut inte sända för det smittar ju av sig direkt". Anledningen till att det är så viktigt att försöka förhindra negativa känslor hos truppen är på grund av den starka uppgiftskultur som finns inom Försvarmakten. Samtliga informanter menar att som ledare är

det deras ansvar att se till att uppgiften blir färdigställd på ett bra sätt. Det mest effektiva sättet blir därför att försöka motivera truppen och hålla en så positiv inställning som möjligt. Trots detta håller informanterna med om att det ibland kan vara nödvändigt att visa för sina underställda vad de egentligen tycker. En informant uttrycker sig så här om detta:

När jag tycker det är fel, det får de titt som tätt men då är det /.../ vad jag anser mindre viktiga ting /.../ jag säger ju att vissa saker är dåliga, absolut det gör jag ju. Men det beror helt på vilken situation, vilken uppgift och så vidare.

I de fall specialistofficerarna är ärliga med sina negativa åsikter tar de alltså hänsyn till uppgiftens natur och de konsekvenser som uppgiften kan få. En annan informant exemplifierar detta på följande sätt:

Det beror på vad det är för uppgift, alltså pratar vi om vårduppgifter att vårda materiell så är det en sak men om man ska dra det till sin spets, i kriget, 'ni ska ta den här höjden', och jag kanske tycker att det är en skituppgift, då vet jag inte om det är lika bra att tala om det /.../ för då pratar vi om konsekvenser som är helt annorlunda mot om det är tråkigt att vårda ett tält eller om halva gruppen kommer dö.

Det finns också tillfällen där informanterna agerat som ett filter i syfte att skydda högre chef. En specialistofficer berättar om när hen var tvungen att förmedla ett beslut från sin överordnade som informanten egentligen inte stod bakom, och hur detta kändes:

Jag köpte det som chefen sa och så sa jag till soldaterna att 'det gick inte' och det resulterade i att folk slutade. Det kändes inte bra /.../ man gick in och sa 'chefens vilja' och ja... stod bakom chefen... det tyckte jag inte om. Där var jag ju jättestor /.../ jag förklarade för dem att det var av en annan anledning, och det är ju falskt. Det kände jag och jag hatar att göra sådana saker.

DISKUSSION

Nedan diskuteras och analyseras de resultat som presenterats i ovanstående kapitel. Resultatdiskussionen inriktar sig främst på hur specialistofficerare upplever att olika typer av förväntningar påverkar deras tillämpning av autenticitet. Vi har valt att fokusera på den upplevda generationsproblematik inom organisationen som flera informanter beskriver. Under metoddiskussionen redogörs studiens potentiella brister och åtgärderna som vidtagits för att förhindra dessa.

Syftet med denna studie har varit att djupare undersöka huruvida det finns en diskrepans mellan tillämpningen av autenticitet i teorin och hur specialistofficerare upplever den praktiska tillämpningen av autenticitet inom en militär kontext. Studien avsåg besvara frågeställningen;

- Hur upplever specialistofficerare inom Försvarsmakten tillämpningen av autenticitet i rollen som militära ledare?

RESULTATDISKUSSION

Precis som i Ledarskapsmodellen, visar resultatet i denna studie att det finns ett flertal externa påverkansfaktorer, det som i Ledarskapsmodellen benämns som omgivningskarakteristika. De kategorier och teman som framkommit kan på ett eller annat sätt kopplas till ledarskapsmodellens tre faktorer; omvärlden, organisationen och gruppen. Det som i denna studie har kategoriserats som ”förväntningar från truppen” och ”truppens sammansättning” kan till exempel kopplas till den omgivningskarakteristika som i det Ledarskapsmodellen kallas ”gruppen” och som har att göra med normer och roller. Ytterligare ett exempel är hur ”förväntningar från organisationen” och ”uppgiften” har en tydlig koppling med den omgivningskarakteristika kallad ”organisation” och som bland annat tar upp hierarki och organisationsstruktur. Trots dessa likheter menar vi dock att resultaten från denna studie har bidragit till att nyansera och tydliggöra på vilket sätt dessa faktorer påverkar specialistofficerares ledarskap, och mer specifikt hur det påverkar deras möjligheter till autentiskt beteende och handlande.

