



Försvarshögskolan

# Medborgares förväntningar på ledare i tid av krig

Fokusgruppstudie på broschyren ”Om krisen eller kriget kommer”

Citizens expectations of leaders in time of war.  
A focus group study of “If crisis or war comes”

John Kingstedt

HT 2018

Påbyggnadskurs Ledarskap under påfrestande förhållanden

Handledare: Susanne Hede

Examinerande lärare: Aida Alvinus

Examinator: Claes Wallenius

## Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Abstract.....	4
Inledning .....	6
Tidigare forskning .....	6
Ledare i kris.....	10
Studiens syfte.....	13
Forskningsfrågor .....	14
Disposition .....	14
Avgränsning.....	14
Metod.....	14
Orterna.....	14
Deltagare.....	15
Genomförande.....	15
Datainsamlingsmetod .....	16
Kvalitativa datainsamling .....	16
Kvantitativa data .....	17
Analys.....	17
Etiska överväganden .....	18
Resultat .....	18
Definitionen av krig.....	18
Kvalitativa resultat från enkät.....	28
Diskussion .....	29
Metoddiskussion.....	34
Framtida forskning.....	35
Referenser.....	36

## **Sammanfattning**

Denna studie granskar vilka krav medborgare ställer på sina samhällsledare i tid av krig. Syftet var att kartlägga vilka personliga kvalitéer medborgare ansåg vara viktigast för att ledare skulle kunna hantera en krigssituation, samt hur man önskade att ledare skulle agera om det blev krig. Broschyren ”om krisen eller kriget kommer” stod som förlaga. Studien har en kvalitativ ansats och data samlades genom tre separata fokusgruppsintervjuer med totalt 32 deltagare i Stockholm, Karlstad och Skövde. Resultaten pekade på att det är främst kommunikativa kvalitéer och proaktivt agerande som deltagarna efterfrågar. Att vara en stark ledare var en central definiering för att kunna hantera krig, slutsatsen blev dock att det finns många olika komponenter i det starka ledarskapet.

Nyckelord : MSB, Krig, Ledarskap, Krishantering, kris

## **Abstract**

This study surveys what citizens asks of their leaders in time of war. The purpose was to map what personal qualities citizens deemed most imperative for being able to exert leadership in time of war, and how these qualities were to be carried over into action. The brochure “if crisis or war comes” was used as a precursor. This is a qualitative research study where data was gathered through three separate focus group interviews with a total of 32 participants in Stockholm, Karlstad and Skövde. The results point to communicative skills and being proactive as the foremost important traits the citizens ask of their leaders in time of war. Being a strong leader was a central definition for being able to navigate war, the conclusion however, was that strong leadership is multi-faceted and hard to define.

Key words: Swedish civil contingency agency, War, Leadership, crisis management, crisis.

## Förord

Jag vill rikta stort tack till min handledare Susanne Hede, lärare och forskare vid FHS i Stockholm samt Karlstad. Att skriva att man har haft hjälp av sin handledare kanske uppfattas som något av en plattityd som måste stå med i ett arbete av denna omfattning. Men faktum är att Susanne har varit behjälplig på mer plan än som enbart handledare och är en person som jag uppriktigt sagt hoppas få göra fler arbeten med. Vare sig detta skulle vara i kapacitet av student eller förhoppningsvis en dag som kollega. Vill också passa på att rekommendera Försvvarshögskolan Stockholm som lärosäte. Har varit student på flera universitet och inget kan komma i närheten i termer av studiemiljö, lärarkår och undervisning.

John Kingstedt  
Huddinge, Sverige  
2019-01-03

## **Inledning**

I månadsskiftet maj-juni 2018-delades broschyren ”Om krisen eller kriget kommer” till 4.8 miljoner hushåll i Sverige (MSB 2018). Broschyren är utformad för att ge invånare i Sverige en uppdaterad överblick av den svenska beredskapen och det civila ansvaret/behovet som kan komma att testas vid en potentiell kris eller krigssituation inom Sveriges gränser. Broschyren utvecklades på uppdrag av regeringen i nära samarbete mellan myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), Försvarsmakten och till viss mån kommunala företrädare. Att broschyren utdelades år 2018 och inte tidigare beror på det säkerhetspolitiska läge som Sverige befinner sig i idag. Från ett stabilt läge under lång tid har nu säkerhetsdiskursen på bara några år fått en helt ny karaktär, både bland myndigheter och civilbefolkningen. Svenska försvaret har börjat att rustas upp, i och med denna upprustning har också säkerhetspolitiska frågor fått större medial uppmärksamhet. Information till allmänheten om hur man skall förhålla sig till kris har förmedlats kontinuerligt, men inte sedan 1961, höjden av Kalla Kriget, har en regelrätt broschyr delgivits rikets invånare (Gammelstorp). Sedan den förra broschyren släpptes för 57 år sedan finns nu en helt annan samhällsbild och helt nya utmaningar. Sverige har en mycket mer blandad kulturell befolkning som har olika förutsättningar och erfarenheter. År 1961 var Sverige betydligt mer homogent i termer av vad den stora massan av befolkningen hade varit med om i termer av krig/kris. I och med den stora invandring Sverige har haft sedan dess finns det numer en mer diversifierad population, där människor med annan bakgrund har flytt sina hemländer p.ga. bland annat krig och andra humanitära kriser. Vidare så innebar utdelningen av 2018 års broschyr att en stor del av befolkningen tog del av information kopplat till kris men framförallt krigsfrågor för första gången i sina liv. Att fler tar del av denna information ställer större krav på myndigheter, när människor blir mer medvetna om det säkerhetspolitiska läget kommer fler också att ställa frågor (MSB, 2018). Respons från medborgarna blir central i att kunna avgöra vilka steg Sverige kan/bör ta för att vidare förbereda sina medborgare på potentiella hot.

### **Tidigare forskning**

Den allmänna responsen på informationen presenterad i MSB-broschyren blir relevant för att avgöra huruvida rikets invånare delar den hotbild som broschyren vill förbereda oss för. Broschyren väcker frågor om vad som kan konstitueras som hot mot Sverige. För den individuella medborgaren bör detta bli en delvis subjektiv bedömning. Här blir en

avgränsning viktig för att kunna disponera resurser på ett adekvat sätt. Försvarsmakten presenterade i juni 2016 en kartläggning för vilka utmaningar som Sverige kan komma att möta i planeringen av totalförsvaret (Försvarsmakten, 2016). Här delas ansvaret upp för att garantera Sveriges totalförsvaret, Försvarsmakten ansvarar för det militära försvaret, MSB för det civila försvaret. För att kunna garantera både militärt och civilt försvar så behövs ett nära samarbete mellan dessa två enheter, och således samarbete över hela samhället. Rapporten målar upp ett särskilt behov av att kunna motstå en komplex hotbild, försvaret definierar hoten mot Sverige som ”varken entydiga eller enbart territoriellt fokuserade” (Försvarsmakten, 2016). I praktiken betyder detta att det finns en mängd olika sätt som Sverige kan attackeras på, öppna eller dolda påtryckningar. Dessa kan göras genom politiska, psykologiska, ekonomiska eller militära medel. Dessa kan ta olika form, regelrätta anfall eller cyberattacker och påverkansoperationer. I och med hotbildens komplexitet så behövs det konstanta revideringar i försvaret, allt eftersom att teknologi utvecklas och yttre motståndare ändrar taktik så måste arbetet med försvaret göra det samma. Det är mot denna bakgrund som MSB-broschyren måste mätas, och utifrån detta som man sedan kan börja utvärdera om broschyren lyckades väcka respons från både det civila som statliga myndigheter.

Stort fokus har i tidigare forskning ägnats åt mänskliga reaktioner till krig och kris, både bland civilbefolkning, samhällsledare, organisationer och yrkesutövare som utsätts till större grad. Sådana studier har främst studerat den psykologiska reaktionen på kriser och krig. Holmans (1962) studie gör en djupgående analys av stress och hormonreaktioner på just krig och terror. En brist är att man inte har studerat vilka behovsprofiler som finns hos medborgare i tid av krig på ledare, något som denna studie ämnar studera. För att förstå detta behov krävs dock att man tar del av den forskning som har ägnats både till ledarskapsutmaningar i kris och krigssituationer, kriskommunikation samt den bedömda reaktionen hos civilbefolkningen i en tid av kris eller krig.

En krisfas delas traditionellt upp i tre faser (Coombs, 2010) – före, under och efter. I avseendet ”om krisen eller kriget kommer” så kan dels framställandet/publicering samt reaktioner/lärande granskas efter dessa faser. Förefasen, arbetet som MSB och Försvarsmakten gjorde för att kartlägga vad som skulle finnas i broschyren, samtal med fokusgrupper, fysiska material som bör finnas, planer e.tc. Underfasen, distribueringen av katalogen samt hur broschyren tas emot av mottagaren. Kommer informationen medföra en kraftig respons från mottagaren, bör man i så fall ha förberett sig för detta i förefasen. I fallet MSB så valde man att ha ett specifikt kontaktcenter i samband med att broschyren lanserades. Efterfasen blir en utvärdering av både arbetet som gjordes i förefasen och resultatet av

underfasen. Här är det viktigt att titta på hur det faktiska utfallet blev jämfört med det förväntade utfallet, analyser kring vad som kan komma att behövas revideras. Centralt för efterfasen blir att mäta hur allmänheten tagit emot informationen som delgetts.

Falkheimer, Larsson & Heide (2009) delar upp efterfasen i två delar – återhämtning samt lärofasen. Skillnaden här är att man inte nödvändigtvis måste lära av varje enskild kris, beroende på om denna har hanterats efter de riktlinjer man fastställt i de inledande faserna. Just nu befinner vi oss i efterfasen av broschyrens publicerande, trots att inte allt för lång tid passerat så handlar det nu om att sammanställa den respons som broschyren framkallade, att sammanställa och skapa en lägesbild av hur broschyren har tagits emot och vilka reaktioner den har väckt. Hede (2018) har granskat allmänhetens reaktioner på ”om krisen eller kriget kommer”. Deras granskning skapar intressanta förutsättningar för fortsatta studier, den kvantitativa delen som studien genererade indikerar att broschyren i det stora hela uppskattades, men att de flesta klagomål som kom in var kopplade till just broschyrens krigsfokus. Den kvalitativa delen stärkte detta resultat, framförallt visade det sig att många tyckte att krigsinformation inte skulle presenteras i det nuvarande samhällsklimatet, att det fanns andra samhällsproblem som borde ägnas mer tid. Detta blir en prövning både för MSB och Försvarsmakten. Om allmänheten inte finner krigsförberedande arbete prioriterat så kan detta hindra dess villighet att följa direktiv från högre ort (Falkheimer et.al. 2009).

