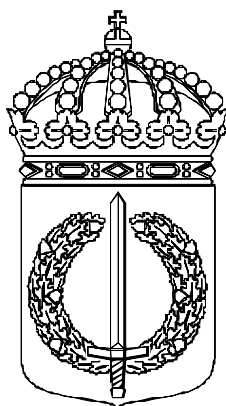


2010-01-18



Självständigt arbete

Författare Major, Torbjörn Engelkes, Livgardet	Program SA HT 09
Handledare <i>Metodhandledare</i> – Fil.dr. Lisa Hultman (FHS/ISS) <i>Sakhandledare</i> – Johan Österberg(FHS/ILM)	
Inlämningsdatum Den 9 december, 2009	Beteckning
Titel <i>Från grundutbildning till yrke – en studie i motivationsfaktorer</i>	
Uppsatsens syfte Syftet med studien är att få en djupare insikt i vad som har motiverat ett antal soldater från ett och samma förband att tjänstgöra i utlandsstyrkan och sedan påbörja Försvarshögskolans taktiskt-operativa officersprogram. Resultatet av studien skall förhoppningsvis möjliggöra en ökad förmåga att förstärka de motivationsfaktorer vilka leder till att soldater vill fortsätta sin tjänstgöring inom Försvarsmakten efter genomförd grundutbildning.	
Sammanfattning En intervjustudie genomfördes på ett urval av åtta kadetter, studerande på Försvarshögskolans taktiskt-operativa officersprogram. Kadetterna hade alla en gemensam bakgrund från grundutbildningen likväl som från en internationell insats. Den semistrukturerade intervjun syftade till att finna de faktorer vilka påverkade dem att söka internationell tjänst och officersutbildning. Resultatet av studien visade att det var en mängd motivationsfaktorer vilka samverkade för att de intervjuade skulle söka internationell tjänst och sedan officersutbildningen. Motivationsfaktorerna kunde delas in i två kategorier, <i>nödvändiga motivationsfaktorer</i> och <i>engagerande motivationsfaktorer</i> . De nödvändiga	

motivationsfaktorerna måste alla vara uppfyllda för att individen skall vilja åka på internationell tjänst eller genomföra officersutbildning. Dessa faktorer bygger i huvudsak på tillit till egna, kollegornas och förbandets förmågor samt på familjens acceptans. Om en av de nödvändiga motivationsfaktorerna inte är uppfyllda spelar det ingen roll om de engagerande faktorerna finns där, beslutet att genomföra ovanstående blir sannolikt inte av. De engagerande motivationsfaktorerna krävs däremot för att ett beslut om genomförande skall fattas. Dessa engagerande motivationsfaktorer är däremot oberoende av varandra och kan verka var och en för sig eller tillsammans. Nämnade motivationsfaktorer består av förbandsanda, kamratskap och personlig utveckling. Försvarsmakten kan påverka samtliga motivationsfaktorer. För att denna påverkan skall var möjlig krävs det välutbildade och yrkesskickliga officerare vilka minst har de nödvändiga motivationsfaktorerna tillfredställda. En adekvat officersutbildning och förebilder inom officersskåren, på alla nivåer samt ett genomtänkt anhängigt stöd utgör grundförutsättningar för detta.

Nyckelord

Försvarsmakten, Individen, Rekrytering, Motivationsfaktorer, Internationell tjänst, Officersutbildning, Ledarskap

Abstract

A field survey has been made on a selected group of cadets, studying on the Swedish Defence College officers training program. All of the cadets had a common military background, both from basic training as from military service abroad. The purpose of the survey was to find the motivation factors which led to the cadet's choice to serve in the abroad service and thereafter commence officers' training school. The result of the essay showed that there were a number of motivation factors which worked together. The motivation factors could be separated into two categories, *necessary* motivation factors and *committed* motivation factors. The *necessary* motivation factors has to be satisfied in order to get the will to apply for abroad service or to commence officers training. These factors consists mainly of the factors, *trust - regarding own skills, trust - concerning the skills of your colleagues, officers and your unit*, and on the cadets *family's acceptance*. The *committed* motivation factors consists mainly of three factors, *personal development, companionship and discipline/fighting spirit*. The *committed* motivation factors has to be satisfied in order to make the decision to serve in the abroad service and to commence the officer's training school. However, it is enough if only one of these factors are satisfied to make the decision. The Swedish armed forces are able to

influence all of these factors. In order to make this possible the officers has to be well trained and have excellent skills in the military trade. They also need to have the necessary motivation factors satisfied. An adequate officers training, role models within the body of officers on all levels and an adequate support to the families of the soldiers and officers are basic factors in order to achieve this.

Keywords

Swedish Armed Forces, Character, Recruitment, Motivation factors, Abroad service, Officers training, Leadership

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning	4
1. Inledning.....	6
1.1. Bakgrund	6
1.2. Syfte	8
1.3. Problemställning	8
1.4. Avgränsningar.....	8
1.5. Disposition.....	8
2. Forskning och teori.....	10
2.1. Genomförd forskning	10
2.1.1. Värnpliktigas motivationsfaktorer för att söka internationell tjänst.....	10
2.1.2. Värnpliktigas motiv för att inte söka internationell tjänst	12
2.1.3. Officerares motivationsfaktorer för att stanna i Försvarsmakten.....	12
2.1.4. Sammanfattning	13
2.2. Teori	13
2.2.1. Individens behov och motivation	13
2.2.2. Sammanfattning	15
2.2.3. Gruppens och organisationens betydelse för motivationen	15
2.2.3.1. Gruppen	15
2.2.3.2. Organisationen	16
2.2.3.3. Sammanfattning.....	17
2.2.4. Tillit, förbandsanda och stridsmoral.....	18
2.2.4.1. Tillit	18
2.2.4.2. Förbandsanda	19
2.2.4.3. Stridsmoral.....	20
2.2.4.4. Sammanfattning.....	20
2.2.5. Motivation och beslutsfattande	21
2.2.6. Sammanfattning av teorikapitlet	22
3. Metod och design.....	23
3.1. Design.....	23
3.2. Urval	23
3.3. Genusperspektiv.....	24
3.4. Insamling av data	24
3.5. Frågeställningar.....	24
3.6. Bearbetning av data.....	24
3.7. Etik	24
4. Empiri.....	24
4.1. Resultat	24
4.1.1. Sammanfattning	24
4.1.2. Tidssamband	24
4.1.3. Nödvändiga motivationsfaktorer.....	24
4.1.4. Engagerande motivationsfaktorer	24
5. Diskussion	24
6. Avslutning	24
7. Källor och Litteratur	24
8. Bilagor.....	24
8.1. Intervjufrågor	24

8.1.1.	Samtyckesformulär	24
8.1.2.	Frågor till kadetter	24
8.2.	113:e lätta mekaniserade kompaniet	24
8.2.1.	Bakgrund 113:e lätta mekaniserade kompaniet	24
8.2.2.	Statistik sökande till KS17 från 6e kompaniet, Livgardet	24
8.2.3.	De intervjuades bakgrund	24
8.2.4.	Villighet i slutet på insats	24

1. Inledning

1.1. Bakgrund

En era håller på att avslutas och den nya tar sina första steg. Försvarsmakten lämnar värnpliktsystemet och övergår till stående kontrakterade förband med olika beredskapsgrader och uppgifter. Förbanden skall nu rekryteras och bemannas med soldater och officerare av olika slag. I försvarspropositionen 2009 framgår att de rekryterade soldaterna och officerarna skall hållas kvar i förbanden över önskvärd tid i syfte att optimera och bibehålla förbandens förmågor.¹ Påståendet stärks av svensk doktrin i vilken man påtalar att markstridsförbandens uthållighet beror av långsiktigt tänkande, effektiv rekrytering och kompetensutveckling.² Försvarsmakten måste således finna vägar och sätt att attrahera personal som motsvarar ovan ställda inriktning. Efter en genomgång av rekryteringserfarenheter från olika länder med yrkesförsvaret konstaterar dock en av Försvarshögskolans forskargrupper att rekryteringen av förband innebär en del svårigheter med att lyckas fylla behoven med rätt personal.³

Svenska värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst och att stå i beredskap tenderar, enligt genomförda studier att ha minskat. År 2000 var villigheten i en undersökning hög och drygt 50 % av de värnpliktiga (företrädesvis befälsuttagna) svarade att de var positiva till att genomföra en mission liknande den i Bosnien-Hercegovina.⁴ Vid en enkätstudie år 2005⁵ är villigheten marginellt lägre (42-45%) medan den år 2008 i en motsvarande studie⁶ är betydligt lägre (30 %). Frågeställningarna i de genomförda studierna är fokuserade på individens villighet att söka internationell tjänst. De brister emellertid i att undersöka de motivationsfaktorer vilka engagerar individen tillräckligt för att ta steget från villigheten, dvs. tanken att genomföra internationell tjänst, till att handla och faktiskt genomföra densamma. Vilka är då de motivationsfaktorer som får individen att gå från tanke till handling?

¹ Regeringens proposition, 2008/09:140, *Ett användbart försvar*, regeringskansliet

² Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer*

³ Österberg, J & Carlstedt, B & Carlstedt, L, *Vilka är möjligheterna att rekrytera unga män och kvinnor till det svenska insatsförsvaret*

⁴ Johansson, E & Larsson, G, *Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor*

⁵ Österberg, J & Carlstedt, L & Carlstedt, B, *Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst*

⁶ Österberg, J & Carlstedt, B, *Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2008

Motivationsfaktorer hos individer kan vara många och grundas på allt från ytterst grundläggande faktorer som fysiska behov och behov av trygghet⁷ eller på så kallade yttre motivationsfaktorer⁸ som att ges ansvar, att utvecklas som individ, och jobbet som sådant. Andra motivationsfaktorer kan vara av gruppdynamisk art, där faktorer som samhörighet och öppenhet kan verka som motiverande för individen.⁹ Svensk doktrin benämner faktorer som förbandsanda, förtroende för chefer och ett gott ledarskap som viktiga för ett förbands uthållighet och motivation.¹⁰ Genomförd forskning på Försvarshögskolan pekar på flera olika faktorer, indelade i bl.a. *bakgrundsfaktorer* (härkomst, kön, förförståelse etc.), *miljöfaktorer* (befäls ledarskap, utbildningens meningsfullhet etc.), *personliga egenskaper* (psykisk stabilitet, förutsägbarhet etc.) samt *värdegrundsfaktorer* (livssyn etc.).¹¹ I Försvarshögskolans studier pekar ut *miljöfaktorerna* som de viktigaste för de värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst. Ingen studie belyser dock vad det är som gör att individen går från tanke till handling avseende den internationella tjänsten.