Resultatet visar att specialistofficerare inom Försvarmakten inte bara anser att det finns externa faktorer som påverkar deras ledarskap, utan att dessa faktorer till och med motverkar specialistofficerarnas möjligheter till att agera autentiskt i rollen som militär ledare. Detta är problematiskt eftersom tidigare forskning visat att autenticitet, och de attribut som kan kopplas till detta, är avgörande i den miljö militära enheter är verksamma i (Kolditz & Brazil, 2005). I en organisation där det ställs högre krav på autenticitet än i de flesta andra finns det alltså även påverkansfaktorer som har en direkt negativ inverkan på specialistofficerares möjlighet till att vara autentisk i sitt ledarskap.

Vidare betonar även det Utvecklande Ledarskapet att ett föredömligt och autentiskt handlande innebär att stå upp för sin värdegrund och inte vika sig vid motgångar eller tumma på etiska eller moraliska principer, även när beslutet inte är populärt hos medarbetare (Larsson et al., 2017). Detta går hand i hand med den uppdragstaktik som Försvarmakten använder sig av där ledares moraliska omdöme hos underställda är centralt för att beslutsmandat ska kunna delegeras (Försvarmakten, 2016). Vikten av att stå upp för sin värdegrund och att handla i enlighet med denna framgår även från informanterna. I ett citat från en specialistofficer beskriver hen att det är viktigt att vara lojal mot sina värderingar och även att dessa värderingar återfinns i uppgiften som ska lösas. Av resultatet framgick det även att det enligt specialistofficerarna är viktigare att stå fast vid sin värdegrund än att lösa uppgifter på ett sätt som går emot vad informanterna egentligen tror på. Både det Utvecklande Ledarskapet, Försvarmaktens uppdragstaktik och informanterna är alltså överens om att det är av stor vikt att stå fast vid sin moraliska värdegrund i ledarskapet. Flera av specialistofficerarna beskriver dock hur de upplever att det finns faktorer som har en negativ inverkan på deras möjligheter att vara autentiska. En anledning är det generationsglapp som flera informanter upplever att det finns inom Försvarmakten. Detta har en inverkan på i vilken omfattning de kan uttrycka sina värderingar. Eftersom Försvarmakten är en vertikalt diversifierad organisation, där nyligen myndiga kvinnor och män leds av generaler som kan ha månader kvar till pension, skapas det stora skillnader i åldersspann. Detta är inte unikt för Försvarmakten utan existerar i många organisationer. Det som dock gör Försvarmakten unik och även skapar en problematik är den strikta hierarkiska struktur som organisationen byggs upp av (Andrzejewski, 1954). Denna struktur skapar inte bara tydliga roller av underordnade och överordnade men för även med sig

en naturlig koppling mellan tjänstgöringsgrad och ålder där de övre organisatoriska nivåerna utgörs av äldre generationer medan lägre organisatoriska nivåer i regel utgörs av yngre personal. Flera av informanterna beskriver att det oftast råder konsensus kring värderingar och normer inom samma generation men att dessa kan krocka med äldre generationers. De uttrycker också att de inte vågar eller kan uttala sina faktiska åsikter på grund av den starka hierarkiska strukturen som råder. Den hierarkiska strukturen kan ses som en form av katalysator som ger en tvingande tyngd nedåt där äldre generationers värderingar premieras och ges företräde framför den yngre generationen tillika underordnade gradernas värderingar. Informanterna uppger att generationskrocken är som störst när det handlar om ämnen utanför arbetsuppgifterna så som religion och politik. Detta skapar problem för informanternas autentiska handlande eftersom autentiska beslutsprocesser förutsätter att en god självkännet om sina egna värderingar samt förmågan att resonera kring dem (May et al., 2003). Informanterna upplever att de i större sammanhang, alltså i situationer utanför den egna gruppen, inte kan uttrycka sina värderingar. Att inte kunna resonera kring värderingar i en organisation som nyttjar uppdragstaktik och där beslut ofta måste fattas i moraliskt svåra situationer kan få allvarliga konsekvenser på ledares autentiska beslutsprocesser om deras förmåga att resonera kring detta hämmats. Vidare går det resonera utifrån Goffmans (2009) forskning där öppna meningsskiljaktigheter kan ha en negativ inverkan på gruppens effektivitet och handlingsförmåga. Skillnader i grundläggande värderingar försvårar en gemensam uppfattning om situationen, eventuella problem och i förlängningen även lösningar och handlingssätt.