Stort underlag för ledarens kris och krigssituationshantering går att återfinna i ”The politics of crisis management: Public leadership under pressure” (Boin, Hart, Stern & Sundelius, 2017) boken kartlägger över en 10-års period ledares hantering av krisspecifika scenarion och gör sedan genom krossanalys (Bryman, 2011) mellan fallen en bedömning av de beslut som ledare fattar under kris. Centralt tema blir för ledaren att ”Craft a winning frame” (Upprätta en positiv bild) (Boin, 2017). Detta handlar om att skapa och förmedla en lägesbild som mottagaren kan förstå och ställa sig bakom. Ledarskapet blir således alltid bundet till att kunna förklara hur man skall göra något, vad det är man ska göra och slutligen varför man skall göra det. Att handla utan att kunna förankra agerandet i något som man tror att allmänheten skall kunna förstå blir oftast synonymt med stort misslyckande. I avseende MSB-broschyren kan man utifrån detta ställa frågan – har mottagaren förstått broschyrens innehåll? – om inte, vilka konsekvenser kan detta medföra. Drennan, McConnell & Stark (2014) menar att arbetet med att skapa en så kallad ”winning frame” (positiv bild) förenklas av att man i förefasen förbereder allmänheten på de scenarion som kan komma att uppstå i en krissituation. I detta avseende så bör man tolka ”om krisen eller kriget kommer” som ett gott



steg i ledet för ledare att förbereda allmänheten på det som kan tänkas hända. Om man redan innan lagt ut trådar för tänkbara scenario så kan man enligt Drennan et.al (2014) förmildra reaktionen om hotet väl anländer. I ett sånt tänkbart fall skulle ”om krisen eller kriget kommer” fungera som både en informativ bilaga, samt ett slags skydd mot diverse negativa reaktioner som annars skulle kunna uppstå om avsaknaden av information varit ett faktum. Drennan et.al (2014) finner stöd av denna tes hos Kapucu & Van Wart (2006), dennes artikel fokuserar på offentlig sektors hanterande av olika typer av kriser. Kapucu & Van Wart (2006) fann att hanterandet av olika kriser bemöttes med olika responser från allmänheten, beroende på krisens natur. Distinktionen var att allmänheten tycktes ha större förlåtelse i hur en oförutsedd kris hanterades, kontra en kris som var mer väntad. Studien har sin utgång i terroristangreppen i USA den 11/9 2001 och jämför sedan civil respons gentemot de orkaner som drabbade Florida 2004. Här talas om rutinmässiga kriser gentemot katastrofer, där allmänheten har mycket större krav på att ledare ska lösa rutinmässiga kriser. Studien visar också att under 2000-talet har allmänhetens krav på offentliga ledare vuxit.

I takt med att den teknologiska utvecklingen gått framåt har arbetet kring kriskommunikation både försvårats och förenklats. Det finns idag mer instanser för myndigheter att förmedla krisinformation och samhällsinformation till invånare. Samtidigt medför detta att det finns fler instanser där kriskommunikation och samhällsinformation kan missbrukas av icke-officiella entiteter. I tidigare nämnda studie av Försvarsmakten (2016) så har dessa kanaler bidragit till ett större flöde av påverkansangrepp från utomstående makter. Wester (2011) förespråkar ett större myndighetsfokus på att expandera sina resurser för kriskommunikation, något som understöds av Falkheimers et.al. bok ”Kriskommunikation” (2009). Roten till att kunna få allmänheten att ha förtroende för det offentliga ledarskapet ligger i att hela tiden kunna nå ut med rätt information vid rätt tid, här ställer adekvat adaptering till modern teknologi stora krav på ledare. Forskning på hur individer förväntas reagera på olika typer av krisscenario ger också svårtolkade resultat. Enskilda individer och dess jämbördiga upplever sig reagera på ett visst sätt kopplat till krissituationer och krigshandlingar, men offentligt antagande pekar på något annat (Wester, 2011). Om man använder sig av den mätning som har gjorts i förväntad reaktion på terroristattacker så tror individer att de snarare kommer bli arga, rädda och emotionella än att drabbas av panik och irrationalitet. Men över en större skala gentemot hela samhället så blev resultaten de motsatta. Den förväntade egna reaktionen stämde inte överens med hur andra upplevde att individen sedan reagerade. Man trodde att man själv skulle reagera på ett sätt, allmänheten på ett annat,

det visade sig att båda i realiteten reagerade annorlunda än förväntat. Sådana resultat komplicerar vidare ledarens förmåga att bedöma vilken information som bör gå ut, tror man att ett visst agerande kommer rendera höjd panik och irrationalitet hos mottagaren, avböjer man att delge denna. Sjöberg (2000) menar att man kan dela in mänskliga riskbilder i två läger. Mindre upplevd risk korresponderar med att risken är vanlig, känd för individen, sker omedelbart, är kontrollerbar, är gammal och slutligen naturlig. Detta betyder inte att hotet i sig är mindre eller att skada inte kan ske, men om krisen kännetecknas av hög igenkänningsfaktor så kan den hanteras bättre. Mer upplevd risk korresponderar med det motsatta – krisen är ovanlig, okänd för individen, sker under uppbyggnad, är okontrollerbar, är ny och onaturlig. Sjöbergs analys kan sammanfattas i att människor är rädda för sådant de inte känner till. Om man genom vidare forskning kan precisera hur vi de facto reagerar torde detta underlätta för krishanteringsarbetet.

### **Ledare i kris**

Boin (2011) har länge legat i framkant för forskningen kring vad som krävs av ledare i kris. Definitionen som har blivit vedertagen genom hennes studier är att krisledarskap är summan av allt agerande som görs för att minimera skadan på människor, infrastruktur och offentliga institutioner (Boin et.al, 2017). Bra ledarskap i kris är synonymt med att man har gjort det man kunnat för att uppfylla dessa kriterier till största möjliga grad. Att handla utifrån bästa förmåga för att minimera skada innebär inte att krisen inte kommer att vara allvarlig. Vid terrorattackerna den 11/9/2001 blev skadan mot infrastruktur och människor stor, men dåvarande Presidenten George W. Bush gick ur händelserna som en politisk segrare. Någon som sågs som en stark ledare, att han utifrån omständigheterna handlade på ett sätt som minimerade skadan. Vid orkanen Katrina i New Orleans 2005 uppfattades W. Bushs ledarskap till skillnad från attackerna 2001, som svagt. Här ansågs han inte agera för att på bästa sätt minimera skadan. Krisens natur gjorde också att medborgare hade mindre förståelse för skadegörelsen. (Boin et.al, 2017). För att enklare kunna definiera ledarens agerande i tid av krig har Boin samlat 10 punkter efter kommittéers utfrågningar av ledare kring hur de hanterade kriser (Ansell, Boin & Keller, 2010). Krishantering bör angripas i kronologisk ordning utefter dessa 10 punkter, punkt ett måste avklaras för att man skall kunna progressera till punkt två o.s.v.

- 1. Tidigt igenkännande:** Effektivt krisledarskap reflekteras i förmågan att tidigt se att en kris uppstått och handla därefter (Light, 2008). Många kriser har i utvärderingsfasen visats vara förutsägbara, i situationer där ledaren har gått ur krisen

med stort förtroende har man tidigt agerat på hotet om kris eller krisen i sig. Detta innebär att förarbete och regelbundet uppdaterade krishanteringsplaner är centrala för att ledaren skall kunna se hotet i tid. Ledaren bör skapa förutsättningar för att tidigt kunna bemöta kriser.

2. **”Sensemaking”**: En kris medför ökad stress och yttre påfrestningar. Detta försvårar ledarens förmåga att skapa en adekvat lägesbild av vad som händer. Lyckas man inte göra detta riskerar krisens omfattning att växa. Sensemaking är nära ihopkopplad med tidigt igenkännande, diskrepansen är att sensemaking ställer större krav på flera led i samhället än den individuella ledaren. Kravet på det yttersta ledarskapet är dock att se till att man redan innan skapar förutsättningar för att det vid en kris skall kunna kommuniceras samma lägesbild över hela ledet. Det handlar om inövade scenarion och god kommunikation.
3. **Fatta strategiska beslut**: Krishanteringsforskning har till stor del fokuserat på beslutsfattande, här gör Boin (2010) en särskiljning på det strategiska beslutsfattandet och det operationella beslutsfattandet (Brändström & Kuipers, 2003). Det är viktigt att ledaren enbart fokuserar på den strategiska nivån, speciellt i en tid av kris. Den operationella nivån skall vara noga delegerad och det är det strategiska beslutsfattandet som skall tillgodose det operationella beslutsfattandets behov vid tid av kris. Om ledaren skiftar mellan de olika nivåerna av ledarskap karaktäriseras detta som ”micro-management”, vilket snarare skapar misstro och sämre resultat.
4. **Samordna vertikalt samt horisontellt samarbete**: Till skillnad från att hoppa mellan strategiskt och operationellt ledarskap, handlar samarbete över flera nivåer om att påvisa ledarskap som gör att många olika organisationer och människor vill följa direktiven som ledaren sätter. Ledaren påvisar sånt ledarskap i ett spektrum mellan övertalning och ”strikt och kontrollerande”, det fungerande ledarskapet ligger emellan dessa två motpoler. Detta ställer stora krav på ledaren, denne måste se om vissa organisationer klarar av att vara autonoma under krisen eller om de måste bli centralt styrda.
5. **Kontrollera infrastrukturella system**: Under kriser måste man allokera resurser för de mest primära mänskliga behoven, de som garanterar överlevnad. Vi allvarliga kriser kan många system slås ut, det gäller då för ledare att utvisa strategiskt ledarskap för vilka system som skall prioriteras. Ibland måste ledare stänga ner system för att bevara andra under en kris. Vid vulkanutbrottet på Island 2010 valde man att stänga ner flygtrafik för att kunna isolera krisen och förhindra spridning. Om flera system

slås ut samtidigt är det viktigt att det finns planering för i vilken turordning de skall startas upp.