Försvarshögskolans rapport, *Humanperspektiv i Försvarens flexibla insatsförsvaret. – Med särskilt fokus på interoperabilitet här och nu*¹², syftar till att identifiera behov inom Försvarens insatsförsvaret inför framtiden och tar under punkten identifierade frågeområden[...]samt identifierade problem, bl.a. upp behovet av att starta upp studier med fokus på attityder till utlandstjänst, bland ungdomar, värnpliktiga samt fast anställd och reservpersonal. Huvuddelen av de hittills genomförda studierna har varit av kvantitativ art och byggt till stor del på analyser av omfattande enkäter hos mönstrande, värnpliktiga samt till en mycket begränsad del hos officerare och reservofficerare. Forskningen har huvudsakligen fokuserat på motivationsfaktorer hos oerfarna¹³ soldater och deras villighet att söka internationell tjänst. Det saknas således kvalitativ forskning kring de motivationsfaktorer vilka får redan rekryterade soldater att fatta beslut om att genomföra internationell tjänst för att efter detta

⁷ Maslow, A.H., *Motivation and Personality*

⁸ Herzberg, F., *Work and the nature of man*

⁹ Schutz, W., *Den goda organisationen*

¹⁰ Försvarens insatsförsvaret, *Doktrin för markoperationer*

¹¹ Bl.a. Österberg, J & Carlstedt, B, *Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning*; Österberg, J & Carlstedt, L & Carlstedt, B, *Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst*

¹² *Människan i NBF – att förbereda för internationella insatser*, Berggren, A.W (red.)

¹³ Med oerfarna menas soldater utan internationell erfarenhet.

välja att påbörja officersutbildning. Kvalitativ forskning på området är efterfrågad av forskare inom ämnet.¹⁴

1.2. Syfte

Syftet med studien har varit att få en djupare insikt i vad som har motiverat ett antal soldater från ett och samma förband att tjänstgöra i utlandsstyrkan och sedan påbörja Försvarshögskolans taktiskt-operativa officersprogram. Resultatet av studien skall förhoppningsvis möjliggöra en ökad förmåga att förstärka de motivationsfaktorer vilka leder till att soldater vill fortsätta sin tjänstgöring inom Försvarmakten efter genomförd grundutbildning.

1.3. Problemställning

Vad motiverar en individ att söka sig till en tydligt hierarkiskt ordnad organisation vars huvudsakliga uppgift är att med organiserat våld agera i konflikter, kris och krigssituationer? Uppgifterna skall dessutom ofta lösas utomlands, långt hemifrån och under en lång tids frånvaro från familj, vänner och normalt socialt liv. Vad motiverar en individ att först vilja arbeta som soldat i utlandsstyrkan och sedan som officer i Försvarmakten? Vilka är dessa motivationsfaktorer och viken betydelse har de till varandra? Vad kan Försvarmakten göra för att stimulera dessa motivationsfaktorer?

1.4. Avgränsningar

Då resultatet av studien syftar till att utveckla Försvarmaktens personaltjänst där de flesta anställda har en stark koppling till det svenska samhället och de värderingar som kan anses generellt normerande där så baseras studiens teoridel i huvudsak på litteratur och forskning, med koppling mot den svenska Försvarmakten.¹⁵

1.5. Disposition

Uppsatsen inleds med en genomgång av befintlig forskning och resultaten av denna. Detta följs upp av en teorigenomgång med syfte att skapa en mer generell bild av motivationsfaktorer hos människan.

¹⁴ T.ex. Österberg, J & Carlstedt, B & Carlstedt, L, *Vilka är möjligheterna att rekrytera unga män och kvinnor till det svenska insatsförsvaret – Fyra empiriska studier*; Österberg, J & Jonsson, E & Hyllengren, P, *Förhållanden som leder till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*

¹⁵ Stöd till detta hämtat ur bl.a. Lajksjö, Ö & Tedfeldt, E-L, *Utveckling av grupper – individer – ledare: En litteraturstudie*

Därefter redovisas resultatet av de genomförda intervjuerna. Resultatet redovisas mot en inducerad modell av motivationsfaktorer kopplat till viljan att söka sig ett yrke inom Försvarsmakten.

Slutligen genomförs en diskussion med förslag på åtgärder, med anledning av intervjurest resultaten, den befintliga forskningen och den mer generella teorin.

2. Forskning och teori

2.1. Genomförd forskning

2.1.1. Värnpliktigas motivationsfaktorer för att söka internationell tjänst

De studier som har genomförts avseende motivationsfaktorer för att söka internationell tjänst har i huvudsak varit kvantitativa och genomförts med enkäter. Beroende på vilken vinkel studien har haft så har olika slutsatser dragits. En studie,¹⁶ avseende militär personals motivationsfaktorer för att söka internationell tjänst, inriktar sig i huvudsak på praktiska frågor, så kallade hygienfaktorer¹⁷ som lön, ledigheter och försäkringar. Den nämnda studiens vinkel leder till att hygienfaktorerna verkar vara de avgörande motivationsfaktorerna medan dessa i senare mer omfattande studier ges en lägre betydelse för villigheten att söka internationell tjänst.

Den bild som framkommer av forskningen är mångfacetterad men ett antal tydliga teman återfinns. Ett tema benämns *bakgrundsfaktorer*¹⁸. Här finns positivt villighetsverkande faktorer som en högre ålder (hos värnpliktiga), samt någon form av relation till en individ med erfarenhet från tjänstgöring i utlandsstyrkan ett större intresse för utlandstjänst än de med motsatt bakgrund. Detta är faktorer som Försvarmakten inte direkt kan påverka. Det andra temat benämns *personlighetsdrag* där personer med högre värden på psykisk stabilitet, samvetsgrannhet, säkerhet, omtanke och kreativitet har en högre villighet än personer med lägre skattningar på detta område. Det tredje temat utgörs av *värdegrundsbaserade* egenskaper där individer med högre värden på en traditionell och familjeorienterad värdegrund samt individer med högre värden på altruistisk och solidarisk värdegrund har märkbart högre villighet än individer med höga värden på icke-solidarisk värdegrund samt individer med höga värden på patriarkal värdegrund. Att en insats hade ett högt inslag av humanitär verksamhet anses ha en viss betydelse.¹⁹ Av dem som är villiga att söka anger de flesta (i ett mycket begränsat val av alternativ) att de vill göra en insats för freden samt att

¹⁶ Johansson, E & Larsson, G, *Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor*

¹⁷ Herzberg, F (1966), *Work and the nature of man*, kap 6

¹⁸ Österberg, J & Carlstedt, L & Carlstedt, B, *Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst*

¹⁹ Johansson, E & Larsson, G, *Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor*

deras militära intresse påverkar dem positivt. I en senare, kvalitativ studie, infogas i princip alla dessa tre teman under benämningen *bakgrundsfaktorer*.²⁰

Det fjärde temat *miljöfaktorer* tenderar att vara mest, positivt, påverkande för villigheten att söka internationell tjänst. Miljöfaktorerna berör utbildningens upplevda meningsfullhet samt plutonchefens ledarskap.²¹ En studie av attityden till Försvarsmakten hos fyra årskullar värnpliktiga, (den så kallade utryckningsenkäten vilken görs i samband med avslutandet av värnpliktstjänstgöringen), visar på att det ledarskap de värnpliktiga möter har en stor påverkan för motivationen att fortsätta inom Försvarsmakten. Ett gott uppmuntrande och icke bestraffande ledarskap ökar villigheten till tjänstgöring i utlandsstyrkan medan ett bestraffande ledarskap leder till det motsatta.²²

Ytterligare teman kan urskiljas, exempelvis *kompetensfaktorer* (författarens benämning). Ett exempel på kompetensfaktorer är det var viktigt för de värnpliktiga att få tjänstgöra i samma befattning utomlands som den de hade under sin värnpliktstjänstgöring. Önskemål att få en tjänst i utlandsstyrkan som motsvarar den värnpliktiges civila utbildning förekommer också som en viktig parameter. Faktorer av viss betydelse för de intervjuade kadetterna var också meritvärde och personlig utveckling (där de värnpliktiga intressant nog värderade meriten och den personliga utvecklingen högre än vad officerarna gjorde).²³

I en av de få kvalitativa villighetsundersökningarna skapar författaren en modell innehållandes två faktorer för påverkan på motivationen att söka internationell tjänst.²⁴ Modellen utgår från *bakgrundsfaktorer* (personlighet, värdegrund, förförståelse) och *Försvarsmaktsrelaterade faktorer* (befäl, utbildning, sociala faktorer) samt en faktor om risker och socialt stöd som ingår i de båda första. Även här framkommer det att befälens ledarskap och den genomförda utbildningens meningsfullhet har haft en märkbar påverkan på soldaternas motivation, likaså har en upplevd sammanhållning och kamratskap påverkat villigheten i positiv riktning. De värnpliktiga i denna studie har en hög grad av frivillighet

²⁰ Österberg, J & Jonsson, E & Hyllengren, P, *Förhållanden som leder till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*

²¹ Österberg, J & Carlstedt, L & Carlstedt, B, *Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst*

²² Larsson, G & Fors, M & Levin, A-L. & Thuresson, A, *Ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerars motivation att fortsätta inom Försvarsmakten*

²³ Johansson, E & Larsson, G, *Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor*

²⁴ Österberg, J & Jonsson, E & Hyllengren, P, *Förhållanden som leder till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*

avseende värnpliktjänstgöringen. Samma värnpliktiga uppger också att de upplever internationell tjänst som en naturlig efterföljd av tjänsten. Vidare uppfattar de att det förväntas av dem att söka internationell tjänst. Här framkommer således någon form av påverkan av förbandsandan samt organisationens förväntningar på de värnpliktiga som ytterligare en faktor att ta hänsyn till.

2.1.2. Värnpliktigas motiv för att inte söka internationell tjänst

Anledningarna att inte söka internationell tjänst kan kategoriseras på olika sätt. Tydligt framkommande är dock faktorer som ett allmänt ointresse samt en viss besvikelse på den militära organisationen, befälen och utbildningen. En annan tydlig faktor är redan färdiga planer i det civila samhället där Försvarsmakten av någon anledning inte står sig i konkurrensen för dessa individers intressen och mål.²⁵

Intressant att notera är att frågor om ekonomisk ersättning verkar ha en låg relevans för ovilligheten att söka.²⁶ Negativa faktorer som risken att utsättas för våld, skadas eller att hamna i oklara och komplexa situationer finns med, men verkar ha minskat något från studien år 2000 fram till de senare, där dessa utgör en mindre negativ faktor.²⁷ Erfarenheter från bl.a. den Israeliska armén med soldater som varit i strid visar på att rädslan att dödas eller skadas i strid inte är den mest överväldigande. Istället utgörs den största rädslan av att svika sina kamrater på ett eller annat sätt. Dessa samband har också setts hos svenska FN-förband i Libanon.²⁸ Kamraternas betydelse verkar vara av stor vikt för individen i förbandet.

2.1.3. Officerares motivationsfaktorer för att stanna i Försvarsmakten

Forskningen på officerares motivationsfaktorer är begränsad men visar på att ett upplevt dåligt ledarskap samt en osund förbandskultur är kraftigt motivationssänkande faktorer för officerares vilja att vara kvar i Försvarsmakten, medan det omvända inverkar positivt.²⁹ I studierna saknas det analyser kring officerarnas drivkrafter att fortsätta inom Försvarsmakten trots nämnda brister ovan.