Det framgår även av resultaten att specialistofficerare upplever att de också möter förväntningar på hur de ska agera i rollen som militär ledare från underställda. De mest problematiska förväntningarna kommer från nya rekryter som kommer in i organisationen med förväntningen att en militär ledare ska agera som de gör på film. Flera av specialistofficerarna som har utbildat dessa rekryter berättade att de ofta går in i en roll som svarar upp till dessa förväntningarna. Andra informanter beskriver också hur det finns olika kulturer på förbanden som målar upp liknande idealbilder för hur officerare skall vara i relationen till truppen.

Dessa förväntningar tillsammans med generationskrocken i en hierarkisk struktur får specialistofficerarna att hamna någonstans mitt emellan och kräver att de förhåller sig till olika förväntningar samtidigt. Både från högre chefsskikt inom organisationen med andra värderingar samt från nya rekryters förväntningar på hårda och tuffa militära ledare. Problematiken med detta, förutom att specialistofficerarna upplever att det påverkar utövandet av autentiskt ledarskap negativt, är att det riskerar att förstärka den stereotypa rollen av hur en ”riktigt militär” ska agera. Vi menar att ideal som dessa är värderande i sin natur och skapar normativa föreställningar om vad militärt ledarskap konstituerar. I förlängningen skapar detta snäva ramar som begränsar specialistofficerares tillämpning av autenticitet.

Försvarsmaktens strategiska inriktning har förändrats under de senaste tre decennierna. Efter berlinmurens fall tog Försvarmakten en ”strategisk time-out”. Under 1990-talet bröt Balkankriget ut och det svenska försvaret skiftade inriktning från nationellt försvar till ett mer lättroligt och vassare försvar med en internationell inriktning. Sverige har sedan dess varit aktiva vid flera internationella insatser världen över. Efter kriget i Georgien 2008 började dock utvecklingen sakta vändas tillbaka till att idag åter fokusera på territorialförsvar (Müller-Hansen, 2017). Internationella kontexter och utlandsinsatser skapar särskilda utmaningar för ledares tillämpning av autenticitet. En informant beskriver hur denne som chef för en

multinationell enhet fick hålla igen att ge uttryck för vissa värderingar till förmån för samarbetet inom gruppen. Alltför stora skillnader i grundläggande värderingar eller syn på auktoritet kan försvåra möjligheterna till transparens från ledaren (Güss & Pangan, 2004). Förväntningarna inom vissa kulturer kan vara att ledare inte ska eller bör socialisera eller öppna upp sig inför underställda, något som klart försvårar möjligheterna att visa den transparens som i förlängningen bygger autenticitet. Under perioden har Försvarsmakten även genomgått stora förändringar avseende personalförsörjning. År 2010 avskaffades värnplikten som Sverige haft sedan 1901 för att sedan 2017 återinföras igen för både män och kvinnor (Regeringskansliet, 2017). Vid avskaffandet av värnplikten 2010 ersattes den pliktiga soldaten med en ny anställd soldat. Dagens unga specialistofficerare kan därför anses besitta relativt begränsad erfarenhet av värnplikt eller grundutbildning av rekryter. Äldre generationers officerare har betydligt mycket mer erfarenhet av att truppföra värnpliktiga men saknar ofta den erfarenhet specialistofficerskåren har att leda kontinuerligt anställda soldater. Det går att argumentera för att detta glapp i de respektive kollektiva erfarenheterna av truppföring mellan de två officerssystemen skapar skillnader i synen på relationen med underställda mellan generationerna i Försvarsmakten. Flera av informanterna beskriver även hur officerare som arbetar närmre soldaterna tenderar att vara sig själva mer och visa större transparens. En spekulering är att synen på autenticitetens betydelse avtar högre upp i organisationen där ledarskapet till stor del utövas indirekt. Alternativt att officerare högre upp i hierarkin har arbetat längre i Försvarsmakten och med tiden avancerat bort från truppförande positioner. Oaktat så kan en diskrepans avseende synen på autenticitet eller större skillnader i värderingar mellan organisationen olika nivåer eller generationer ha en hämmande effekt på de yngre generationernas (specialistofficerarna på gruppchefsbefattningar) möjligheter att handla autentiskt. Transparens i värderingar och åsikter är en viktig del i byggandet av autenticitet, vilket bekräftas såväl i den teoretiska utgångspunkten som studiens empiriska material. Att inte fritt kunna uttrycka åsikter och värderingar begränsar således specialistofficerares möjligheter att bygga djupare relationer med sin trupp som är en förutsättning för att tillit mellan ledare och följare ska kunna utvecklas (Jones & George, 1998).