6. **”Meaning Making”:** När en kris drabbar ett samhälle ser medborgare till ledare för uppdatering av lägesbild och tolkning av vad som sker. De vänder sig också till ledare för att se hur man skall komma igenom krisen tillbaka till ”normala” omständigheter. Ledare förväntas inge autentiskt hopp och förtroende (Leonard & Howitt, 2009). De måste skapa mening bakom den tänkta planen för att lösa krisen. Det är detta som Boin et.al (2017) samt Drennan et.al (2014) menar är att ”skapa en vinnande bild”. ”Meaning making” är dock inte ett stående receptet som kan reproduceras över tid och rum. För att man skall lyckas som ledare måste man se till flertalet faktorer, människors värderingar, politiska vindar och organisationer påverkar alla vad som kan ses som en vinnande bild.
7. **Kommunikation:** Är en förlängning av ”meaning making”. Lyckad krishantering handlar om att kunna kommunicera på ett effektivt och mottagligt sätt. Misslyckad kommunikation under krisen kan både leda till en eskalation av krisen i sig (vilket kan öka förödelsen) samt att ledaren förlorar kredibilitet efter krisen. Drabek (2001) förklarar de viktigaste elementen för god kriskommunikation som överskådlig beskrivning av krisen, krisens konsekvenser samt vad ledaren kommer att göra för att minimera skadan av krisen. Just kriser ställer större krav på typen av kommunikation jämfört med ”normala” situationer. Normala situationer ger ledaren mer tid att kommunicera och försvara sitt handlande eller förslag (Goidel & Miller, 2009). En kris rör sig mycket snabbare och man får därför mindre utrymme att brodera det man vill säga, snabb direkt kommunikation är därför imperativt.
8. **Ansvarstagande:** En kris kommer alltid att medföra någon typ av destruktions, oavsett om man har handlat i enlighet med plan och agerat på ett klanderfritt sätt. Ledaren har därför ett ansvar att förklara vad som gjordes före krisen och vad som gjordes efter. Vad gjorde man bra och vad kunde man göra bättre? På ett moraliskt plan är detta ett tecken på god transparens och det ser också till att man uppfyller lagliga krav som finns på ytterst ledarskap. Öppenhet i anslutande till kris fungerar också för att återställa förtroende från medborgare på det offentliga ledarskapet, oavsett hur lyckad krishanteringen varit. Ofta är detta svårt för ledare att tillgodose, och man hamnar istället i en cirkel av ”blame games” som enbart föder större misstro i ledarskapet från följare.

**9. Lärande:** För att ledare skall lyckas i framtida kriser krävs det att de lär av tidigare kriser. Avslutandet av varje kris bör därför följas av omfattande utvärderingar, dessa skall på initiativ av ledare redan finnas på plats i anslutande till kriser. Att verka för lärande har ett högt symboliskt värde, det skapar tillit. Det är samtidigt en viktig reell handling som gör att man kan hantera framtida kriser. En framgångsrik krisledare bör därför fokusera på lärande genom hela krisen.

**10. Stärka motståndskraft:** När alla steg är avklarade och man är i återhämtningsfasen av krisen så måste ledare se till att man stärker den interna motståndskraften. Vad detta innebär kan framstå tvetydigt, men innebär kortfattat att man efter utvärdering ser till så att man skulle klara av liknande kris ännu bättre om den skulle uppstå i framtiden. Det betyder inte att man inte skulle kunna ta skada av samma händelse i framtiden, men att man skulle kunna påvisa ett bättre utfall jämfört med krisen man just gick igenom. Detta kan innebära allt från att ett land stärker sitt militära försvar till att en organisation implementerar rutinmässiga krisövningar.

Den vedertagna krishanteringsforskningen för ledare fokuserar inte direkt på krig. Krig är till högsta grad en samhällskris, men, det finns fortfarande ett behov av att se vad medborgare efterfrågar på samhällsledare i koppling till krig specifikt. Agerande kopplat till ospecificerade kriser behöver inte nödvändigtvis återspegla det eventuella behovet som medborgare ställer på ledare i krig. Den tidigare forskningen bör dock ligga som ett underlag för den diskussion som kommer föras efter att resultaten sammanställts.

### **Studiens syfte**

Denna uppsats granskar allmänhetens kravprofil för ledare specifikt i en krigskontext. Behovet för detta förväntas öka i och med att media och myndigheter (MSB, Försvarsmakten, Regeringen) återigen lyfter frågor som rör den svenska militären samt Sveriges totalförsvar. Infallsvinkeln blir vad den svenska civilpopulationen, som i studien representeras genom fokusgrupperna, ser som centralt för agerandet av de som kommer ha framstående roller om Sverige drabbas av krig. I och med denna infallsvinkel bör resultaten vara bidragande för så väl utarbetningen för nya beredskapsplaner, då med ett fokus på hur myndigheter skall agera, men också för individuella ledare som kan komma att hamna i fokus i en krigssituation. Studien ämnar också genom detta tillvägagångssätt lära hur man på ett bättre sätt kan kommunicera beslut till allmänheten från högre instans.

## **Forskningsfrågor**

Studien ställer en övergripande forskningsfråga, vilken ämnar belysa de krav som medborgare ställer på sina ledare vid ett potentiellt hot för krig eller en riktig krigshandling.

Vad efterfrågar civilsamhället på samhällsledares kvalitéer samt agerande i en potentiell krigssituation?

## **Disposition**

Inledningen ger en övergripande bild av bakgrund och tidigare forskning presenteras. Därefter går uppsatsen in på studiens syfte vilket mynnar ut i studiens forskningsfråga. Därefter följer ett metodkapitel vari orterna, deltagarna, genomförande, intervjufrågor, datainsamlingsmetod samt etiska överväganden presenteras. Resultatdelen innehåller två segment. Först de kvalitativa resultaten följt av de kvantitativa resultaten. På slutet kommer en diskussion av resultaten, metoddiskussion och avslutas med ett stycke om framtida forskning.

## **Avgränsning**

I och med att studien enbart fokuserar på förväntningar på ledare i en krigskontext så kommer resultat kring hur man efterfrågar ledarskap i andra kriser att vara sekundära. Detta för att på ett bättre sätt kunna uppfylla studiens syfte.

## **Metod**

Tre fokusgrupper vid tre olika orter med mellan 9-13 deltagare utgjorde respondenterna för projektet. En kvalitativ ansats valdes med semi-strukturerade frågor som ställdes öppet till hela gruppen (Bryman, 2011). Samtidigt så samlades vissa data in kvantitativt genom fyra olika formulär som varje deltagare fick fylla i på plats. I och med att vi var två forskare närvarande vid varje fokusgruppsintervju så föll det sig naturligt att båda flikade in med följdfrågor och tankar allt eftersom att diskussionen fortlöpte.

## **Orterna**

Stockholm, Karlstad och Skövde stod som värd för fokusgrupperna. Stockholm, nationens huvudstad, är centrat för många av de organ som kommer vara betydande vid ett eventuellt krig. Andra förutsättningar kantar också en stad av Stockholms storlek, i och med att så många människor är samlade på en så pass liten yta så skapar det unika förutsättningar för hur man ska hantera ett potentiellt angrepp. Karlstad valdes då det är en av två hemorter för MSB (den andra Stockholm) och således ett centrum för stor del av arbetet kopplat till hot och kris. Skövde har försvarets närvaro några mil utanför centrum.

## Deltagare

Ett rekryteringsföretag anlätades för att få fram deltagare till studien. Kravprofilen var att man skulle vara myndig samt boendes i Sverige. Deltagarna blev slumpmässigt uppringda av en rekryterare som kortfattat beskrev vad fokusgruppen skulle handla om. Om man tackade ja till att delta erhöll man ett per diem på 500 kr. Ambitionen var att man genom slumpmässigt val skulle få fram respondenter som återspeglade populationen, d.v.s. med olika bakgrund, kön och i olika åldrar. Huruvida detta blev fallet är svårt att säga, den enskilda deltagarens motivation för att delta är okänd och det är möjligt att grupperna inte fullt ut återspeglar samhället som sådant, detta är dock svårt att garantera. Alla deltagare hade delgetts samma information. Det var centralt för studien att deltagarna inte skulle förbereda sig för fokusgruppen. Rekryteringsfirman hade därför blivit ombedd att vara relativt vag i vad exakt som skulle avhandlas, detta för att till så stor utsträckning som möjligt få fram organiska svar. Spridning på ålder och jämn könsfördelning efterfrågades.

**Tabell 1** Fokusgruppsdeltagarnas ålder och antal vid tillfälle för intervju.

Ålder	Antal	Procent
18-25	4	12,5
26-35	4	12,5
36-45	7	21,9
46-55	8	25,0
56-65	8	25,0
66-75	1	3,1

Deltagarna i fokusgruppsamtalen var mellan 18 och 75 år gamla (se tabell 1). 50 procent av deltagarna föll i spannet 46-65 år gamla. Av deltagarna var 14 stycken kvinnor och 18 stycken män.

## Genomförande

Intervjuerna genomfördes vid Försvarshögskolans lokaler i Stockholm, vid Försvarshögskolans lokaler i Karlstad samt vid ett hotell i Skövde. Närvarande var undertecknad samt forskare som parallellt genomförde egen studie. Utplacerade för deltagarna fanns ett informationsblad om studiens syfte och vilka åtaganden man hade som respondent. Efter att alla var samlade följde en kort introduktion av oss som höll i studien

samt en kortare beskrivning av hur vi skulle gå tillväga och en del praktiska moment så som betalning och schema. Därefter startades en inspelningsapparat som spelade in hela samtalet. Tidsåtgången var satt till två timmar och tog för varje enskilt tillfälle mellan 110-122 minuter. Ljudfilen skickades därefter till en tredje-parts transkriberingsfirma för transkribering.

### **Datainsamlingsmetod**

Fokusgruppsintervjuer valdes som datainsamlingsmetod, d.v.s. en induktiv och explorativ ansats. Då det saknas tidigare forskning kopplat till vad just medborgare (civilsamhället) efterfrågar på ledare i krig så var detta en god ingång för att kunna samla mycket data under en kort tid.

Förutsättningarna för en lyckad fokusgrupp var att få gruppen att tala öppet. Ibland behövde vi som intervjuare vara mer eller mindre drivande. Att grupperna utgjordes av människor med olika åsikter och synsätt på dels broschyren, men också på temat krig gjorde att diskussion ofta uppstod utan forskares inblandning. ”Den kvalitativa forskningsintervjun” (Kvale, 1997) stod som förlaga för hur en intervjuare skulle föra sig under en intervju för att på bästa sätt vara opartisk och inkluderande för alla deltagare. Som intervjuare blev rollen att se till så att respondenten kände sig trygg med att delge tankar och idéer kring ämnet. Arbetet skulle präglas av objektivitet från intervjuarens sida. Intervjun delades upp i två segment, en kvalitativ del där öppna semistrukturerade frågor ställdes till deltagarna för öppen diskussion, samt en kvantitativ del som utgjordes av fyra frågeformulär. Då studien görs i samråd med annan forskare som bedriver separat studie så innefattade frågorna inte enbart frågor kopplade till ledare, utan också frågor om individuella förutsättningar vid krig. Stommen i denna studies intervjudel byggde på den övergripande forskningsfrågan – vad efterfrågar civilsamhället på samhällsledares agerande i en potentiell krigssituation? Fokusgruppens natur och vårt tillvägagångssätt gjorde att inget möte blev det andra likt, det övergripande målet var att deltagarna skulle prata om hot och kraven på ledare, men det fanns inte en replikerbar struktur.