²⁵ Österberg, J & Carlstedt, L & Carlstedt, B, *Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst*

²⁶ IBID

²⁷ Österberg, J & Carlstedt, B & Carlstedt, L, *Vilka är möjligheterna att rekrytera unga män och kvinnor till det svenska insatsförsvaret – Fyra empiriska studier*

²⁸ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

²⁹ Larsson, G & Fors, M & Levin, A-L & Thuresson, A, *Ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta inom Försvarsmakten*

2.1.4. Sammanfattning

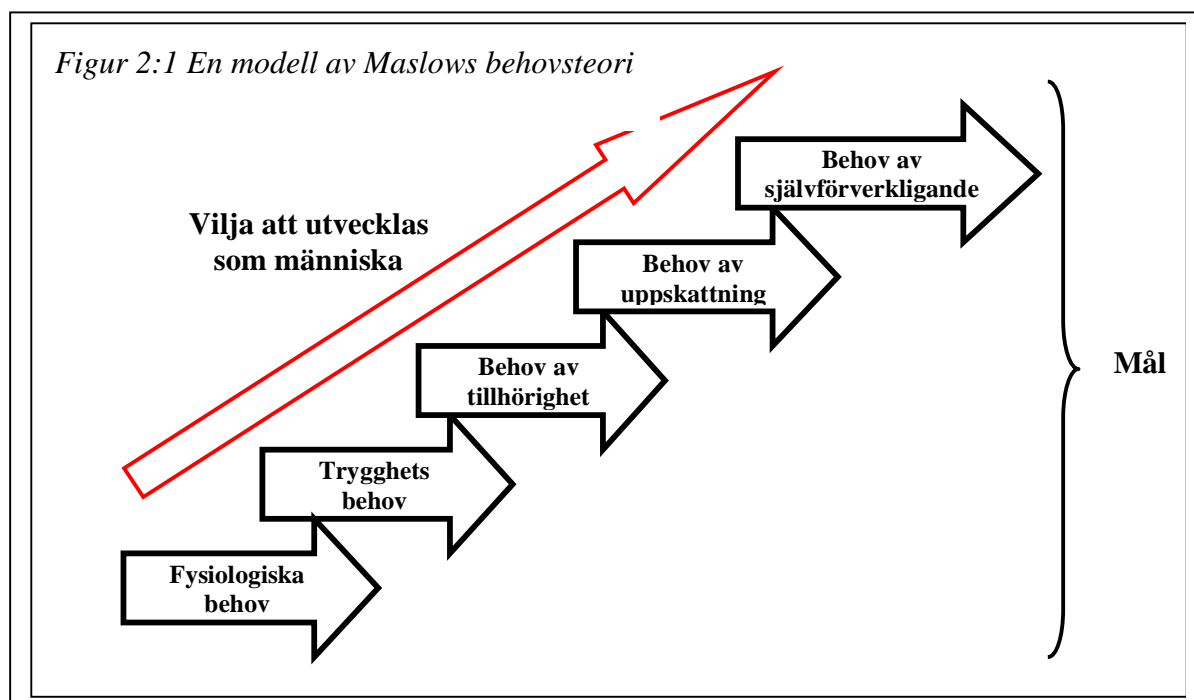
Svenska värnpliktigas villighet att söka utlandstjänstgöring beror av ett antal faktorer. Mest framstående är de faktorer som Försvarsmakten själv kan påverka, dvs. utbildningen, officerarnas ledarskap och organisationens förväntningar. Sedan finns det individuella faktorer såsom personlighet, värdegrund och förförståelse. Faktorer som spänningssökande och personlig utveckling återfinns också samt en önskan att få tjänstgöra inom det egna kompetensområdet.

2.2. Teori

2.2.1. Individens behov och motivation

En vanligt förekommande motivationsteori är Abraham Maslows behovsteori.³⁰ Denna teori behandlar de grundläggande mänskliga behoven på ett relativt övergripande plan och skulle i denna studie kunna användas som en grovsortering av individens behov. I Maslows teori rangordnas behoven hierarkiskt efter faktorer som *fysiologiska behov*, vilka syftar till organismens funktion och överlevnad. Detta avhandlar t.ex. näringsbehov, saltbalanser, kroppstemperatur mm. Därefter följer *behovet av säkerhet och struktur*, lag och ordning o.s.v., men också den upplevda styrkan hos sin ledare och beskyddare. Nästa behov är *behovet av tillhörighet och kärlek*. Här söker individen känslosamma relationer med andra, både på ett ytligt plan i form av kamrater, kollegor, roll i en grupp etc. som på ett djupare plan med sökandet efter någon att bilda familj med. När detta behov är tillfredställt söker individen *tillfredsställa sin självkänsla* genom att skapa sig kompetens, styrka och självförtroende. Vidare söker individen respekt hos andra. Slutligen uppstår *behovet av självförverkligandet*. Detta behov grundar sig sannolikt på något eller några av de tidigare behoven och är mycket individuellt. Individen strävar här efter att få förverkliga sin egen natur, sina egna drömmar och idéer.

³⁰ Maslow, A.H, *Motivation and Personality*



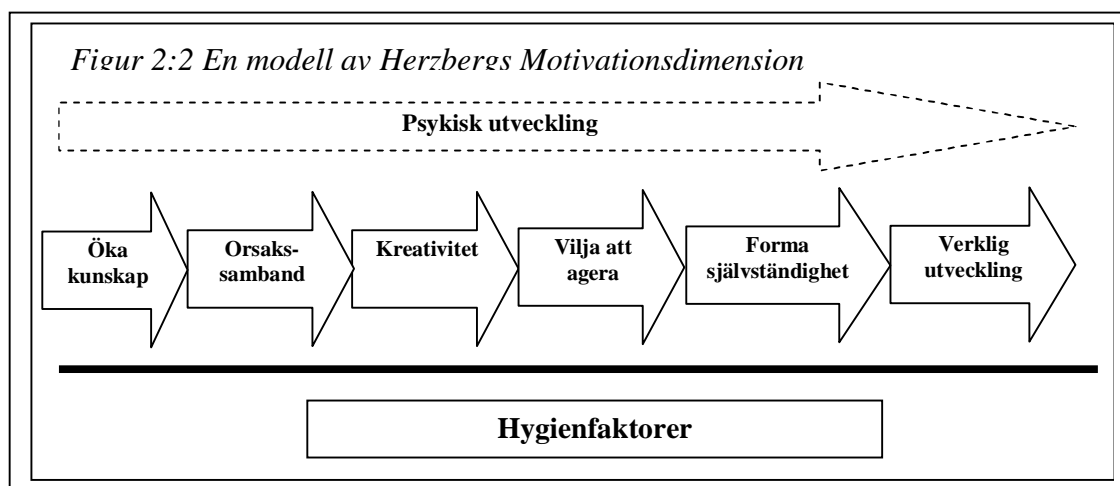
Enligt Maslow beror en individs agerande på ett samspel mellan alla dess behov, tillsammans med en strävan efter att utvecklas som människa och därmed tillfredställa kunskapsbrister samt ett sökande efter förståelse för hur omvärlden fungerar. Alla dessa behov kallas för målrelaterade behov, vilka endast tillfredställs med någon form av belöning eller stimuli.

Herzberg är skeptisk mot Maslows teorier³¹ och anför att de inte är specifika nog för att vetenskapligt kunna studeras närmare. Herzbergs presenterar istället en annan teori³² med ett mer marknadsmässigt perspektiv. I denna teori fokuserar han på de drivkrafter som motiverar en individ i en organisation, vilket gör den naturligt intressant för denna studie. Herzbergs benämner sin teori om mänsklig motivation för *Motivation-Hygiene theory*. Teorin är formad i en tvådimensionell modell, där den ena dimensionen (*Hygiene*) utgörs av faktorer som leder till frustration om de inte uppfylls (t.ex. lön, arbetsförhållanden, ledning etc.). Den andra dimensionen (*Motivation*) utgörs av motiverande, tillfredställande faktorer, vilka alla kännetecknas av möjligheten till psykologisk utveckling. Denna utveckling delar han in i sex steg, hierarkiskt ordnade. Det första steget utgörs av en önskan att lära sig mer om sin uppgift och sin omvärld. Detta följs av behovet att utveckla orsakssamband och försöka utveckla en helhetsförståelse i sin omvärld. Det tredje steget utgörs av behovet att vara kreativ och skapa

³¹ Maslow kompletterar sin teori något efter Herzbergs bok och lägger därmed sin teori närmare Herzbergs.

³² Herzberg, F, *Work and the nature of man*

lösningar på uppkomna problem etc. På detta följer behovet och viljan att agera i komplexa och osäkra situationer. Det femte steget är viljan att forma sin självständighet gentemot samhället, att utforma sina egna ideal, sin värdegrund, etc. Det sjätte och sista steget framställs som den reella psykologiska tillväxten. Detta innebär att kunna skilja mellan verkliga individuella framsteg och fiktiva, inbillade sådana.



I både Maslows och Herzbergs teorier framstår strävan efter personlig utveckling och förståelse för en komplex omvärld som gemensam. Så länge som vissa grundläggande behov är tillfredställda så kan individen, om viljan finns, sträva efter denna utveckling och förståelse. Viljan i sin tur kan tänkas stimuleras av att individen har positiva erfarenheter av utveckling, någon form av stimuli har infunnit sig vid framgång.