Sammanfattningsvis framgår det att specialistofficerarna upplever att det finns flera faktorer som påverkar deras möjlighet till autentiskt ledarskap negativt. Flera av dessa stämmer väl överens med de omgivningskaraktistika som Larsson et al. (2017) tar upp i Ledarskapsmodellen. Resultaten har dock också visat andra intressanta aspekter av externa faktorer som är unika för Försvarsmakten som organisation. Som diskuterats ovan har till exempel den generationsdiversifiering i kombination med en hierarkisk struktur samt normativa förväntningar baserade i stereotypa bilder av hur en ”riktig” militär ska vara stor inverkan på hur specialistofficerarna upplever huruvida de kan vara autentiska eller ej.

METODDISKUSSION

Bryman (2011) beskriver det alternativa kriteriet tillförlitlighet för att bedöma kvalitativa studiers validitet och reliabilitet. Tillförlitlighetskriteriet byggs upp av fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Studiens omfattning har avgjort antal intervjuer och intervjufrågornas omfattning och antal. Ett större antal informanter eller längre intervjuer skulle möjligen ge andra unika teman och kategorier. Studien har genom detta låg överförbarhet. Studiens har även nyttjat ett icke-sannolikhetsurval och resultatet kan därför ej

heller generaliseras till en större population. Avseende trovärdighet får resultaten anses hålla god nivå då syftet med studien har varit deskriptiv och empirin utgörs av informanternas beskrivningar av egna upplevelser. Samtliga informanter har lång erfarenhet inom Försvarsmakten. Denna erfarenhet menar vi ökar sannolikheten för att informanternas svar motsvarar deras egna upplevelser snarare än att ha producerats i syfte att möta upplevda förväntningar från författarna.

En av författarna är själv utbildad specialistofficer och kan genom sin erfarenhet från Försvarsmakten hävdas ha utvecklat en förförståelse som kan påverka hur denne har tagit till sig empirin genom konfirmeringsbias. En högre grad av medvetenhet hos författarkollegan vid framförallt intervjuer har därför vidtagits för att säkerställa att intervjun inte omedvetet styrs i någon riktning. Pålitligheten avseende intern reliabilitet har därför även säkerställts genom ett interbedömmarperspektiv som visade på hög överrensstämmelse hos resultaten från de respektive tematiska analyserna. Resultatens pålitlighet över tid är svårt att avgöra, då det föreligger en risk att händelser som skett i närtid till intervjun kan ha påverkat informantens svar. För att skapa förutsättningar kritiskt granska studien har metodologiska processer och tillvägagångssätt redogjorts transparent.

Användandet av semistrukturerade intervjuer har gjort att intervjufrågor inte har ställts i samma ordning vid alla intervjuer. Intervjuarna har följt informanten i dess beskrivningar och anpassat frågor och följdfrågor efter informantens svar. Bryman (2011) menar att intervjufrågorna inte nödvändigtvis måste komma i samma ordning, men författarna är medvetna om att detta kan ha medfört att intervjuaren genom sina frågor har styrt in informanten på olika spår, detta har dock accepterats till förmån för att inte inskränka på informantens fria berättande.

Potentiella etiska implikationer av denna studie skulle kunna uppstå genom att intervjudata blir tillgängligt för obehöriga och att informanternas anonymitet då går förlorad. Detta skulle kunna medföra men för informanter både yrkesmässigt såväl som privat i form av sociala repressalier. Detta har hanterats genom ett högt säkerhetsmedvetande i all hantering och förvaring av intervjudata.

Urvalets tyngdpunkt ligger mot deltagare ur säkerhetsförbanden i Försvarsmakten. Detta kan kritiserars i och med att markstridsförbanden utgör en större del av personalstyrkan i Försvarsmakten kontra säkerhetsförbanden. Detta förklaras av att urvalet skett genom kedjeurval ur en av författarnas vänskapskrets.