### **Kvalitativa datainsamling**

Kvalitativ data samlades genom de samtal som hölls i fokusgruppen. För att inleda samtal och diskussion i gruppen presenterades ibland stimulimaterial i form av värdeord, frågor och beskrivningar. Broschyren ”Om krisen eller kriget kommer” användes ofta för att starta diskussion, ett exempel var att referera till och referera från broschyren för att väcka känslor



hos deltagarna – ”Sverige skall aldrig ge upp, vad tänker ni när ni hör det?”. Som forskare gjordes noteringar under samtalets gång, vissa uttalanden följdes upp med följdfrågor som utvecklade deltagarnas tankar och argument. När transkriberingen var klar kontrollerades denna med de noteringar som gjorts under samtalets gång. Den övergripande forskningsfrågan stod som grund för hela diskussionen och presenterades i början av diskussionen. Deltagarna fick med hjälp av stimulimaterial (presenterat i kvantitativ data) ytterligare frågor som också diskuterades i gruppen.

### **Kvantitativa datainsamling**

Kvantitativ data används som ett supplement till kvalitativa data för att underbygga vad som sägs och av vem det sägs. Allt som går att mätas innefattades av det som hämtades kvantitativt. Formulären som deltagarna fick fylla i innefattade frågor om ålder, kön, erfarenheter kopplade till kris och krig. Att kunna komplettera kvalitativa data med bakgrundsinformation om deltagarna understödjer resultaten av vad som sägs. Frågorna byggde på en del som var öppen deltagarna fick list fem kvalitéer respektive fem sätt agera som de ansåg viktiga. En annan del innefattade skattningsbara frågor som fokuserade på hur de bedömde hotbilder, hotbilderna innefattade terrorism, krig samt naturkatastrofer. Skattningarna användes som en utgångspunkt för att bygga diskussion.

### **Analys**

Varpå vi fick tillbaka transkriberingen börjades en tematisk analys (Bryman, 2011) på temat ledares kvalitéer samt ledares handlande. Detta arbete hjälptes av den kvantitativa delen som innefattade värdeord för ledare. Då denna uppsats endast har en övergripande forskningsfråga blev uppdelningen mer specifik, ett segment kopplade till värdeorden för ledares egenskaper/kvalitéer, samt ett segment för deras agerande. Det senare segmentet kantades till större grad av tolkningar från undertecknads sida och innebar att svaren behövde omvandlas till mer konkreta handlingar. Under samtalets gång blev det evident att deltagarna ansåg att kravet på ledarens agerande skulle se olika ut beroende på krisens natur. Krig var inte på förhand definierat utan deltagarna skulle vara fria att göra sina egna tolkningar på ämnet. Detta gjorde dock att vid kodning behövdes det sonderas mellan olika definitioner vilka presenteras i början av resultatdelen. Bryman (2011) kodningsmodell stod som förlaga för hur orden plockades fram, denna innebär inte att ett ord måste återfinnas i varje kod, utan är snarare predicerad på en subjektiv bedömning från forskarens sida. De två subkategorierna som föll under den övergripandeforskningsfrågan genererade fem enskilda kodningsord vilka

presenteras i en tabell nedan. Ett exempel på citat från kodning är *”Vid Tjernobyl så var det en kärnexperten där, som ju då var också lugn och trovärdig och informerade om fakta. Han tog totalt över från ledarna, totalt liksom. Det var experter som tog över, för man bara lyssnade för att få fakta om vad som händer”*. Detta citat kodades under kategorin ”Kunnig” vilket föll under den överordnande kategorin ”Att kunna fatta beslut”. Resultaten presenteras deskriptivt och analyseras koncentrerat i diskussionskapitlet.

### **Etiska överväganden**

Alla deltagare deltog frivilligt och studien skedde under anonymitet. Det värnades om att det skulle vara högt i tak under samtalstillfället och att alla skulle vara inkluderade i samtalet. Om samtalet tappade fokus så användes stimuli-material för att driva tillbaka deltagarna till huvudämnet. Vi arbetade under idén att det inte fanns några rätt eller fel, alla svar vi fick på ämnet var bidragande för studien.

## **Resultat**

Resultaten delas in i två delar. En del som avhandlar de kvalitativa resultat som har kodats efter transkribering. Den andra delen visar mätningarna av de kvalitativa resultaten från enkätfrågorna. Implikationerna av resultaten kommer mer utförligt att diskuteras under diskussionsdelen.

### **Definitionen av krig**

Under samtalet så ombads deltagarna att tala om olika typer av krig som kunde drabba Sverige. Flertalet trodde att ett regelrätt landkrig var otroligt, men de menade samtidigt att just ett stridsbaserat krig var det som de mest associerade krig till. När man talade om ledares agerande så var det allt som oftast historiska referenser till andra ledare som hade befunnit sig i ett regelrätt krig som kantade diskussionen. Man poängterade också att just ett krig som innefattade mycket våld var det som skulle sätta absolut mest press på den individuella ledaren. Många trodde att krigets faser skulle vara utdragna och kantas av taktiska angrepp mot infrastruktur och tjänster, beroende på om man lyckades lösa konflikten eller inte så kunde kriget möjligtvis trappas upp till att så småningom utkämpas av fysiskt stridande militär, i så fall både i luft, på vatten och på land. Det som sågs som minst troligt var ett inbördeskrig, där fraktioner av olika delar av samhället slogs mot varandra. Det krig som skulle starta med attacker, främst tekniska på infrastruktur och eventuellt sluta i ett fysiskt krig stämmer väl överens med definitionen av hybridkrig (U.S. Government, 2010).

Hybridkriget delas in i åtta separata faser som sträcker sig från icke-militära angrepp till slutligen fullskaliga militära attacker. Upptrappningen sker allt eftersom att motståndet från försvaren ökar. Första fyra faserna är centrerade kring att manipulera civilbefolkningen, oftast genom desinformation och cyberattacker på nätverk. Parallellt med den fjärde fasen så förbereder man för regelrätta fysiska angrepp. De sista fyra faserna kantas av en militär närvaro som kan sträcka sig hela vägen till väpnad konflikt. Tolkningen som gjordes av det gruppen såg som mest troligt i termer av krig i Sverige, var ett förlopp som liknade Rysslands annektering av Krimhalvön (Kuzio, Taras & D'Anieri, 2018), vilket stämmer väl in på det förlopp som kantar ett hybridkrig. Resultaten bör därför tolkas mot ett större förlopp där ledarnas agerande måste kunna anpassas till flera faser av krig.

### **Kvalitativa resultat**

Resultaten kodades efter avslutandet av varje fokusgrupp i samband med att transkriberingen var klar. Två frågeställningar användes i kodningsprocessen för att på bästa sätt besvara studiens övergripande forskningsfråga. Till den första frågeställningen "Vilka kvalitéer bör en ledare ha för att klara av en krigssituation?" finns två huvudkategorier med två korresponderade underkategorier i "Att kunna fatta beslut" vilket innefattade att vara "kunnig" och "prestigelös" ii "Kommunikativ förmåga" vilket krävde att ledaren var "handlingskraftig" samt " trovärdig/transparent/tydlig". Till den andra frågeställningen "Hur bör en ledare agera under krigshot eller i en tid av krig?" finns två huvudkategorier med fyra respektive en underkategori i "Se till att vi har ett välfungerande försvar" med underkategorier "Försvaret", "Upprätta en plan", "Moralen" samt "Förarbete" ii "Att bemöta hotet snabbt och effektivt" med underkategori "Snabbt agerande". Huvudfrågan presenteras i den vänstra kolumnen med korresponderande teman och kodade ord kopplade till sagda teman i den högra kolumnen. Efter tabellen går det att utläsa djupare analys av resultaten med citat relaterade till varje enskilt kodat ord.

**Tabell 2** Frågor med kodade svar

Vilka kvalitéer bör en ledare ha för att klara av en krigssituation?	Att kunna fatta beslut - <i>Kunnig</i> - <i>Prestigelös</i> Kommunikativ förmåga - <i>Handlingskraftig</i> - <i>Vara trovärdig/transparent/tydlig</i>
Hur bör en ledare agera under krigshot eller i en tid av krig?	Se till att vi har ett välfungerande försvar - <i>Försvaret</i> - <i>Upprätta en plan</i> - <i>Moralen</i> - <i>Förarbete</i> Att bemöta hotet snabbt och effektivt - <i>Snabbt agerande</i>

**Vilka kvalitéer bör en ledare ha för att klara av en krigssituation?**

De fem koder som togs ut hade från deltagarna stor förankring i historien. Många pekade till Winston Churchill som ett föredöme vad gällde den individuella ledarens profil.

Ett återkommande ord var ”stark”, dock rådde det något olika mening kring vad det betydde att vara stark som ledare i en krigssituation. För vissa innebar en stark ledare någon som vågade fatta de svåra besluten, oavsett hur impopulära de kunde vara. För andra innebar det att aldrig ge upp i tider av konflikt, att man som ledare i Sverige hade ett åtagande att slåss för Sveriges självständighet. Det blev uppenbart att stark var ett så pass omfattande ord att det blev svårt att särskilja det från de andra ord som kodades, oftast innehöll de andra orden som för deltagarna var mer lättdefinierade, också styrka som komponent. Stark står därför utanför de kategorier som man kunde gruppera de andra värdeorden i.

*”Ledaren måste vara stark, stark i sig själv, utstråla styrka utåt. En stark ledare har nog lättare att klara av de utmaningar som den kommer ställas inför, speciellt om det blir krig”*

Att kunna fatta beslut

I temat ”att kunna fatta beslut” diskuterade deltagarna kunnighet och prestigelöshet som värdefulla komponenter, vilka beskrivs mer ingående nedan.

**Kunnig:** Kunnighet, att vara *kunnig* var ett populärt värdeord i en form eller annan. Många menade att en ledare som var kunnig i att hantera krisen som rådde per automatik blev sedd som en lämplig kandidat att leda. Att kunna presentera fakta som kunde tas emot av lekmän innebar att denne kunde förmedla en tydligare bild av vad som hände, och således verka för mer lugn och förståelse bland det civila.

*”Vid Tjernobyl så var det en kärnexperten där, som ju då var också lugn och trovärdig och informerade om fakta. Han tog totalt över från ledarna, totalt liksom. Det var experter som tog över, för man bara lyssnade för att få fakta om vad som händer”*

I en kris av sådan magnitud, där människor hade stor risk för att skada sig eller om det rörde sig om stora dödsantal så menade deltagarna att informationen trumfades allt annat. Även om det kunde vara obehagligt att ta del av så ville man veta vad som hände.