2.2.3. Gruppens och organisationens betydelse för motivationen

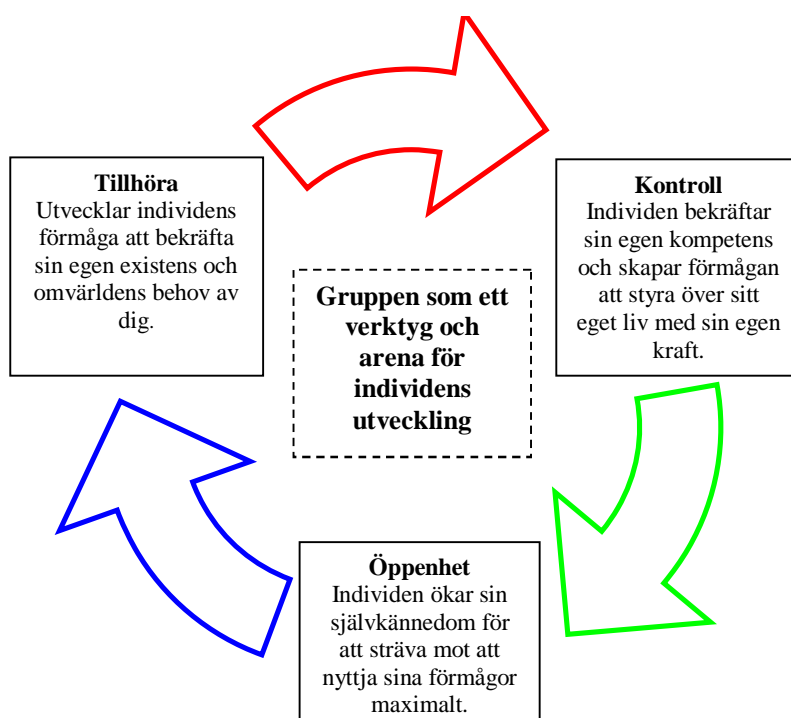
2.2.3.1. Gruppen

Alla individer påverkas på ett eller annat sätt av den eller de grupper vi ingår i eller konfronteras med. Will Schutz menar i sin The Human element teori (bygger på FIRO) att beroende på var den aktuella gruppen befinner sig i sin gruppdynamiska mognad så stimuleras (eller bestraffas) olika beteenden.³³ Denna teori blir intressant för denna studie då den militära verksamheten i princip enbart består av arbete i grupp, eventuella motivationsfaktorer kopplade till gruppprocesser är därför relevanta. Schutz menar att en grupps mognad i förhållande till dess individer kan delas in i tre faser vad avser beteenden och stimuli. Strävan

³³ Schutz, W, *Den goda organisationen*

efter *tillhörighet* handlar om bekräftelse på sin egen betydelse för omvärlden. Att känna sig betydelsefull innebär att jag behövs och därmed rättfärdigas min egen existens och mina behov. I *kontrollfasen* strävar individen efter att få bekräfta sin egen kompetens. Bekräftelsen för denna kompetens kommer främst inifrån den egna upplevda personliga utvecklingen. Denna fas handlar också om att få kontroll över sitt eget liv, att få bestämma själv och fatta sina egna beslut. I den sista fasen, *öppenhet*, strävar individen efter en ökad självkänedom. Detta görs i syfte att utvecklas som människa och individ. Individens och gruppens utveckling är således i symbios med varandra med en gemensam vilja att utvecklas och bli bättre.

Figur 2:3 En modell av Schutz teori om gruppdynamik.



2.2.3.2. Organisationen

Försvarsmakten är en relativt stor organisation med mycket personal, och är naturligtvis beroende av att ha personal för att bedriva den verksamhet som riksdag och regering ställer den att göra. En organisation kan vara något mer abstrakt än en grupp i sin process beroende på storlek och komplexitet, men man kan göra två antaganden:

1. En organisation behöver människor. Människorna bidrar med sin arbetsförmåga, sina kompetenser och sina drivkrafter för att föra organisationen framåt.

2. Människan behöver organisationen för de stimuli och möjligheter till behovstillfredsställelse som denna kan ge.³⁴

En av organisationens grundläggande uppgifter är att förmedla en värdegrund till individen vilken ger denne ett syfte och skapar motivation att sträva mot de uppställda målen. Organisationens ledarskap, eller snarare dess utsedda chefers ledarskap är det som praktiskt förmedlar denna värdegrund och arbetet mellan individerna.³⁵ Detta sker effektivast genom ett inspirerande och motiverande ledarskap, med goda förebilder och en personlig omtanke.³⁶ För att individen skall söka sig till organisationen och stanna kvar där så krävs en viss känsla av tillit/tilltro till att denna kan uppfylla individens krav.³⁷

”Tilltro är operatörens subjektiva bedömning av **systemets** (förf. fetmarkering) förmåga att lösa sin uppgift även i ogynnsamma och extrema situationer...”³⁸

I organisationen ingår tekniska system, mellanmännsliga relationer, chefer och underenheter. Tilltron till organisationen påverkas också av individens möjligheter att själv kunna och få hjälpa till att uppnå systemets mål. Tilltro är också beroende av att individen känner till organisationens och dess deltagares kapacitet och brister samt hur länge de har verkat med varandra. Värderingar, som synen på makt, prestation, traditioner etc. påverkar också individens tilltro till organisationen.³⁹

2.2.3.3. Sammanfattning

Organisationen sätter de övergripande målen för gruppen och förser den med verktyg såsom värdegrunder, ramar, tekniska system och övriga medel. Om organisationen kan skapa en känsla av tillit hos gruppen och individen så finns förutsättningarna för utveckling. Tilliten är beroende av flera faktorer men kunskap om kompetens och kapaciteter inom organisationen är viktig. Om gruppen strävar efter utveckling så motiverar den sannolikt även individerna i gruppen till detsamma.

³⁴ Bolman, LG & Deal, T.E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s145

³⁵ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer*, s64

³⁶ *Lärobok Direkt Ledarskap, utgåva 2006*, Larsson, G & Kallenberg, K (red.)

³⁷ Andersson, J & Malm, M & Thurén, R, *Systemtilltro*

³⁸ IBID

³⁹ IBID

2.2.4. Tillit, förbandsanda och stridsmoral

2.2.4.1. Tillit

Tillit eller förtroende för förbandets chefer, kollegor och organisationen återkommer i de flesta ovan redovisade studier. För att ytterligare förtydliga begreppet och dess innebörd för individens motivation följer en enklare förklaring av begreppets innebörd och dess inverkan på soldater och förband.

I Shalits studier av den Israeliska armén framkommer bl.a. att tilliten till förbandet och officerarna beror mycket på att soldaterna uppfattar den gällande disciplinen samt de givna uppgifterna som förnuftiga och relativt meningsfulla (i alla fall inte meningslösa). Det motsatta förhållandet sänker förtroendet för ledningen och därmed också stridsdugligheten.⁴⁰ Soldaters förtroende för sina chefer och sin organisation byggs således till stor del upp av att de uppgifter de sätts att lösa eller sättet de skall bete sig på går att förklara med ett syfte. Detta förtroende gör att soldaterna litar på att en uppgift är relevant även när en förklaring av olika skäl inte ges.⁴¹ Tilliten är omnämnd som en viktig faktor även av svenska officerare som uppfattar detta som en mycket viktig faktor vid internationella insatser, främst när det gäller tilliten till dem som verkar närmast i organisationen (både uppåt och nedåt). Faktorer som social kompetens, fackkompetens, förmåga att lösa problem och fatta beslut, samt att chefen är ett föredöme är viktiga för tilliten.⁴² Faktorer som chefens anda, vilja och engagemang är också signifikanta.⁴³ Tillitsskapande faktorer verkar överensstämma med de grundläggande faktorerna i *Utvecklande Ledarskap*, dvs. föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation.⁴⁴

Historiskt sett finns det ett tydligt samband mellan tillit och ett förbands effektivitet i strid.⁴⁵ Behovet av tillit hos individen tenderar också att blir ännu större när risker och osäkerheter

⁴⁰ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*, s138-139

⁴¹ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

⁴² Fors, M & Sjöberg, M & Berggren, A.W & Larsson, G, *Tillit under påfrestande förhållanden vid internationella missioner*

⁴³ Larsson, G & Fors, M & Nilsson, S, *Ledarskap och tillit: Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*

⁴⁴ Fors, M & Sjöberg, M & Berggren, A.W & Larsson, G, *Tillit under påfrestande förhållanden vid internationella missioner*

⁴⁵ Larsson, G (2005b). *Gruppsammanhållning och tillit: Klassiska framgångsfaktorer; 9 noter om NBF* Larsson, G (red.), s.51-60 Stockholm Försvarshögskolan, ur *Förutsättningar för att verka internationellt – slutrapport från temaområde Människan i NBF 2004-2008*, Berggren, A (Red.)

ökar.⁴⁶ I den ovan redovisade bedrivna svenska forskningen framkommer just tillit och förtroendet till de egna befälen som en viktig faktor för villigheten att söka internationell tjänst. Individens kunskap om förbandets och kollegorna förmågor är också viktiga för tilliten.⁴⁷ Tillit anses också vara en viktig förutsättning för att snabbt kunna verka i tillfälligt sammansatta förband.⁴⁸ I en studie gjord av FOI framkommer det att tilliten har en stark positiv påverkan på gruppens upplevda prestation och utveckling.⁴⁹ I uppföljningen av nyss nämnda studie framkommer att sambandet mellan samarbetet inom gruppen och den upplevda tilliten är stort.⁵⁰ Sammantaget verkar tilliten till de egna kollegorna, cheferna och organisationen vara en grundläggande faktor för gruppens samarbetsförmåga och verkan.

2.2.4.2. Förbandsanda

Det är svårt att finna definitioner av begreppet förbandsanda, nationalencyklopedin likställer förbandsanda med disciplin och soldaternas förmåga att acceptera sina chefer och förbandets målsättningar och normer.⁵¹ Enligt *Doktrin för markoperationer* är förtroendet för förbandets chefer viktigt för förbandets uthållighet och dess möjlighet att verka över en längre tid. För att möjliggöra detta krävs bl.a. att chefer skapar en god förbandsanda, visar förtroende för sina underställda och bedriver ett gott ledarskap. Utbildning, lämpliga uppgifter och en god omvårdnad om sin personal lyfts också fram som framgångsfaktorer.⁵² Flera militärteoretiker betonar också god anda, moral och hög stridsmoral som viktig för en effektiv krigföring. Allt detta verkar stämma bra överens med de tidigare redovisade forskningsresultaten avseende viktiga motivationsfaktorer för villighet att söka internationell tjänst.

⁴⁶ Bhide och Stevansson, 1992; ur Höijer 2005, ur *Förutsättningar för att verka internationellt – slutrapport från temaområde Människan i NBF 2004-2008*, Berggren, A (red.)

⁴⁷ Andersson, J & Malm, M & Thurén, R, *Systemtilltro*

⁴⁸ Larsson, G & Fors, M & Nilsson, S, *Ledarskap och tillit, Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*

⁴⁹ Svenmarck, P & Svensson, J & Oskarsson, P-A, *Trust in operational capability for international operations.* ur *Människan i NBF*, Berggren, A.W (red.)

⁵⁰ Svenmarck, P & Oskarsson, P-A & Svensson, J, *Tillit till förbandets operativa förmåga vid internationella insatser*

⁵¹ 2009-12-03 Nationalencyklopedin • Lång <http://www.ne.se/lang/disciplin>

⁵² Försvarmakten, *Doktrin för markoperationer*, s74

2.2.4.3. Stridsmoral

Stridsmoral kan definieras som:

” ... en benägenhet att villigt låta sig engageras i strid⁵³ ... ”

Denna byggs upp av ett framåtsträvande beteende kombinerat med en känsla av välbefinnande hos individen och gruppen. När stridsmoralen sedan kompletteras med resurser (utrustning, utbildning) uppnås stridsdugligheten. Studier gjorda på tyska förband under andra världskriget visar att den starka sammanhållningen som fanns i de tyska förbanden starkt bidrog till deras höga stridseffektivitet, trots stora förluster.⁵⁴

2.2.4.4. Sammanfattning

Generellt verkar enheter vilka utmärker sig som högpresterande, utgöras av individer med en stark identifikation till varandra, god kunskap om varandras kompetenser och välbefinnande och en förmåga att nyttja detta samt en god anpassning till enhetens värderingar och normer.⁵⁵ I boken *Militärteorins grunder* omnämns faktorer för stridsmoral.