Uppgifter om återtagna artiklar av Fred Walumbwa gör att referenser till Walumbwa har gjorts med försiktighet. De artiklar som används för denna studie redogör för resultat som har visats även genom andra studier och kan således anses belagda.

Vi anser i övrigt att studien uppfyller en ontologisk validitet då den förmodas ge deltagande informanter en större förståelse för fenomenet i deras egen tillvaro och situation.

AVSLUTANDE REFLEKTIONER

Uppdragstaktiken beskrivs som central för Försvarsmaktens militära förmåga. Denna ledningsfilosofi bygger i sin tur på personalens moraliska karaktär och resonering (Försvarsmakten, 2016). I och med att informanterna upplever det som att de inte kan uttrycka sina åsikter och värderingar på grund av generationsproblematiken och stereotypa

förväntningar finns risken att de begränsas i sin förmåga att resonera kring moraliska frågor i yrkeskontext. Den praktiska implikationen av denna generationsproblematik kan i förlängningen resoneras inverka på förtroendet som krävs för att de långtgående mandaten under uppdragstaktiken skall kunna delegeras. Gemensamma värderingar och attityder är inte bara viktigt för sammanhållningen men även för att gruppen genom en gemensam syn på tillvaron och problem ska kunna samlas kring en definition av ett problem för att sedan tillsammans finna lösningar. Större skillnader i grundläggande värderingar hämmar detta. Ett förslag till vidare forskning är därför att undersöka djupare huruvida det kan finnas strukturella faktorer inom Försvarsmakten som har en hämmande effekt på det moraliska resonerandet och hur det tar sig uttryck på olika hierarkiska nivåer.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Andrzejewski, S. (1954). *Military Organization and Society*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004b). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviour. *The Leadership Quarterly*, 15, ss. 801-823.
- Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O. (2004a). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Lincoln: Gallup Leadership Institutet, University of Nebraska.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Chan, A., Hannah, S. T. & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, Functioning, and Impacts. i W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa, *Authentic Leadership Theory and Practice : Origins, Effects and Development* (ss. 3-42). Burlington: Emerald Group Publishing Limited.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 475-493.
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), ss. 121-144.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (5 uppl.). Wolters Kluwer Sverige AB.
- Försvarsmakten. (2016). *Militärstrategisk doktrin*. Hämtat från Forsvarsmakten.se den 16 december 2017: <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/doktriner/militarstrategisk-doktrin-2016-ny.pdf>
- Güss, D. C. & Pangan, O. I. (2004). Cultural Influences on Disaster Management: A Case Study of the Mt. Pinatubo Eruption. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22(2), ss. 31-58.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2005b). *Authentic leadership theory and practice origins, effects and development*. (W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa, Red.) Amsterdam: Elsevier Jai.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005a). Can you see the real me?: A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 343-372.
- Gardner, W. L., Fischer, D. & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? . *The Leadership Quarterly*, 20, 466–482.
- Goffman, E. (2009). *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Nordstedts.
- Hannah, S. T., Walumbwa, F. O. & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64, ss. 771-802.
- Harter, S. (2002). Authenticity. i S. J. Lopez, & C. R. Snyder, *Handbook of Positive Psychology*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Hochschild, A. (1983). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, California, United States of America: University of California Press.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Narhgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, ss. 373-394.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), ss. 531-546.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), ss. 1-26.
- Kolditz, T. A. & Brazil, D. M. (2005). Authentic leadership in extremis settings: A concept for extraordinary leaders in exceptional situations. i W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa, *Title: Authentic Leadership Theory and Practice : Origins, Effects and Development* (ss. 345-356). Burlington: Emerald Group Publishing Limited.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3 uppl.). (S. E. Torhell, Övers.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. i K. Cameron, & J. Dutton, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 480). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Müller-Hansen, F. (den 28 April 2017). *Från invasionsförsvar till insatsförsvar till nationellt försvar*. Hämtat från Folkochförsvar.se den 14 december 2017: <http://www.folkochförsvar.se/artiklar/fran-invasionsfoersvar-till-insatsfoersvar-till-nationellt-foersvar.html>
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), ss. 247-260.