*”Till exempel tsunamin, där gjorde ju regeringen bort sig. Det var hon Knutson (kommunikationsansvarig vid Fritidsresor) då som kom med korrekt information. Och omedelbart så blev hon en temporär hjältninna”*

Detta citat skapade en diskussion i gruppen. Det talades om hur fort ledare, i detta fallet ansvariga vid utrikesdepartementet, kunde förlora förtroendet från allmänheten om man inte visade på de egenskaper som deltagarna poängterade som viktiga. Man menade också att ledarskap i tid av kris/krig/oro kunde komma från i princip var som helst, så länge ledaren uppvisade dessa kvalitéer. Fallet ovan refererar till tsunamin år 2004.

*”Hon (Lottie Knutson) är ju ingen som vi visste vem det var innan, men helt plötsligt så blev ju hon den som man lyssnar på. Så att det är kunskapen som är viktig.”*

**Prestigelös:** Att släppa fram andra som hade stor kunskap av det som skedde var en viktig del av ledarskapet.

Detta karakteriserade av flera deltagare som att vara *prestigelös*. Prestigelösheten gick hand i hand med de andra koderna, och var en slags nyckel för att kunna leda i krig. I en krigssituation menade deltagarna att göra allt för att hindra största möjliga skada krävde en

prestigelöshet hos ledaren, att våga be om hjälp och ta hjälp av experter. Att vara prestigelös stod i centrum och de andra kvalitéerna var till viss grad en förlängning av detta.

Gruppen menade att det fanns ledare som skulle kunna vara bra ledare i tid av krig, men som kanske inte skulle fungera som lika bra ledare i tid av fred, just för att de hade de krigsspecifika kvalitéerna som de efterfrågade på en ledare i tid av krig.

*” Sen är det skillnad ... Ledarskapskvaliteterna skiftar ju om det blir en kris. Du har olika ledarskapsstilar i kriser. Så att det är klart att andra kvaliteter kommer krävas, det kanske därför Churchill var bra i krig men inte när det inte var krig ”*

I och med detta citat diskuterades det nuvarande samhällsklimatet i Sverige, där man tycker att det uppstått fler fraktioner av människor än tidigare. Man trodde dock att dessa fraktioner skulle upplösas om det blev i krig i förmån för en större enlighet så länge ledaren kunde uppträda som man önskade. Vid krig så skulle åsikter bli sekundära till viljan att klara sig som en gemensam nation och land.

Kommunikativ förmåga.

Kommunikativ förmåga kodades som att vara handlingskraftig samt transparent (gentemot underställda och medborgare). Koderna beskrivs vidare nedan.

*Handlingskraftig:* Vid en kris ansågs spannet för att kunna påvisa ”starkt” ledarskap vara kort, vilket föranledde deltagarna till att tala om något som jag har kodat som att vara handlingskraftig. Handlingskraftig innebar att man snabbt kunde ta fram de andra kvalitéerna som efterfrågades, men också att man snabbt kunde fatta beslut i anslutande till situationen. Deltagarna menade att det viktigaste var att beslut fattades fort, att man i en krigssituation inte skulle ha tid att kontempera alla tänkbara scenarion. En del i ledarskapet innebar att framkalla övriga kvalitéer, och det snabbt. Tankegången i gruppen återspeglade också att man som civilperson hade större förståelse för situationens allvar i tid av krig, besluten som fattades behövde inte nödvändigtvis vara perfekta, så länge man ärligt kunde försvara dessa vid tidpunkten.

*Transparent:* Det sista ordet som kodades till ledares kvalitéer vid krig var *transparent* med en förmåga att kunna *kommunicera*.

*”Att ledaren håller en rak linje. Om man ska få ihop en grupp så måste man lita på personer och visa vilken riktning man ska gå ”*

Transparens sågs som en central del för ledare i alla lägen, men i just en krigssituation fanns en oro kring att man skulle bli avskuren från andra informationskällor. Man menade då att det fanns ett större krav på ledaren att tala sanning, då det kanske inte skulle finnas andra källor som kunde granska det som sats. Man tyckte dock att transparens var något svårt att definiera. Vissa menade på att det absolut viktigaste var att hålla moralen hög hos medborgarna om det skulle bli krig, och pekade på Churchills patriotiska tal under Andra Världskriget. Medan andra menade att detta var sekundärt, att man ville ha all information, även om risken fanns att den kunde påverka moralen till det sämre. Diskussionen som uppstod i gruppen kring ämnet trovärdighet och transparens komplicerade tänket kring de andra kodade orden. Behovet av ärlighet sågs som en självklarhet för ledare, samtidigt hade mycket av det man innan sagt lagt stor tyngd vid att ledaren skulle i det största verka för samhällets resistens och överlevnad. Vissa menade att detta paradoxalt nog kunde innebära att man var tvungen att framtvinga en känsla av gemenskap och styrka. Och att en för hög transparens, t.ex. i tid av motgång, kunde innebära att moralen blev sämre och att man som nation i det långa loppet förlorade mer på det.

### **Hur bör en ledare agera under krigshot eller i en tid av krig?**

Deltagarna ombads att bygga vidare på de kvalitéer som de nämnt som viktiga, här skulle de expandera till vad de skulle innebära i termer av faktiskt agerande. Skillnaden mot kvalitéer var i detta fallet att agerande kunde vara mer specifikt handlade, som att ingå i allianser, stärka försvarsbudget, och lägga större vikt vid att träna människor för att klara av krig. Kodningen av denna del var uppdelad i dels diskussionen som följde efter att frågan hade ställts, samtidigt fick deltagarna efter att de fått frågan skriva ner svar som de själva sedan presenterade för gruppen. Således fick jag både skrivna och egentolkade resultat att använda mig av. Likt kodningen av kvalitéer fanns det inte alltid en holistisk bild av vad enskilt agerande betydde, flertalet aktioner föll under ledarens sätt att försvara oss på. Detta innefattade främst handlande som riktades mot agerande före ett potentiellt krig. Den andra kategorien återkopplade till hur ledaren borde agera under ett krig, detta blev dock mer svår definierat då få deltagare visste exakt vad det skulle betyda, det hypotetiska elementet gjorde det svårt för deltagarna att sätta sig in i en sådan kontext.

Se till att vi har ett välfungerande försvar

Blev samlingskategorin för att säkra upp Sverige innan kriget skedde. Innehöll formuleringar om försvaret, planering, moral och förarbete. Här diskuterades också potentiella allianser och huruvida Sverige borde ingå i sådana.

*Försvaret:* Att se till att vi har ett välfungerande försvar. Inom grupperna fanns det meningsskillnader kring vad detta innebar. För vissa var försvaret en högst politisk fråga som bar implikationer kring vad man tyckte att samhället skulle spendera pengar på, att ha ett stort kostsamt försvar var inte nödvändigtvis ett krav. Andra stod på andra sidan spektrumet och menade att för att ha ett försvar som skulle kunna försvara Sverige, så behövde man spendera mer pengar på det än vad man gör idag, och att ledare hade ett ansvar att bidra till denna saken på ett nationellt plan. Denna diskussion mynnade ut i att ledare på alla nivåer, från regering ner till privata entiteter behövde verka för att man jobbade med försvarsfrågor som återspeglade de hot som fanns mot landet/organisationen. Hur man skulle göra detta fanns det ingen direkt enighet kring, vissa förespråkade anslutning till större försvarsallianser, t.ex. NATO, medan andra menade att det yttersta försvaret för Sverige var svensk diplomati och neutralitet. Att ett land som Sverige gjorde absolut bäst i att alltid jobba för att undvika konflikt. Att gruppen delades starkt i denna frågan var inte oväntat med tanke på hur den politiska debatten återspeglar försvarsfrågor i samhället. Men man kunde ändå utläsa att trots att alla inte var ense om var ett välfungerande försvar innebar, så behövde Sverige ha förmågan att försvara sig självt på ett eller annat sätt. I Skövde, vilken är en ort där försvaret har stor anläggning, delade många i gruppen bilden av behovet av värnplikten för att kunna försvara Sverige. Man menade att allmän värnplikt inte enbart fungerade som en instans för att försäkra sig om att det alltid fanns personal som skulle kunna försvara Sverige vid angrepp, men också att värnplikten försäkrade att folk skulle vilja försvara Sverige om man någon gång behövde. Man var orolig att generationer som inte hade genomgått värnplikt skulle sakna kompetensen att vara behjälpliga om kriget kom till Sverige.

*”Jag tror absolut att värnplikten är extremt viktig för att inte bara vi ska ha tillräcklig personal, men också att vi ska ha medborgare som kommer ha viljan att försvara oss om vi måste. Utan den är jag rädd att vi förlorar vår vikänsla, och då kommer vi inte ha något att slås förr om vi måste”*

Att Sverige behövde återinföra värnplikten var inte lika aktuellt i Stockholm och Karlstad. I dessa orter fanns det från vissa håll ett ifrågasättande kring om vi faktiskt borde försvara oss mot alla angripare.

*”Ja, jag är lite så där, jag vet inte hur jag ... hur det är med våra ... beroende på vad det är, om det skulle vara så här regelrätt (krig), nu krigar vi för vilken flagga vi ska hänga upp. Om någon skulle säga ”du får hänga upp en annan flagga, då blir allt som vanligt igen*



*men du får en annan nationalsång". Då hade jag nog hellre valt att "okej" än att "risken är att alla blir dödade om ni inte ger er", så kanske jag hade sagt "ja, ja, men då får det väl vara, då".*

Utifrån den diskussion som tidigare fördes inom gruppen så skulle man kunna relatera detta till att ledaren bär ett ansvar i att få medborgare att vilja försvara landet.

*Upprätta en plan:* Att upprätta en plan för olika scenario sågs av många som det viktigaste ledet i förberedelserna. En plan skulle enligt flertalet personer trumfa behovet av ledarskap. Om en plan som var väl utstuderad och genomtänkt fanns att tillgå för specifika kris och krigsscenario så skulle man inte behöva förlita sig lika mycket på det individuella ledarskapet. Det var dock ledarnas jobb att i förarbetet se till att planerna övades in och att de fanns på plats. Man menade också att vad planen var inte nödvändigtvis behövde förmedlas innan, så länge man snabbt kunde kommunicera ut planen vid ett krigsscenario.