Stridsmoralen kan påverkas av många saker, bl.a. den upplevda legitimiteten i själva kriget, tid för återhämtning, uppdragets genomförbarhet, utrustningens effektivitet relativt motståndaren, kvalitén på ledarskapet, samt övnings- och utbildningsnivån.⁵⁶

Tillit och stridsmoral verkar påverkas av liknande faktorer som gruppens sammanhållning, individens framåtsträvande och uppgiftens meningsfullhet, mm. Båda begreppen verkar vara en grundförutsättning för att individen skall vilja engagera sig i förbandets anda med dess målsättningar och normer, där stridsmoralen verkar vara faktorn för viljan att engagera sig.

⁵³ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

⁵⁴ Shils, E.A; Janowitz, M (1948), *Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II*, Public Opinion Quarterly 12, 280-315; i Shalit, Ben (2003), s77

⁵⁵ Greenbaum, C.W., *The small group under the sun – Uses of small groups in Battle conditions*, Journal of Applied Behavioral Science 15, 392-405, i Shalit, Ben (2003), s78

⁵⁶ Widén, Jerker; Ångström, Jan, (2005), *Militärteorins grunder – en introduktion till teorier om krig och krigföring*

2.2.5. Motivation och beslutsfattande

Var sker då det avgörande beslutet hos individen att agera? Bedömningsprocessen är beroende av logiska, känslomässiga och rent praktiska aspekter där engagemangets betydelse är avgörande. Enligt Shalit är engagemanget beroende av en växelverkan mellan det han kallar ett *attackbeteende*, byggt på logiska resonemang, samt *motivationen*, byggt på känslomässiga faktorer som *moral* och *välbefinnande*.⁵⁷ Det kan sägas att ju starkare behovet av att hävda sin uppfattning om sig själv, sin självbild, som individ eller som grupp desto starkare blir engagemanget för att uppnå sin målsättning.⁵⁸

Individens eller gruppens mål kan vara att uppnå någon slags jämviktstillstånd gentemot det man definierar som en *fiende*, t.ex. en fysisk motståndare men även upplevd orättvisa eller en omoralisk situation.⁵⁹ En slutsats av ovanstående kan vara att ett tydligt mål kombinerat med en tydlig roll för individen och gruppen att fylla, är en viktig faktor för viljan att engagera sig. Om målet definieras av att skapa jämvikt hos något, som hos individen eller gruppen upplevs vara ur balans, blir det relevant att kämpa för.

Figur 2:4 Shalits SAM – Stegvis anpassnings modell (med kompletterande text).⁶⁰

Modalitet	Behandlingsskede		
	Bedömning	Mobilisering	Realisering
Kognitiv	1. Medvetenhet <i>Är detta något?</i>	4. Förståelse <i>Förstår jag det?</i> Mina förmågor och kompetens jämfört med situationens krav	7. Förmåga <i>Hur skall jag handla?</i>
			En känsla av handlingskraft
Affektiv	2. Betydelse <i>Rör det mig?</i>	5. Involvering <i>Vill jag göra något åt det?</i> Välbefinnande eller obehag	8. Engagemang <i>Vill jag satsa?</i> Avgörande steg.
			Motivation
Instrumentell	3. Kontroll <i>Kan jag påverka det på något sätt?</i>	6. Beredskap <i>Är jag redo att göra något åt det?</i>	9. Anpassning <i>Nu handlar jag...</i>

⁵⁷ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

⁵⁸ IBID (2003), s 54

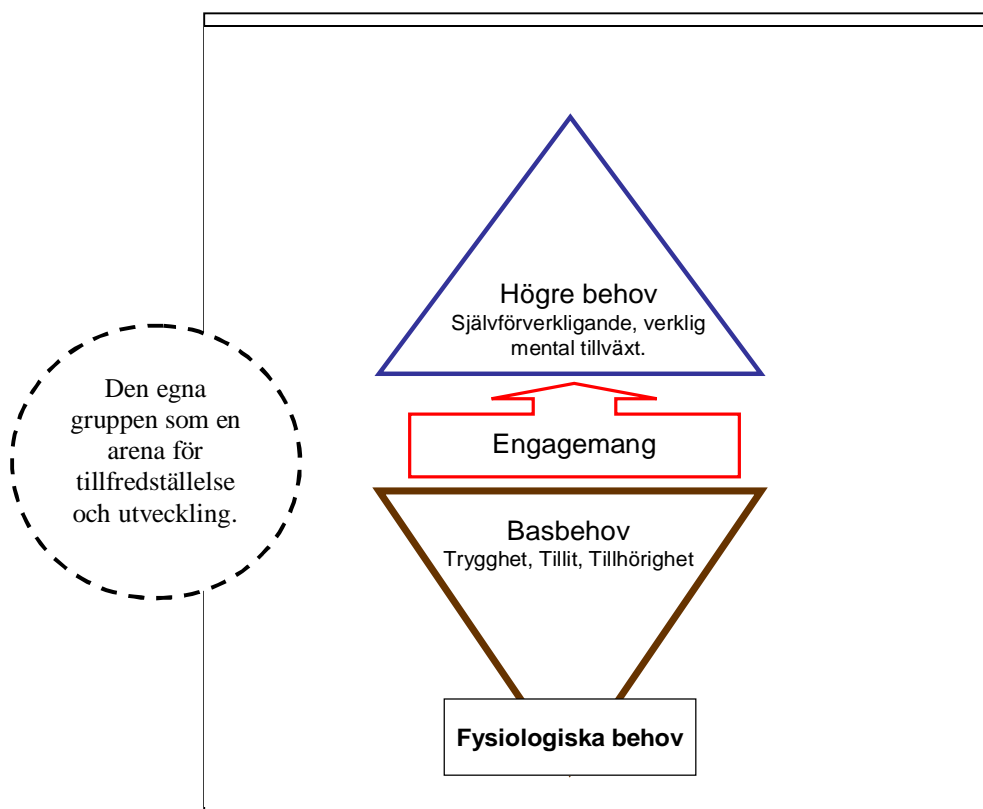
⁵⁹ IBID (2003), kap 6

⁶⁰ IBID (2003), s 190

2.2.6. Sammanfattning av teorikapitlet

Individen strävar efter en ständig personlig utveckling, stimulerad av olika typer av belöningar. Gruppen och organisationen utgör en plats för individen att utvecklas i, så länge som denna stimulerar denna strävan. Så länge som vissa basbehov är uppfyllda kan denna strävan fortgå. Basbehoven utgörs av en mängd faktorer som trygghet, tillhörighet, uppskattning etc. men också av att individen känner tillit och tilltro till sig själv, sin grupp och organisation. Tilliten byggs upp av förtroende, meningsfulla uppgifter, sammanhållning mm och är ofta en produkt av organisationens ledarskap och kompetens. Stridsmoralen påverkas av samma faktorer som tilliten men skapar också den avgörande viljan att engagera sig och utvecklas som person eller i en uppgift. En person drivs att utvecklas, lära sig mer och ta sig an nya utmaningar så länge som det ger en mental utveckling och en strävan mot självförverkligande. Individen behöver således få sina basbehov uppfyllda samt motiveras att engagera sig i gruppens, organisationens eller förbandets uppgifter och målsättningar, genom att se möjligheten till personlig, mental utveckling och självförverkligande.

Figur 2:5 En sammanfattande modell av sambandet mellan behov och engagemang⁶¹



⁶¹ Modellen framtagen av författaren i syfte att kunna operationalisera frågeställningarna samt för att övergripande sammanfatta teorikapitlet.

3. Metod och design

3.1. Design

Denna studie avser att undersöka avgörande faktorer vilka leder till en fortsatt tjänstgöring inom Försvarmakten. För att göra detta intervjuas ett antal kadetter på Förvarshögskolans taktiskt-operativa officersprogram, med en relativt homogen gemensam bakgrund från den militära grundutbildningen och en insats i utlandsstyrkan . Genom att de då har i princip samma förutsättningar från det militära så torde man tydligare kunna urskilja avgörande faktorer vilka leder fram till ett beslut att fortsätta inom Försvarmakten. Genom det valda urvalet torde man kunna urskilja den individuella betydelsen av olika faktorer som t.ex. befälens eller förbandsandans betydelse för beslutet om fortsatt tjänstgöring. Studien genomförs med en kvalitativ ansats i syfte att söka fördjupad kunskap inom ämnet samt då detta är en bristvara i den befintliga forskningen.

3.2. Urval⁶²

Alla de intervjuade kadetterna har genomfört sin grundutbildning på Livgardet under perioden år 2005 till 2007, varav alla utom två under 2007. Sju av åtta av de intervjuade tjänstgjorde på samma grundutbildningsbataljon⁶³, Gardesbataljonen, medan den åttonde tjänstgjorde på Livgardets Dragonbataljon. Av de sju intervjuade kadetter som tjänstgjorde på Gardesbataljonen så tjänstgjorde sex av dem på samma grundutbildningskompani – dessa sex individer bildar tre par vilka har tjänstgjort på samma pluton under både grundutbildning som under utlandsinsatsen. Sju av åtta intervjuade kadetter hade minst ett befäl från sin grundutbildningspluton med på sin insatspluton under utlandstjänstgöringen. De intervjuade kadetterna har alla genomfört utlandsinsats på samma insatskompani⁶⁴. Under insatsen i utlandsstyrkan har de alla tjänstgjort inom samma tjänstegren som under grundutbildningen dock inte alltid på samma nivå. Samtliga intervjuade kadetter har varit befälsuttagna och har efter genomförd tjänstgöring i utlandsstyrkan sökt och påbörjat det taktiska officersprogrammet, TO/OP på FHS Karlberg. Det förekommer inga intervjuer med individer vilka deltog under både grundutbildningen och utlandsinsatsen men sedan valde att inte fortsätta. Denna brist på variation i urvalet gör att det blir svårt att jämföra resultatet med individer som inte har varit motiverade nog för en fortsättning inom Försvarmakten.

⁶² Urvalet beskrivs även i tabellform under rubriken 7.2.3

⁶³ 11:e lätta mekaniserade bataljonen

⁶⁴ 113:e lätta mekaniserade kompaniet, under insatsen benämnd B-coy och ingående i den NATO-ledda stridsgruppen MNTF(C) i KFOR.