- Officersförbundet. (2014). *Officersprofessionen och relationen mellan officerare, specialistofficerare och gruppbefäl*. Hämtat från Officersförbundet.se den 4 januari 2018: <https://www.officersforbundet.se/globalassets/pdfer/materiel--avtal/foldrar-och-rapporter/officersprofessionen---relationen-mellan-officerare-specialistofficerare-och-gruppbefal.pdf>
- Prytz, L. & Walterström, K. (2017). Specialistofficerares upplevelser av emotionellt arbete som medel för att stärka underställdas moral: En kvalitativ studie i ledares uppvisande av emotioner förväntade av organisationen. Stockholm, Sverige.
- Regeringskansliet. (den 2 Mars 2017). *Regeringen återaktiverar mönstring och grundutbildning med värnplikt*. Hämtat från Regeringen.se den 15 december 2017: <http://www.regeringen.se/artiklar/2017/03/regeringen-ateraktiverar-monstring-och-grundutbildning-med-varnplikt/>
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.

BILAGOR

BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE

Intervjuaren börjar med att redogöra för de etiska krav som studien förhåller sig till; samtyckeskravet, nyttjandekravet, informationskravet, konfidentialitetskravet.

Bakgrundsfrågor:

1. Ålder
2. Kön
3. Grad
4. Befattning och förband
5. Erfarenhet i ledarpositioner inom FM
6. Antal år som tjänstgörande specialistofficer
7. Erfarenhet av skarp tjänstgöring

Autenticitet

1. Vad är autenticitet för dig?
 - a. Kan du ge exempel från din yrkesroll på vad ett autentiskt handlande eller beteende skulle vara?
2. Är autenticitet viktigt för dig?
 - a. Varför? På vilket sätt?
 - b. Som person?
 - c. I rollen som ledare i en militär organisation?
 - i. Varför är det viktigt i rollen som militär ledare?
3. Hur gör du för att uppfattas som autentisk i rollen som ledare?
 - a. Kan du ge exempel
4. Kan du beskriva någon situation där du känt dig inautentisk?
 - a. Varför kände du det?
 - b. Varför handlade du på det sättet, trots att det fick dig att känna dig inautentisk?
 - c. Hur upplevde du konsekvenserna av ditt inautentiska handlande/beteende blev?
 - i. Kortsiktiga/långsiktiga konsekvenser
 - ii.
5. Finns det enligt dig negativa aspekter av autenticitet?
 - a. Kan du ge exempel
6. Upplever du att det finns skillnader vardagliga arbetet och skarpa insatser?
 - a. Kan du ge exempel

Finns det något ytterligare som du känner att du vill tillägga eller som du upplever att vi har missat?

BILAGA 2 – INFORMATIONSBREV

Hej!

Vi heter Louise Prytz och Kristoffer Walterström och riktar oss till dig som specialistofficer. Vi läser ledarskap under påfrestande förhållanden på Försvarshögskolan och ska skriva en C-uppsats med syftet att göra en kvalitativ studie som utforskar specialistofficerarens upplevelser av emotionellt lönearbete och autenticitet.

För att få möjlighet att genomföra denna studie behöver vi intervjua specialistofficerare på truppförande position som även har erfarenhet av skarpa insatser (helst internationella).

Intervjuerna är frivilliga och bedöms ta cirka 60 till 90 minuter. Du kan när som helst välja att avsluta din medverkan i studien. Inhämtat material kommer endast användas till studiens syfte. Alla intervjuer spelas in men det som sägs kommer att behandlas strikt konfidentiellt. Det betyder att ditt namn och dina uppgifter om vilket förband eller enhet du tillhör inte kommer att redovisas i uppsatsen eller på annat sätt. Det betyder också att det enbart är vi som kommer ha tillgång till det bandade intervjumaterialet. Inspelningen kommer att användas av oss när vi transkriberar materialet för att sedan göra en analys utifrån samtliga intervjuer. Materialet kommer att sammanställas och presenteras i uppsatsen. Det kommer inte gå att utläsa vem du är, att du har medverkat i studien eller vad just du har sagt/vilka åsikter du har. När studien är klar kommer det inspelade intervjumaterialet att raderas och transkriberingen destrueras. Du har möjlighet att ta del av uppsatsen genom oss eller genom Försvarshögskolans portal DiVA där uppsatsen kommer att publiceras.

Du kan nå oss på:

Louise Prytz: [REDACTED]

Kristoffer Walterström: [REDACTED]

Vi skulle vara tacksamma för din medverkan och vid intresse eller frågor ta kontakt via mail eller telefon enligt ovan. Tack på förhand!