*"Och då tänker jag ju så här att vi kan ju uppenbarligen få vilken statsminister som helst framöver och vilka ledare ... Men vi har ju våra politiska partier och deras ledare. Jag inbillar ju mig, jag hoppas ju att SD kan följa en plan i ett sånt läge. Precis som jag hoppas att Vänsterpartiet eller ... ja, alla partier ställer upp på den biten, att vi har en krisplan. Och jag tror ju inte att man i det läget, det hoppas jag och tror, att vi håller oss till det som är bäst för Sverige och bäst för oss, eller bäst för världen eller EU eller you name it, va. Så jag själv vidhåller att jag tycker att planen är viktig. För vem som helst kan leda oss när vi har en plan. Där kan vi också leda varandra. Men har vi inte en plan som håller, eller vi försöker att sträva mot ... en riktning, då spelar det ju ingen roll"*

Man menade att planen skulle utstakas på förhand, och kontinuerligt uppdateras vartefter nya hot uppträdde så skulle detta också underlätta för ledaren. På det sättet skulle ledaren ställas inför mindre press och mindre risk att fatta förhastade beslut under krigets gång. De som inte delade denna analys menade att planer skulle kunna vara för rigida, att det unika med ledarskapet under just krigsscenario skulle vara förmågan att hela tiden anpassa sig till de omständigheter som rådde. Det skulle vara svårt att ena sig bakom en plan redan innan något hade skett. Istället borde ledaren försäkra sig om att det fanns tillräckliga resurser för en eventuell konflikt, och att en bra ledare snabbt skulle kunna staka ut en plan snabbt efter att något hade skett.

*Moralen:* Att hålla modet uppe och skapa en känsla av enighet ansågs vara imperativt. Till mångt och mycket innebar detta att ledaren med hjälp av de kvalitéer som ansågs viktiga, då

framförallt personlig styrka, skulle kunna vara en person varifrån medborgare och underställda kunde hämta hopp och egen styrka. Saknade man förmågan att förmedla en bild av framtidstro och engagemang så skulle förlusterna bli större för samhället. Här talades det mycket om hur viktigt det skulle vara med ett samhälle som höll ihop redan innan något skedde, om samhället var splittrat redan innan ett krig bröt ut så skulle förmågan att försvara oss bli negativt påverkad. Här diskuterades splittringar som man tyckte idag fanns i samhället, och hur dessa skulle handikappa vikänslan om det blev krig. Deltagarna talade om utmaningar som samhället redan idag ställs inför, segregering, fattigdom och våld, att dessa skulle expanderas under en potentiell krigssituation. För deltagarna var detta ett arbete som aldrig tog slut, som behövde vara pågående både före, under och efter ett potentiellt krig och att utvecklingen pekade på att delar av samhället antagligen skulle falla ytterligare bakom om det skedde en kris av ett krigs magnitud. De talades om patriotism och villigheten att i Sverige ställa sig bakom ett gemensamt mål som en nation. Vissa hade större skepsis till att detta skulle hända, man menade att om vi inte kan lösa de samhällsproblem som man pekade på när det inte var krig så undrade man hur det då skulle se ut om man adderade en konflikt till problematiken. Andra pekade på krisens natur som ett element som skulle fungera som en motvikt mot allt annat som inte fungerade i samhället, att när det skedde något som påverkade hela samhället till stort så fanns det historiska bevis på att människor enades i tid av krig och kris, både utomlands och i Sverige.

*”Men jag ser framför mig att vi är då i en situation enade. Så som Stockholm till exempel terrorhotet, för det blev ju en enighet. Och folk ställde upp och polisen gjorde sitt och de skjutsade varandra med bilar. Och då tänker jag ju så här att vi kan ju uppenbarligen få vilken statsminister som helst framöver”*

Att hålla modet uppe trodde man dock fortfarande var en viktig roll för ledaren, även fast enigheten som vissa poängterade skulle komma naturligt. Ledaren behövde agera på ett sätt som kunde reflektera enigheten i nationen, ledaren skulle reflektera folkets känsla för överlevnad och kämparanda. Återigen blev Churchill en central figur i debatten, man menade att hans radiokommunikationer under Andra Världskriget var ett föredöme vad gällde motiverande och stärkande tal.

*”Han (Churchill) var otroligt tydlig och det han sa kommer man ihåg fortfarande än i dag. De här första radiokommunikationerna som kom, eller kommunikéerna som kom. Så det finns ju alltså ... jag tänker, bara som personligheter, personerna då, inte liksom*

*konsekvenserna av det så där. Men just det här med att man kan lugna ett helt land bara av att man hör en röst och någon som är konsekvent och står för det man tror på utan att vika sig”*

*Förarbete:* Att agera förebyggande och förhindra konflikt kom upp genom många värdeord så som – förutseende, förhandlingskraft, samarbetsvilja och diplomati. Sverige är mer av en diplomatisk stormakt än en militär, och deltagarna menade att man skulle nyttja denna förmåga snarare än att bruka militär kapacitet. Återigen fanns det här en diskrepans mellan deltagarna, och det var hur att agera förebyggande skulle se ut i praktiken. I den kvantitativa delen ställdes frågan om NATO-medlemskap, vilket diskuterades som hastigast under intervjudelen. En del menade att agera förebyggande och förhindra konflikt gjordes genom en mer aggressiv ansats – att stärka det svenska egenförsvaret samt ingå i någon form av allians. Ryssland blev ett återkommande ord för flertalet deltagare som menade att ledare hade en skyldighet att ta hot från öst på allvar, och att det absolut säkraste från svensk sida vore att ingå i alliansmedlemskap och stärka det egna försvaret för att avskräcka attacker på Sverige. Andra argumenterade för det exakt motsatta, att en upptrappning av försvaret och anslutande till försvarsallians skulle fungera mer som en provokation och således höja hotbilden mot Sverige. En del av denna retorik väckte debatt i att värna om demokratiska värderingar, och att om man lät sig hotas av utomstående krafter så förlorade man essensen av demokrati. Deltagarna var dock överens om att det aldrig fanns ett självändamål i att kriga, men däremot att försvara landet på bästa möjliga sätt. Man var överens om att Sverige troligtvis aldrig skulle vara aggressorn i ett potentiellt krig, men man trodde att det fanns en skillnad mellan ideologiskt ledarskap och hur man ville arbeta för att förhindra konflikt på svensk mark.

*”Samarbete med andra länder, var någonting som jag hade skrivit, alltså EU och NATO, det känns som att Sverige skulle vara en ganska liten del i allt det här”*

Att EU skulle ha en central del i förebyggandet av konflikt i Europa, och således även Sverige, rådde det nästintill konsensus kring. Flertalet deltagare pekade på den globaliserade värld vi idag lever i, och att få länder kan klara sig själva och att ekonomi, fred med mera hänger på att det finns ett befintligt nät av utbyte länder emellan. Om ledare värnade om internationella relationer, så skulle chansen till aggression mot Sverige förhålla sig låg. Med undantag för Ryssland, menade andra.

Att bemöta hotet snabbt och effektivt

Blev en egen kategori som främst återkopplade till de kvalitéer som hade nämnts i den första

frågan. Här diskuterades ”Snabbt agerande”.

*Snabbt agerande:* Att bemöta hotet snabbt och effektivt var den sista kodningen som gjordes. Att agera på ett snabbt och effektivt sätt återspeglade den handlingskraftiga ledarskapskvalité som kodades i den första frågan. Om det skedde ett angrepp i Sverige, så skulle ledare inte fastna i byråkrati och överläggande. Man menade att ett land av Sveriges storlek inte kunde låta sig överrumplas utan att man var tvungen att på nästintill kirurgiskt sätt slå tillbaka mot strategiska punkter. Lät man konflikten dras ut så hade Sverige i nuläget inte resurserna att stå emot, försvaret behövde mobiliseras snabbt och ledaren behövde vara kapabel att besluta om motangrepp snabbt. Det fanns en rädsla kring att det ”svenska” tillvägagångssättet som ansågs bygga på konsensus var att utreda och granska innan man fattade beslut, detta trodde man inte skulle fungera i en krigssituation

*”Det gäller att fatta ett beslut snabbt och därefter följa det beslutet hela vägen, det kanske inte blir perfekt men man får utvärdera efteråt. Annars finns risken att man hamnar efter och då är det kört”*

De som talade om snabbt handlande och var drivande i gruppen poängterade att de hade gjort värnplikt och i vissa fall även militär tjänst. De var dessa personer som förde samtalet när det handlade om snabbt agerande. Tidsbrist var ett ord som kom upp flertalet gånger, i situationer som kunde kosta människoliv. Man förringade samtidigt inte behovet av att ha ledarskap som var tränat i att kunna fatta beslut under tidspress. Man menade att detta var delvis en kvalité, en tro på den egna förmågan, men samtidigt något som man genom ett stort stödnätverk (rätten att fatta beslut utan att bli straffade efteråt) och träning kunde förvärva.

### **Kvalitativa resultat från enkät**

Enkäten fungerade som en utgångspunkt för diskussionen som gav de kvalitativa resultaten. Deltagarna ombads bland annat att lista hot annat än krig som de ansåg farligare för Sverige, ge fem ledarskapskvalitéer som var viktiga för en ledare vid potentiellt krig samt ta ställning till om Sverige skulle gå med i NATO. Deltagarna svarade också på om de hade erfarenhet av kris eller krig.

*Lista hot som du anser är viktigare att fokusera på än krig*

Fokusgruppen skulle enbart fokusera på hotet om krig, men huruvida deltagarna tyckte att detta var det hot som samhället skulle fokusera mest resurser på ansågs viktigt för att skapa en inblick kring hur viktigt just kriget var för dem. De 32 deltagarna listade 55 olika hot i enkäten. Av 32 deltagare så var det endast två deltagare som ansåg att det inte fanns något

annat hot som var större än krig. De tre mest förekommande hoten som deltagarna hade listat var – klimathot/klimatförändringar (12 deltagare) , extremism (fyra deltagare) av olika slag samt ekonomisk kris (fyra deltagare). Resultaten visar att klimathot var det enskilt största hotet som deltagarna listade följt av extremism och ekonomisk kris. Därefter fanns det ett flertal hot som bara hade listas av enskilda deltagare.

#### *Lista fem kvalitéer som ledare behöver i tid av krig*

Fem svar över 32 deltagare gav 160 svar. De tre mest förekommande kvalitéerna som listades var – lugn (14 deltagare), tydlig (10 deltagare) samt trygg (sex deltagare). Den kvalité som var vanligt förekommande i både den kvalitativa och den kvantitativa kodningen var tydlighet. Utöver tydlighet så gav resultaten från den kvalitativa kodningen en annan beskrivning kring vad man ansåg som primärt viktiga kvalitéer jämfört med den kvantitativa delen. Den diskussionen som gav de kvalitativa kodningarna tog plats efter att man hade fått fylla i den kvantitativa delen. Det är möjligt att gruppen påverkades av diskussionen och att det öppna forumet gjorde att man inte premierade det man hade svarat i enkäten.

#### *Ska Sverige ansluta till NATO?*

Frågan ställdes av två anledningar – eftersom den besvarades innan den öppna diskussionen så ansåg jag att den gav en överskådlig blick kring hur man tänkte kring försvarsallianser. Vidare, resultaten i frågan skulle vara bra att ha för att sedan mäta mot diskussionsdelen. Den kvalitativa delen visade att det fanns en diskrepans i gruppen kring hur Sverige skulle förhålla sig till försvarsallianser, något som förankrades när man såg resultaten från enkäten.