Det valda insatskompaniet väljs ut beroende på två orsaker, den första är att kompaniet hade som målsättning att rekrytera så många soldater som möjligt från grundutbildningskompaniet till insatskompaniet i utlandsstyrkan, och lyckades med detta.⁶⁵ Den andra orsaken är att författaren själv var ansvarig utbildare och truppförande chef under både grundutbildningen och insatsen och därmed har en hög grad av förståelse för vad kadetterna har upplevt och för det språk och de värderingar de har tränats i. Studien kan möjligen också få en viss longitudinell ansats även om denna ansats blir klart begränsad då den genomförs först efteråt. Tidssambandet kan också leda till att de intervjuade kadetterna blandar ihop de inledande avgörande skälen att söka sig vidare inom Försvarsmakten med senare uppfattningar. Även om detta sker torde ändå de intervjuades nuvarande uppfattning om anledningen till deras val vara en sammanfattande och därmed relevant helhet av deras motivationsfaktorer.

Fördelen med att författaren har en ”nära” relation till de intervjuade kadetterna och det valda fallet är att kadetternas svar och känslor kan tolkas med en mycket god förförståelse. Tolkningarnas validitet torde bli relativt höga jämfört med en utomstående observatör utan motsvarande förförståelse. Det finns dock en uppenbar risk för tendentiöst beteende både från författaren och från kadetterna på grund av den relation de har till varandra. Samtidigt kan detta möjliggöra att de intervjuade känner sig trygga att vara fria i sina resonemang. Resultaten kan delvis kontrolleras mot resultatet från tidigare studier samt med den i Kosovo genomförda *Fältenkät ledarskap*⁶⁶. En tydlig redovisning av intervjudata och metod torde leda till en tydlig spårbarhet och därmed en god möjlighet att kontrollera resultatet av studien.

Denna studie gör ingen ansats att generalisera resultaten vare sig för det studerade kompaniet eller för Försvarsmakten i stort. Resultatet är en produkt av det valda urvalet, begränsat i sin storlek (ca åtta procent av kompaniets soldater, exkluderat officerare), och författarens tolkning av kadetternas svar. Däremot torde det ge en anvisning i hur några av våra unga blivande officerare har motiverats att fortsätta sin tjänstgöring inom Försvarsmakten och därigenom ge ett stöd för fortsatt utveckling av rekryteringsfrämjande faktorer för insatsförbanden.

⁶⁵ Detta beskrivs mer utförligt under bilaga 7.2 113:e lätta mekaniserade kompaniet.

⁶⁶ *Fältenkät Ledarskap* är en modell för snabb och fältnässig utvärdering av tillit och ledarskap på förbandet. Enkäten bygger på *Utvecklande Ledarskap* men specialgjordes för förbandet av kompaniledning och fil.dr Lars ”Laken” Andersson.

3.3. Genusperspektiv

Denna studie har inte intervjuat några kvinnliga soldater från kompaniet, trots att två stycken som har fortsatt i Försvarmaktens utlandsstyrka.⁶⁷ Orsaken till att intervjuerna med de två kvinnliga soldaterna har uteblivit beror på att de under studiens skrivande har befunnit sig utomlands på insats och en rimlig möjlighet till en bra intervju har inte ansetts möjlig. Det vore intressant att senare komplettera studien med intervjuer från dessa två individer i syfte att göra den så komplett i sitt urval som möjligt.

3.4. Insamling av data

Datainsamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer enligt Gillhams modell.⁶⁸ I denna studie innebär det att samma frågor ställs till alla de intervjuade kadetterna och att ungefär lika lång tid avsätts för respektive individ. Frågorna är öppna i syfte att få de intervjuade att relativt fritt kunna resonera kring sina val. Vidare har intervjuaren säkerställt att samma områden täcks in vid alla intervjuer med hjälp av uppkomna följdfrågor vilka syftar till att förtydliga alternativt fördjupa ett intervjusvar. Frågorna är utprovade i en förstudie med två testpersoner, en med en anknytning till det utvalda kompaniet och en helt utan koppling till detsamma (dock med en gedigen militär erfarenhet). Intervjuerna genomförs på Karlbergs slott under de intervjuade kadetternas första termin, senhösten 2009.

3.5. Frågeställningar

Frågorna är formulerade efter två teman. Det ena är tidsbaserat och syftar till att ta reda på om det fanns några särskilda tillfällen då besluten att fortsätta inom Försvarmakten fattades eller om det var beslut som växte fram med tiden. Det andra är kausalt inriktat mot varför ett visst beslut fattades och utgör huvudtemat i studien. Detta tema syftar till att söka finna de faktorer som har motiverat individen att vilja engagera sig Försvarmakten. Här söks efter de basbehov eller nödvändiga motivationsfaktorer, som behöver uppfyllas för att personen skall överväga en vidare tjänstgöring i Försvarmakten. Vidare söks det efter de engagerande motivationsfaktorer som faller avgörandet att gå från tanke till handling, de faktorer som driver individen framåt i sin vilja att fortsätta inom Försvarmakten.

⁶⁷ På det studerade insatskompaniet tjänstgjorde tre kvinnliga soldater, en kvinnlig officer samt två kvinnliga militärtolkare. Två av soldaterna fortsatte som soldater i utlandsstyrkan, en soldat har påbörjat polisutbildning, officeren arbetar vidare inom Försvarmakten och de två tolkarna har återgått till sina ordinarie tolkjobb.

⁶⁸ Gillham, B, *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*, , kap 10,

Frågorna är inledningsvis relativt öppna i syfte att låta individen prata fritt, men har utvecklas efterhand om behovet av klargörande uppstår. För att söka finna de nödvändiga motivationsfaktorerna (jämför Herzbergs hygienfaktorer och Maslows tre första behovssteg) så har författaren under intervjuerna vid tillfällen vänt på frågeställningarna för att undersöka vilka faktorer eller avsaknad av faktorer som hade lett till att individen hade tvekat eller valt att inte söka sig vidare. Den första frågan avser de nödvändiga motivationsfaktorerna, dess beståndsdelar och viktning, medan de övriga söker finna de engagerande motivationsfaktorerna som skapar viljan och leder till beslut. Nedan framgår frågeställningarna i stort. Intervjuerna avslutades med att den första frågeställningen återkom i syfte att försöka filtrera ut de nödvändiga motivationsfaktorerna från de avgörande engagerande faktorerna. Frågornas specifika utformning framgår av bilaga 8.1, Intervjufrågor.

Faktorer kopplat mot basbehov

- En sammanfattning av de faktorer (upplevda) som har lett till den situation där kadetten står idag, med genomförd insats i utlandsstyrkan och påbörjad officersutbildning.

Faktorer kopplad engagerande faktorer

- Orsaken till att kadetten valde att söka och genomföra utlandstjänst?
- Orsaken till att kadetten har sökt och påbörjat officersutbildning?
- Direkta händelser, förlopp eller särskilda erfarenheter från kadettens grundutbildning, utlandsinsats som har påverkat denne att göra utlandstjänst och officersutbildning.

3.6. Bearbetning av data

Alla intervjuer har inledningsvis transkriberats i huvudsak ordagrant. Omgivningsljud utan synbar påverkan på den intervjuade kadetten samt hostningar etc. har utelämnats, vidare har helt osammanhängande ordföljder och ohörbara meningar strukits. Transkriberingen har sedan redigerats genom att de *substantiella meningarna* har valts ut och satts i kronologisk ordning. Detta bildar en sammanfattning av intervjun med den intervjuade kadettens egna ord.⁶⁹ Därefter har de substantiella meningarna klippts ut och satts in i olika kategorier med underkategorier, enligt Gillham.⁷⁰ Kategorierna har framkommit efterhand som analysen har fortskridit och skapats av författaren själv. Därefter har textmassan i respektive kategori lästs

⁶⁹ Gillham, B, *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*, kap 17

⁷⁰ IBID, kap 19

igenom och vid behov sorterats om alternativt har en ny underkategori skapats. Ur kategorindelningen har en modell skapats. Slutligen har innehållet i respektive kategori (och underkategori) sammanfattats och redovisats i uppsatsen. I diskussionen har resultaten från empirin förts ihop med tidigare redovisad teori.

3.7. Etik

Ett samtyckesformulär är upprättat mellan författaren och alla de intervjuade kadetterna. Formulärets utformning redovisas i bilaga 8.1.1.

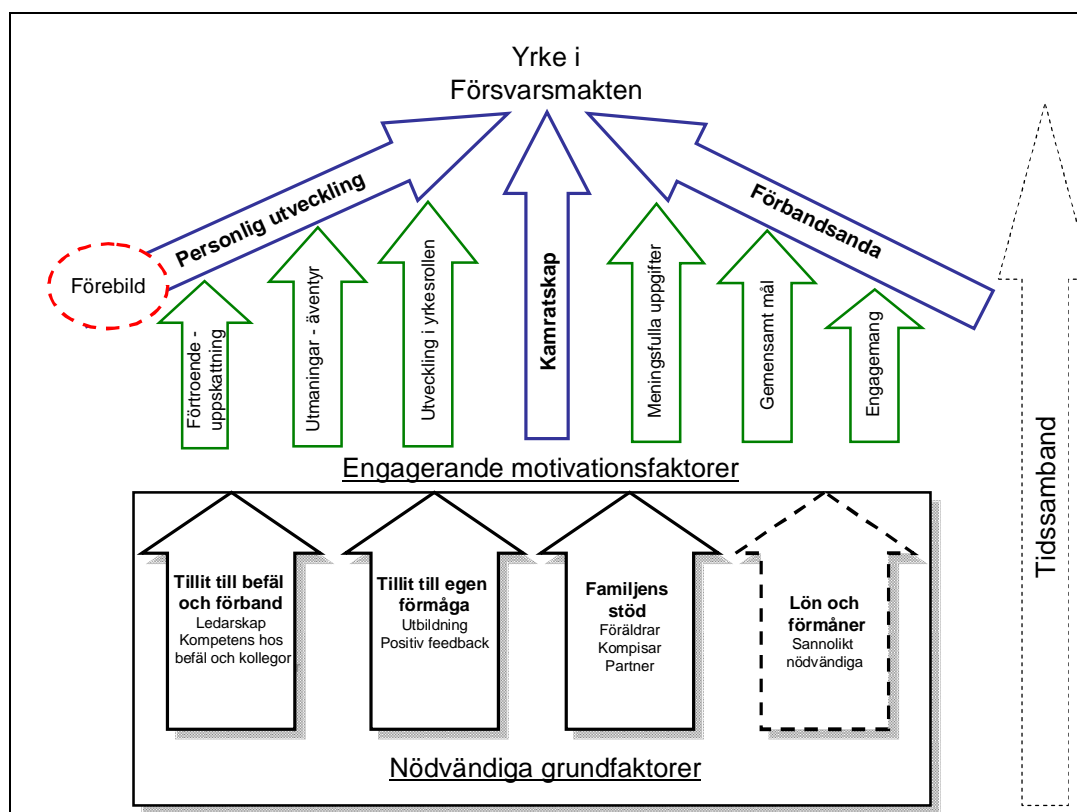
4. Empiri

4.1. Resultat

4.1.1. Sammanfattning

Sammantaget har det framgått att det är en mängd motivationsfaktorer som samverkar för att de intervjuade skall söka internationell tjänst och sedan officersutbildning. Dessa motivationsfaktorer kan delas in i två kategorier, *nödvändiga motivationsfaktorer* och *engagerande motivationsfaktorer*. De nödvändiga motivationsfaktorerna måste alla vara uppfyllda för att individen skall vilja åka på internationell tjänst eller genomföra officersutbildning. Dessa faktorer bygger i huvudsak på *tillit* till egna och andras förmågor samt på *familjens acceptans*. Om en av de nödvändiga motivationsfaktorerna inte är uppfyllda så spelar det ingen roll om de engagerande faktorerna finns där, beslutet att genomföra blir sannolikt inte av. De engagerande motivationsfaktorerna, *förbandsanda*, *kamratskap* och *personlig utveckling*, krävs däremot för att ett beslut om genomförande skall fattas – men de är oberoende av varandra och kan verka var och en för sig eller tillsammans.