Av 32 tillfrågade ansåg 10 personer att Sverige borde ansluta till NATO. Åtta personer ansåg att man borde avstå från att söka medlemskap. 14 personer visste inte om man borde ansöka eller inte.

### **Diskussion**

Studiens syfte var att undersöka vad medborgare i Sverige tyckte att ledare på olika nivåer i samhället skulle besitta för kvalitéer för att på bästa sätt kunna hantera potentiellt krig.

Studien fokuserade på hur dessa kvalitéer skulle aktualiseras i termer av faktiskt agerande.

Hur skulle en ledare agera för att på bästa sätt hantera krig? Resultaten kommer vägas mot de

modeller kring krishantering som presenterats samt tidigare forskning kring hur ledare bör agera i tid av kris. ”Vad efterfrågar civilsamhället på samhällsledares kvalitéer samt agerande i en potentiell krigssituation fick mycket underlag för diskussion genom resultatdelen.

Diskussionen kommer att följa samma mönster som resultatdelen. Först diskuteras de kvalitativa resultaten och de två frågor som kodades (Vilka kvalitéer bör en ledare ha för att klara av en krigssituation?) (Hur bör en ledare agera under krigshot eller i en tid av krig?). Därefter diskuteras de kvantitativa resultaten.

Grupperna talade om behovet av en *stark ledare*, men delades i hur man definierade starkt ledarskap, var det att ta svåra beslut eller att inte ge upp? I och med att ”starkt” ledarskap är ett ganska omfattande ord blir det svårt att precisera med vedertagen ledarskapsforskning. Starkt ledarskap skulle i praktiken kunna innebära att man besatt alla kvalitéer som krävdes av en bra ledare. Man kan dock finna stöd för vad starkt ledarskap är inom diverse psykologiska experiment. Mulder & Stemerding (1963) menar att ett starkt ledarskap mer än något annat är ledarens förmåga att få folk att vilja följa, och att detta snarare sker på ett karismatiskt plan än faktiskt handlande. Karismatiskt ledarskap definieras av Conger & Kanungo (1988) på fem övergripande punkter som den karismatiska ledaren besitter – vision och artikulering, känslighet för miljön, känslighet för följares behov, personligt risktagande samt förmågan att stå ut genom okonventionellt beteende. Den karismatiska ledaren särskiljer sig själv från andra genom en förmåga att sticka ut och få blickarna på sig. Styrka i avseendet ledarskap är enligt denna definition alltså en utstrålning som inte nödvändigtvis har med besluten som fattas att göra, utan snarare det mänskliga psyket. Om ledaren är stark så är det mänsklig natur att vilja följa, speciellt i tid av kris eller krig (Mulder & Stemerding, 1963). Människor som känner sig hotade vill gå ihop i grupp och är då mer benägna att följa den person som kan utstråla styrka. Detta menar författarna kan utnyttjas av personer i ledarställning, som allt som oftast har nått sådan position genom att påvisa de karismatiska kvalitéer som behövs för att få en större följarskara. Om ledaren kan påvisa hot, så kan den också få människorna att gruppera sig och således få mer följare. Hot och styrka hos ledaren är alltså en biprodukt av ett yttre hot, ledare kommer per definition att upplevas som starkare i och med att hot talar till det mänskliga psyket att vilja följa. Om vi följer denna tes så ser vi att det finns mycket fog för den historiskt. Churchill nämndes i gruppdiskussionerna otaliga gånger som en ledare som uppfyllde de kriterierna som deltagarna listade som styrka i krig, samtidigt misslyckades han enligt många att leda i fred (Forbes, 2015). Att hans popularitet förstärktes av kriget talar till det yttre hotet som Storbritannien upplevde parallellt med hans

ledarskap under första halvan av 40-talet, kriget fick medborgarna att ställa sig bakom Churchill enligt denna teori. Samtidigt skall man inte förkasta den definition som deltagarna själva gav för styrka – att kunna fatta svåra beslut och förmågan att fortsätta kämpa även i motgång. För dessa kvalitéer finns det annan forskning som ger stort underlag för deltagarnas åsikter. Larsson (2009) menar att god självkänedom och gott självförtroende är grundläggande förutsättningar för att kunna agera under stor påfrestning. Om ledaren har denna karaktär så ökar det också möjligheten att kunna förvärva kompetenser som är viktiga vid kris. Yrkeskunnande, social kompetens samt stresshanteringsförmåga (Larsson, 2009) är de enskilt viktigaste kompetenserna för att kunna fatta svåra beslut. Dessa korrelerar med de grundläggande förutsättningarna, så ju högre självkänedom och självförtroende, desto större möjlighet att utveckla listade kompetenser. Enligt denna definition kommer styrkan från dels en psykologisk betingelse, men lika mycket från förvärvad kunskap och kompetens. En ledare måste ha god självkänedom och högt självförtroende, men måste utveckla kompetenserna för att kunna bli en god ledare. Skillnaden mot den psykologiska teorin är således att människor inte kommer att gruppera sig enbart på grund av hot, men välja att följa en ledare för att denne har erfarenheter och kompetens.

Utifrån dessa definitioner kan man anta att deltagarna i diskussionen skulle säga att ledarskapets styrka är en slags hybrid mellan psykologiskt tilltalande kvalitéer och erfarenheter och expertis som man förvärvat genom arbete och träning. Att så många valde Churchill som ett exempel på personifierad styrka speglar behovet av å ena sidan ha karisma, och å andra sidan ha förvärvade kunskaper kring agerande under krig. När man talar om styrka i den befintliga ledarskapsforskningen så gör man det under ett större paraply där styrkan är samlingsordet kring många olika ageranden och kvalitéer. Det finns ingen precis definition av en stark ledare, snarare många olika komponenter som tillsammans bildar det starka ledarskapet. Detta blev tydligt under fokusgrupperna, att man började med ordet ”stark” som det första som man kom att tänka på förhåller sig ganska naturligt. Att vara en stark ledare är något som premieras när vi talar om gott ledarskap. Det var först när grupperna började gräva vidare i vad det faktiskt innebar som förtydligande av kvalitéerna uppdagades. Skulle man vända på diskussionen så skulle man se att de samlade kodade orden så småningom skapade värdet av stark. *Styrka* som ledarskapskvalité är definitivt en viktig komponent i gott ledarskap, men varför vi ser det som viktigt och vad det egentligen är faller sig betydligt mer tvetydigt.

En handlingskraftig ledare i tid av krig var enligt deltagarna någon som kunde fatta beslut under tidspress. Under samlingsordet ”handlingskraftig” föll givetvis en kompetens att

kunna fatta beslut som kunde försvaras i senare skede, men ledaren erhöll ändå större felmarginal under hotet av krig. Tankarna om att ledaren skall fokusera mer på det strategiska beslutsfattandet över det operationella beslutsfattandet (Boin et.al 2017) så ger det ännu större utrymme för att kunna försvara besluten som ledaren måste fatta. Finns det hierarkiska strukturer på plats som specificerar vem som gör vad i tid av kris så behöver inte ledaren hoppa mellan strategiskt och operationellt beslutsfattande. Det innebär också att om det finns någon som fattar fel beslut på den operationella nivån så behöver ledaren inte nödvändigtvis klandras för dennes misstag. Deltagarna verkade enas om att det yttersta behovet var en ledare som inte framstod som passiv. Den passivitet som definierades som skadlig av deltagarna innebar att ledaren drog sig tillbaka i en tid då man ansåg att samhället behövde den som mest. Deltagarna trodde att det fanns situationer där människor skulle klara av avsaknaden av en stark ledare, det talades bland annat om att Sverige sedan valet (2018) stått utan regering och att saker ändå fungerat som tidigare. Detta trodde man inte skulle vara fallet vid ett krig. Låt-gå-ledarskap stämmer väl in på denna definition (Bass & Riggio, 2006). Vid Laissez-faire-ledarskap så utnyttjar inte ledaren sin auktoritet, utan låter handlingar utföras autonomt utan inblandning. Detta kan i vissa fall vara produktivt, speciellt när man har en tränad organisation som arbetar under ett slags inrättat mönster. Problemet är att vid en kris eller i detta fall krig, innebär avsaknad av ledarskap handlingsförlamning snarare än oberoende agerande. Att deltagarna pekar på denna diskrepans mellan krigshandlande och ledarskap under normala förutsättningar pekar på att bilden av en ledare är någon som tar kontroll under kritiska situationer. Att man hade större överseende till vad som i utvärdering skulle kunna ses som fel beslut, var underordnat att man i allvarets stund hade någon som man kunde följa.

Prestigelöshet kodades i samma grupp som handlingskraftighet. En ledare vars kvalitéer inte fungerade i tid av kris kunde stärka sitt ledarskap genom att släppa fram personer som var mer kvalificerade att klara av situationen. Det finns ledarskap som fungerar för olika situationer är inget som utesluter att det skulle finnas ledare som kan skifta mellan olika ledarskapsstilar beroende på situation. Om det är något resultaten har påvisat dock så är det att den nya ledarskapsforskningen blir mer relevant i tid av fred snarare än krig. Utvecklande Ledarskap (Larsson, 1999) som har fått stort utrymme inom chefskapsforskning bygger till stor del på inspiration som skall skapa eget agerande och personligt föredöme. Efter analys av fokusgruppsamtalen så pekar det civila behovet snarare på en idé som liknar det konventionella ledarskapet – ett fokus på kontroll och mer auktoritärt ledarskap, att man fortfarande ser på behovet av sådant ledarskap behöver inte nödvändigtvis betyda att det är



det som skulle fungera bäst i en tid av krig. Eventuellt kan de traditionella ledarskapsstilarna som deltagarna förespråkade peka på en daterad bild som förstärks av traditionella bilder av vad krigsledare ska vara. Churchill som genomgående kom upp som ett exempel på krigsledare personifierad stämmer inte överens på den moderna ledarskapsforskningens direktiv för utvecklande ledarskap. Boin et.al (2017) 10 behovsprofiler för agerande i kris är steg som inte manifesteras i det vardagliga ledarskapet. Krisens allvar ställer större krav på att den individuella ledaren skall kunna göra en bedömning av vad som riskeras om man inte agerar snabbt, i vardagligt allvar blir inte konsekvenserna lika stora vilket innebär att det finns större utrymme för ledaren att delegera arbete och låta underställda vara delaktiga i den beslutsfattande processen. Vid ett krigsscenario så indikerar deltagarnas svar att de vill frånsäga sig ansvar att behöva fatta besluten själva, vilket understöds av den psykologiska forskningen som presenterats tidigare. Om människor tenderar att se till en stark ledare och ledaren som är på plats att leda inte har förmågan att sköta ledarskapet på bästa sätt så blir det ännu mer centralt att denna besitter prestigelöshet så att rätt ledare kan fatt beslut. Underställda vill inte behöva ta beslut självmant i en situation av kris och krig. Det deltagarna förespråkar i termer av ledarskap i tid av krig är ett ledarskap som tar besluten åt dem. Detta skiljer sig relativt mycket från idén om utvecklande ledarskap och kantas snarare av en hybrid mellan det auktoritära ledarskapet (Cartright & Zander, 1960) och transformatoriskt ledarskap (Kotlyar & Karakowsky, 2007). Följare vill att ledaren ska vara inkluderande och demokratisk till en brytpunkt, när hotet och rädslan tar över går man från att vilja vara delaktig i beslutstagandet till att istället förlita sig på att ledaren tar rätt beslut för att skydda dennes följare. Var denna brytpunkt går är svår att precisera. Men hotet om krig tycks väcka känslor av mindre självständighet hos individen.