Figur 4:1 En modell gjord efter kodningen på de intervjuade kadetternas svar.



4.1.2. Tidssamband

Huvuddelen av de intervjuade kadetterna (sju av åtta), angav att det inte var intresserade av vare sig internationell tjänst eller officersyrket innan grundutbildningen påbörjades. Hälften av de intervjuade kadetterna var måttligt intresserade av att göra värnpliktstjänstgöring överhuvudtaget. Under utbildningen växte intresset hos alla för utlandstjänsten och i de flesta fall var det ett beslut, som hos de flesta, slutligen fattades i samband med att befälen tillfrågade dem under den tidiga hösten 2007. Några av de intervjuade kadetterna fattade beslutet tidigare under året.

”... Ja, alltså när vi fick chansen, då svarade inte jag på det första gången. Och egentligen vet jag inte vad som fick mig att ändra mig. Det var väl ...[plutonchefen]... som sa att jag skulle. (*skrattar*) Ja nej, men nästan. Nä men man fick väl tänka på det och sen så kom man in i det mer och mer. Så vart det naturligt som sagt, det klart att jag skall göra det här. Det är klart att jag skall göra det här...”

Beslutet att bli officer fattades av två kadetter under grundutbildningen men av de övriga under den internationella tjänstgöringen vid insatskompaniet. Inga specifika händelser verkar ha lett till att beslut i detta fall fattades, processen var mer utdragen och baserades på upplevelser och intryck över tiden.

4.1.3. Nödvändiga motivationsfaktorer

De nödvändiga motivationsfaktorerna kan jämföras med Herzbergs hygienfaktorer, dvs. faktorer som om de inte tillfredställs leder till missnöje och tvekan. De har också drag av Maslow beskrivna behov av trygghet samt behov av tillhörighet samt behovet att uppskattning. Behovet av tillhörighet framgår tydligt hos alla kadetter, där den är kopplad mot både kamrater, gruppen och det övriga förbandet. Tilliten verkar också vara en återkommande faktor hos kadetterna dock utan att verka vara en engagerande motivationsfaktor. Snarare verkar tilliten till den egna förmågan, tilliten till kollegornas och förbandets förmåga vara en faktor som skänker trygghet och säkerhet hos individen. Familjens och vännernas stöd framkommer också som påverkande för den egna tryggheten. Sannolikt har även ekonomiska grunddrag (även om dessa inte

tas upp mer än i förbigående) en betydelse som en nödvändig motivationsfaktor. Även om pelarnas inbördes betydelse verkar variera något mellan kadetterna så verkar de vara relevanta för samtliga kadetter. De nödvändiga motivationsfaktorerna måste vara innan nästa steg i beslutsprocessen kan tas, men leder inte i sig själva till att man sökte respektive tjänst, även om tilliten verkar ha en viss påverkan på den engagerande motivationsfaktorn, förbandsanda.

Tillit till den egna förmågan

Känslan av att kunna svara upp mot omgivningens förväntningar och krav har belysts av samtliga av de intervjuade kadetterna vilka alla uppger att de känner sig trygga och kompetenta i sin egen roll och i sina egna uppgifter. Känslan av kompetens har lett till att kadetterna har känt sig trygga nog att anse sig lämpade för en fortsatt tjänstgöring inom Försvarsmakten. Denna tillit är beroende av att de har upplevt sin utbildning som bra samt att de har fått återkoppling från befäl och kamrater att de löser sina uppgifter bra.

Utbildning

De intervjuade kadetterna har upplevt att den utbildning de har fått har varit bra och relevant för deras kommande uppgifter. Flera av kadetterna nämner också att man gärna vill använda sig av den utbildning man har fått under grundutbildningen till något meningsfullt. Där har man funnit möjlighet till detta genom att söka utlandstjänstgöring i insatsförbandet. Utbildning som har innehållit en stor mängd av eget ansvar och egna utmaningar har framhållits av alla kadetter som motiverande. Två kadetter har vid vissa tillfällen under sin grundutbildning upplevt en brist på öppenhet samt en brist på visad respekt för avvikande uppfattningar vilket vid tillfället har verkat klart negativt på deras motivation att fortsätta inom Försvarsmakten.

Återkoppling och Feedback

Då de intervjuade kadetterna har fått en positiv återkoppling på sitt agerande under utbildningen har detta förstärkt känslan av en hög egen kompetens och förmåga. Även konstruktiva tillrättavisningar har upplevts som motiverande. Alla de intervjuade kadetter har aktivt förordats till internationell tjänstgöring av sina befäl, antingen

genom muntliga rekommendationer eller via rekommendationsbrev. Detta har även skett för mer än hälften avseende officersutbildning. De intervjuade kadetter som fick ett skriftligt rekommendationsbrev av sina befäl (underskrivet av plutonchef och kompanichef) påverkades kraftigt i positiv riktning att söka officersutbildning likväl som internationell tjänst.

”... Att få ett rekommendationsbrev var förbannat motiverande, om officerarna vill ha en med som kollega så måste jag vara bra. Det var jäkligt roligt och sporrande...”

Tillit till kollegor och förbandets förmåga

”... Det är svårt att sätta fingret på, men det var en känsla, både under värnplikten och även i Kosovo, att det vi gör, vi är duktiga på det vi gör och gör någonting bra. Och man kände att man kunde lita på plutonskamrater och man kände att vi all drog åt samma håll. Man kunde lita på befälen också och det fanns en öppenhet...”

Ledarskap

Under denna punkt återfinns en mängd faktorer som främst har att göra med omtanke om personal, delaktighet och inspiration. Ledarskapets påverkan verkar vara att skapa en känsla av välbefinnande för individen vilket i sin tur skapar en känsla av trygghet och tillit för befälet.

”... Och det var så roligt med all gemenskap, att alla skulle åka, å så. Och speciellt plutonsbefälen att man kom nära dem. Det var ju mycket därför man åkte, för man tyckte de var bra. Annars hade man ju inte åkt, om man hade tyckt att någon var ett rötägg...”

Kompetens hos kollegor, befäl och förband

Kompetensfaktorn hos befälen har lyfts fram av alla kadetter som en viktig faktor för att vilja åka med i förbandet. Kompetensen verkar påverka kadetterna på två sätt. Det första är att kompetenta officerare skapar en känsla av trygghet och säkerhet, deras ledare är stark och kan stå bakom dem när det behövs. Att kollegornas kompetens och

förmågor motsvarar de egna kompetenserna skapar en känsla av samhörighet men främst en känsla av trygghet. Man litar på att alla vet vad de skall göra om det ”smäller”.

”... Skulle jag åka på en förstamission så skulle jag inte kunna få det bättre än att åka med de som jag är utbildad med. Man känner sig hemma och hälften är redan gjort innan man kommer dit. Man vet hur det funkar, man känner vissa kamrater, man känner befäl och man lär snabbt känna de andra som är utbildade precis som vi. Det tog två tre dagar innan vi var inne i den nya plutonen, från året efter oss. Vi hade samma uppfattningar och värderingar. Vi hade ju gjort likadant och fann varandra snabbt, både kompetensmässigt och andemässigt...”

I det första fallet skapar befälets kompetens en förebild att inspireras av och att sträva mot att efterlikna.

Familjens stöd

Föräldrar

Föräldrarnas roll i beslutet att åka verkar röra sig om att individen vill försäkra sig om deras lugn och underförstådda stöd för valet att åka på utlandsinsats. En del föräldrar uttryckte sitt direkta stöd för sönerns insats medan andra nöjde sig med att acceptera sonens beslut. Författaren upplever att de flesta kadetter upplevde det som relativt viktigt att föräldrarna inte motsatte sig deras beslut.

Kompisar/vänner

Några av de intervjuade kadetterna tar upp de hemmavarande vännerna som en faktor att överväga innan man fattar beslut om att åka på utlandsinsats. Detta verkar handla om en viss oro att tappa kontakten med sitt normala sociala nätverk men är inte överhängande avseende internationell tjänstgöring då denna upplevs som relativt kort i ett tidssammanhang. Däremot nämner flera kadetter att det är viktigt för den framtida tjänstgöringen som officer att inte placeras på ett förband för långt bort från det civila sociala nätverket.

Partner

Ett par av de intervjuade kadetterna har en fast partner, men ingen av dem har egna barn eller lever under kärnfamiljsliknande förhållanden. Några kadetter nämner att det kanske kan bli svårare att åka på en utlandsinsats om man har en partner eller en familj. Den egna familjens påverkan på beslutet att åka på internationell tjänst är stor och i vissa fall helt avgörande visar forskning gjord nyligen i Sverige.⁷¹

”... Sen vet jag inte om min tjej säger att då skiter vi i det här, då vet jag inte... då blir det en annan grej...”

”... Jag skulle kanske inte åka om tjejen var höggravid...”

Löner och förmåner

De intervjuade kadetterna nämner väldigt lite om löner och förmåner. Det som tas upp är man har bra förmåner på officershögskolan och att detta ses som en bonus.

”... Jag har inte valt yrket för pengarnas skull utan för att jag tycker att det är ett hedervärt yrke. När jag blir pensionär så kan jag se tillbaka på ett hedervärt liv...”

Att man tjänade bra med pengar under utlandsinsatsen nämns men verkar inte vara avgörande på något sätt (det nämns mest i förbigående av de kadetter som tar upp det).

⁷¹ Officersförbundet & Synnovate, *Hela familjen gör utlandstjänst*; Weibull, L, *Vi borde också få medalj- om stöd till militära familjer under utlandstjänstgöring*

4.1.4. Engagerande motivationsfaktorer

”... - Sammanfatta de faktorer som har lett till att du sitter här idag?

... - Man får utvecklas på ett sätt som inte finns någon annanstans, det är så mångfacetterat, risken att man får tråkigt är liten. Känslan av tillhöra något som är större än en själv. Den här förbandsandan. Känslan av att kunna bidra till detta. Det är känslan snarare än hårda fakta. Det är inte förmåner. Det är att ha en öppen stil, uppmuntra förslag och idéer. Känner man sig delaktig i en utveckling så brinner man ju för det...”