Kategorin kommunikativ förmåga delades in i att som ledare vara kunnig och transparent. Kunnigheten grundades inte i en formell roll, utan snarare att ha en spetskompetens för att kunna hantera specifika krisscenarion. Att följare ställer sådana krav på sina ledare indikerar att det finns ett stort värde att för organisationer och ledare förvärva kunskap som kan bli brukbar i en krissituation. Att ledaren kan omvandla kunskapen till brukbart agerande är något som går att lära genom diverse utbildning och träning (Fielder, 2002). Ledarens personlighet och karaktär är svårare att ändra än att lära in konkret handlade relaterat till situation. Fielder menar att man inte skall isolera ledarens beteende i förhand, det går inte att förstå hur denna kommer att hantera en situation innan den sker. Att lära in handlade kopplat till händelse går att göra på en inlärningsbasis (Aktion-reaktion). Detta bör i praktiken innebära att det finns ett stort värde i att träna ledare i handlade kopplat till

scenarion, snarare än att gå på deras karaktär innan. Vissa karaktärsdrag lämpar sig för att kunna hantera en kris bra, men det är inte nödvändigtvis så att man kommer kunna applicera dessa karaktärsdrag när krisen väl sker. Situationskunskap går att förvärva, att förvärva personlighet är betydligt svårare.

Transparensen förlitar sig mer på personliga kvalitéer i termer av att vara en god kommunikatör, något som även går att träna på men som till större grad faller på att ha verbal förmåga. Att vara transparent är dock något som inte enbart innefattar god kommunikationsförmåga men också en grad av ärlighet kopplad till situationens alvar. Att vilja erhålla information i tid av kris förhåller sig som ett mänskligt behov, att följare efterfrågar detta på sina ledare i tid av kris och krig är relativt självklart.

I termer av ledarens agerande i tid av kris så fick försvarsfrågan stort utrymme. Främst handlade det om att arbeta för att försvaret skulle fungera innan något skedde. Försvara, hålla moralen uppe, planera, och förarbete. Deltagarnas åsikter i hur man skulle göra detta tycktes vara förankrat till stor del i ideologisk uppfattning. Försvaret kostar pengar, att avsätta monetära resurser för att implementera resurser som är kostsamma men samtidigt kanske aldrig kommer att brukas upplevdes som svårmotiverat av vissa som istället pekade på andra samhällsproblem som mer akuta. Att det i Sverige inte finns samma element av patriotism gentemot det militära jämfört med flera andra länder kan komplicera arbetet som nationella ledare ställs inför när det gäller att upprusta och försvara Sverige. Man pekade ut att hålla moralen hög som en central del i både arbetet före och under ett potentiellt krig, eventuellt finns nyckeln till hur man skall skifta opinion till ett större intresse för försvarsfrågor här. Samtidigt blir resultatet av en välfungerande demokrati att människor har rätt att välja ledare som kommer att reflektera deras åsikter.

### **Metoddiskussion**

Att samla fakta genom fokusgruppsintervjuer har likt alla andra insamlingsmetoder sina för- och nackdelar. I denna studie lämpade sig metodvalet eftersom det tillät oss som forskare att snabbt samla mycket data över relativt kort tidsperiod. När man är i fokusgruppsmiljö så väcker andras idéer, idéer hos en själv. Baksidan till detta är att andras åsikter kan påverka den egna åsikten. Tack vare stimulimaterialet så fick deltagarna presentera sina egna tankar innan de tagit del av andras, således upplevdes inte yttre påverkan som ett problem. Då det inte fanns någon tidigare forskning på just civilas krav på ledare, så föll det sig naturligt att göra en explorativ kvalitativ datainsamling för att lättare kunna precisera vad behoven var. Att göra en explorativ kvalitativ studie först underlättar för att man senare ska kunna göra en

enkät i en kvantitativ studie (Bryman, 2011). I en fokusgrupp så finns alltid risken att det blir någon eller några som styr samtalet mer än andra, att man inte vågar vädra sina åsikter i en större grupp samt att diskussionen blir haltande. Som forskare finns riktlinjer (Kvale, 1997) för hur man på bästa sätt kan hantera fokusgrupper och hur samtalet bör ledas.

### **Framtida forskning**

Studien har gett ett stort underlag för vilka behovsprofiler som finns för ledare i tid av krig, detta tycks vara väldigt givande för att bygga vidare på kring vad det betyder i faktiskt ledarskapsutveckling. Finns det en krigshanteringsplan som skulle tillåta ledare att aktualisera kraven från följare på det egna ledarskapet, kan vi alternera krishanteringsplaner så att de passar in bättre med de behov som följare efterfrågar. Kan vi träna våra ledare att hantera dessa frågor på ett specifikt sätt? Frågan om NATO är ständigt aktuell, utifrån de kravprofiler som denna studie lyfter fram torde man kunna konceptualisera hur ett eventuellt NATO-medlemskap skulle hjälpa/stjälpa ledarskapet. Här finns det fog för vidare forskning. Det finns flertalet tillvägagångssätt för att bygga vidare på denna studie, i Djupare intervjuer med enskilda medborgare om krig och ledarskap, ii Fördjupa sig i ledarskapsperspektivet genom intervjuer med ledare som kan komma att få en central roll om Sverige skulle drabbas av krig, iii Studera ämnet på ett mer politiskt plan kopplat till var politiska företrädare befinner sig i frågan.

## Referenser

### Litteratur

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Boin, A. t Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Bryman, A. (2011). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cartright, D., & Zander, A. (1960). *Group Dynamics*. Third Edition. Harper and Row (New York)
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Coombs, W.T. (2010) *Ongoing crisis communications: Planning, managing and responding*. Thousand oaks, CA:Sage.
- Drennan, L.T.,McConnell, A. & Stark, A. (2014). *Risk and Crisis Management in the Public Sector* (2nd ed.). Routledge.
- Falkheimer, J., Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Liber.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun : Steinar Kvale : översättning Sven-Erik Torhell*.

### Artiklar

- Ansell, Chris, Arjen Boin and Ann Keller. 2010. Managing Transboundary Crises: Identifying Building Blocks of an Effective Response System. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 18 (4): 205–217.
- Boin, Arjen and Paul 't Hart. 2012. Aligning Executive Action in Times of Adversity: The Politics of Crisis Coordination. In *Executive Politics in Times of Crisis*, edited by Martin Lodge and Kai Wegrich. Houndmills: Palgrave 179–196
- Brändström, Annika and Sanneke Kuipers. 2003. From “Normal Incidents” to Political Crises: Understanding the Selective Politicization of Policy Failures. *Government and Opposition* 38 (3): 279–305.
- Drabek, Thomas E. 2001. Disaster Warning and Evacuation Responses by Private Business Employees. *Disasters* 25 (1): 76–94.
- Fiedler, F. E. (2002). Proactive ways to improve leadership performance. In R. L. Lowman (Ed.), *The California School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques* (pp. 399-414). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Goidel, Robert and Andrea Miller. 2009. News Organizations and Information During a Natural Disaster: Lessons from Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 17 (4): 266–273.

Hede, S. (2018). Redovisning av preliminära resultat inom projektet ”Om krisen eller kriget kommer”: Invånarens reaktioner. (PM ISS/LC 5-2018). Försvarshögskolan, Ledarskapscentrum.

Holman, T. (1962). Psychology of survival; human reactions to the catastrophes of war. *JAMA*, 182(8), 882-882.

Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters lessons learned. *Administration & Society*, 38(3), 279-308.

Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over Ourselves to Follow the Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 1, 38-49

Larsson, G. (1999). Utvecklande ledarskap. *Developing Leadership*(In Swedish) *Psykologtidningen*, 12-13.

Mulder, M., & Stemerding, A. (1963). Threat, attraction to group, and need for strong leadership: A laboratory experiment in a natural setting. *Human Relations*, 16(4), 317-334.

Leonard, Herman B. and Arnold Howitt. 2009. *Managing Crises Responses To LargeScale Emergencies*. Washington, DC: CQ Press.

Light, Paul C. 2008. *Predicting Organizational Crisis Readiness*. New York University: Project on Organizational and Community Preparedness.

Wester, M. (2011). Fight, flight or freeze: Assumed reactions of the public during a crisis. *Journal of contingencies and crisis management*. Volume 19 Number 4 2011.

### **Hemsidor**

Oberoende hemsida (okänt årtal). Om kriget kommer. Hämtad 2018/08/10 från [http://gammalstorp.se/Om\\_kriget\\_kommer.htm](http://gammalstorp.se/Om_kriget_kommer.htm)

MSB (2018). Om krisen eller kriget kommer. Hämtad 2018/08/10 från [https://www.msb.se/Upload/Forebyggande/Krisberedskap/Krisberedskapsveckan/Fakta%20om%20broschyren%20Om%20krisen%20eller%20Kriget%20kommer/MSB\\_Om%20krisen%20eller%20kriget%20kommer\\_maj\\_2018\\_uppslag.pdf](https://www.msb.se/Upload/Forebyggande/Krisberedskap/Krisberedskapsveckan/Fakta%20om%20broschyren%20Om%20krisen%20eller%20Kriget%20kommer/MSB_Om%20krisen%20eller%20kriget%20kommer_maj_2018_uppslag.pdf)

U.S. Government (2010), rapport om Hybridkrig på uppdrag av Kongressen. Hämtad 2018/06/12 från <https://www.gao.gov/assets/100/97053.pdf>

E-International Relations, Kuzio, Taras & D´Anieri Paul, 2018, hämtad 2018/08/12 från <https://www.e-ir.info/2018/06/25/annexation-and-hybrid-warfare-in-crimea-and-eastern-ukraine/>

DN Ipsos-mätning, hämtad 2018/08/12 från

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-01/dn\\_ipsos\\_nato\\_forsvar\\_20180108\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-01/dn_ipsos_nato_forsvar_20180108_0.pdf)

<https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2015/04/24/winston-churchills-terrible-leadership-failure/#7c959e0f4dbe>