Personlig utveckling

Denna faktor verkar vara en viktig faktor för valet att åka på utlandstjänst samt för att gå officersprogrammet. Den personliga utvecklingen beskrivs i två teman, på det privata planet samt på det yrkesmässiga planet. För huvuddelen av de intervjuade kadetterna verkar viktningen mellan de två temana vara jämbördig.

De intervjuade kadetterna talar relativt mycket om hur de har utvecklats och hur de vill fortsätta med den egna utveckling de upplever har påbörjats under grundutbildningen. De beskriver sig som helt andra personer nu mot de individer de var innan grundutbildningen. Kadetterna nämner faktorer som ökad empati och förståelse för andra människor och kulturer som exempel på denna utveckling. En känsla av ökad mognad i förhållande till kamrater utan deras erfarenhet nämns också. Denna faktor verkar vara en viktig faktor för de flesta kadetter

”... Jag kände att jag hade växt som person då jag ut från grindarna efter GU och ännu mer efter året på 6:e (grundutbildningskompaniets benämning, förf. anmärkning) och efter Kosovo. Jag skulle inte vilja vara den person jag var för ett par år sen, för jag har utvecklats och lärt mig så mycket fram tills idag. Utvecklingen har främst bestått i att våga saker, jag var väldigt försiktig som person. Men nu fick jag en skyttegrupp i lumpen, jag fick en pluton att utbilda och en tropp att ansvara för i Kosovo. Det som framförallt har utvecklat mig har varit att det har lyssnats på mig och om det har varit vettigt så har det kanske lett till något. Möjligheten att utvecklas...”

Utveckling i yrkesrollen

Att bli bättre och bättre på det som man gör framgår som nämnt som en viktig del i de intervjuade kadetternas personliga utveckling. När de märker att de klarar av en viss uppgift eller befattning, känner många av dem att de vill ta sig an mer avancerade uppgifter och nivåer. Vidare önskar de samtliga att sträva mot de förebilder hos sina befäl som de har sett upp till.

Förebild

Att ha ett eller flera befäl att se upp till verkar vara drivande för de flesta av de intervjuade kadetterna. De vill bli som sina förebilder och kunna lika mycket som dem. De hoppas lära sig detta på officersprogrammet och i sin fortsatta karriär. Faktorer som kompetens, engagemang, föregångsmannaskap och lyhördhet samt ett visst mått av uttalad auktoritet anses som viktiga och eftersträvansvärda. Strävan att uppnå en förebilds beteenden och kompetenser verkar inte vara en avgörande faktor utan snarare en katalyserande faktor för den personliga utvecklingen.

”... Jag snackade med [plutonchefen] om att söka. Han var en inspirationskälla och berättade vad som var bra och vad som inte var så bra [...] Han var en förebild. Han ledde arbetet och var väldigt duktig på det. Han var en bra ledare och en bra chef. Han bryr sig om folk hela tiden, han är tydlig och duktig på det han gör...”

Förebilden är inte bara personanknuten utan kopplas även mot förbandet som sådant av flera kadetter.

”... Det var ett bra förband att gå vidare från. Man fick en bild av hur ett förband bör fungera. Vi är kanske inte här för att dricka öl på mässen, vi är här av andra anledningar och det vill jag visa andra, att så här skall man göra. Vad var bra? Vi ville vara effektiva och visa att vårt koncept fungerade trots att vi hade en så låg medelålder, vi var väl 21år eller så...”

Utmaningar – Äventyr

Denna faktor nämns av flera kadetter som drivande i flera plan. Man vill lära känna nya kulturer, träffa nya människor och agera i nya, oväntade situationer. Att utmana sig själv i spännande situationer verkar driva kadetterna till att utveckla sig själva och vilja lära sig mer om sig själva och om sin omvärld.

”... Jag tycker att det är ett förbannat spännande och bra jobb. Jag skulle kanske kunna bli polis också. Jag gillar konkreta saker, jag gillar greppbarheten och klart ställda mål. Jag hade turen att uppleva en väldigt bra sida av FM och det gav mig mersmak...”

Förtroende – Uppskattning

De intervjuade kadetterna betonar vikten av att deras befäl ville ha med dem på insatsen som viktig. Det upplevdes både som smickrande och som en återkoppling på egen kompetens. Att få förtroende från befälen upplevs av alla som mycket motiverande för den egna utvecklingen och därmed inspirerande till att fortsätta utvecklas. Denna faktor har som tidigare nämnt en viktig betydelse för tilliten till sin egen kompetens men också för viljan att fortsätta sin personliga utveckling. Liksom under den nödvändiga motivationsfaktorn, återkoppling och feedback, har rekommendationsbrev för fortsatt tjänstgöring inom Försvarmakten haft en viktig påverkan för kadetternas beslut att söka sig vidare inom yrket.

”... - Jag minns att [kompanichefen] skrev ett rekommendationsbrev till mig under värnplikten och där växte väl tanken. Fast det las åt sidan ett tag för jag visste att Kosovo kommer närmast. Men nånstans mitt i insatsen i Kosovo så började man fundera på vad man skulle göra efter det här. [...] och sen så pratade jag med befäl och så och de tyckte det var en bra idé.

– Hur påverkade rekommendationsbrevet dig?

– Man blev ju glad och hedrad och tänkte att ja man kanske passar som officer...”

Personligt engagemang

Denna faktor innefattar tillfredsställelsen av att hjälpa andra, både lokalbefolkningen i insatsområdet som de egna kamraterna och förbandet.

”... och att se att man gjorde någon skillnad för att personer skulle få det bättre. I vårt AOR gav vi en cp-skadad kille en säng för han hade ingen...”

”... Så det här med att bygga på min egen erfarenhet, kunna visa att jag har gjort någonting och inte bara lagt en hundring i välgörenhetsbössan vid jul. Någon form av ungdomlig känsla av att göra nytta. Och det är kanske också kopplat till familjesituationen, jag kunde inte påverka mina föräldrars situation men kunde kanske hjälpa andra...”

Här nämns även en önskan att få utbilda egna soldater och utveckla dem som individer.

Kamratskap

Kamratskapen verkar vara en mycket viktig faktor för huruvida individen söker sig till utlandsinsatsen. Kamratskapen beskrivs både på ett djupare plan med några få nära vänner samt en intim primärgrupp (oftast den egna organisatoriska gruppen) samt på ett ytligare plan där en känsla av samhörighet och gemenskap med de andra, främst den egna plutonen omnämns. För de kadetter som inte gjorde sin grundutbildning på samma kompani och pluton var kamratskapen också mycket viktig. De senare två hade också de kamrater på den egna plutonen eller kompaniet som skulle åka med.

”... Så fort man kom hem från patrullen så var det någon som frågade, hur gick det då? Det är alltid nån som bryr sig, det är alltid nån där som tycker att det är kul att se en. Det är en underbar känsla att det är nån som verkligen bryr sig, de frågar inte för att de måste utan för att de vill veta...”

Förbandsanda

Förbandsandans betydelse har sitt ursprung i kompaniets gemensamma målsättningar och befälens engagemang för förbandets uppgifter. En kadett benämner förbandsandan som en vilja hos varje individ att göra allt för att bidra till förbandets framgång samt ett genuint engagemang för varandras arbetsinsats.

”... Förbandsandan är ju egentligen viljan att göra allt man kan för att det skall gå så bra som möjligt. Man kanske inte gillar alla, men man gillar dem ändå på något oförklarligt vis, för att man gör samma saker och upplever samma saker, man förstår dem på något vis...”

Övriga kadetter har liknande definitioner och framhåller denna anda som en viktig faktor för att åka med på insatsen. Den kadett som inte har gjort sin grundutbildning på samma bataljon som de andra omnämner denna förbandsanda först efter det att utlandsinsatsen påbörjats.

Meningsfulla uppgifter

Att de uppgifter man skall lösa skall ha ett syfte och vara meningsfullt för förbandet, även om det för individen kan upplevas som tråkigt och meningslöst tas upp som en viktig faktor. Så länge man vet att det man gör på något sätt leder till måluppfyllnad så är det bra.

”... Alla är sådana individualister idag att ingen kommer att gå och ta skit [...] Se till att folk känner att de kommer till nytta, låt dem utvecklas och se sin betydelse...”

Gemensamt mål

Att förbandet har ett gemensamt mål, inledningsvis att åka till Kosovo verkar vara en viktig faktor för beslutet att åka med på utlandsinsatsen. Det gemensamma målet vilket har presenterats tidigt för de flesta av de intervjuade kadetterna har skapat en känsla av självklarhet när det gäller att följa med förbandet utomlands. Under insatsen bidrar de gemensamma målen till en känsla av engagemang och möjlighet till arbetstillfredsställelse.

Engagemang

Engagemangets betydelse för förbandsandan verkar starta hos det upplevda engagemanget hos kadetternas befäl (även utanför den egna plutonen). Befälens engagemang och individernas möjlighet till delaktighet och ansvar verkar skapa ett

engagemang hos hela förbandet. Detta upplevs skapa en känsla av tillhörighet, en ”vikänsla” som värderas högt av de intervjuade kadetterna. Denna känsla av tillhörighet är något man vill fortsätta uppleva och verkar vara en starkt bidragande faktor till att man söker sig till officersprogrammet.

”... Men det har vart riktigt bra liksom, det har varit den här från plutonchef till polare. Och det har varit engagemanget framförallt, som de har visat till allting. Det har varit stort, det är ju det mycket... Engagemanget... Ja hur drivna de är uppgiften, de har visat att, alla uppgifter är inte roliga men de ändå de lägger ändå ner tid och kör liksom...”

5. *Diskussion*

Syftet med studien var att få en djupare insikt i vad som har motiverat ett antal soldater från ett och samma förband att tjänstgöra i utlandsstyrkan för att sedan påbörja Försvarshögskolans taktiskt-operativa officersprogram. Resultatet av studien skulle förhoppningsvis möjliggöra en ökad förmåga att förstärka de motivationsfaktorer vilka leder till att soldater vill fortsätta sin tjänstgöring inom Försvarsmakten efter genomförd grundutbildning.

Resultatet av intervjuerna har visat att kadetternas underlag för beslutet att söka utlandstjänst respektive officersutbildningen har växt efterhand. De intervjuade kadetterna hade inledningsvis ingen avsikt att söka internationell tjänst eller officershögskolan även om två av dem hade ett visst förintresse. Intresset växte dock fram hos dem efterhand och berodde inledningsvis av främst tre faktorer, *tillit till den egna kompetensen, tilliten till kollegor, officerare och eget förband och familjens acceptans*.⁷²

Tillit till den egna kompetensen

Tilliten till den egna kompetensen som en motivationsfaktor har framkommit i tidigare forskning, ett är kravet på att få tjänstgöra i internationell tjänst på en befattning man behärskar, militärt eller civilt.⁷³ Hos de intervjuade kadetterna växte tilliten som en följd av en meningsfull och inspirerande utbildning och att officerarna och kollegorna på kompaniet förstärkte framgångsrika beteenden med positiv återkoppling. Tilliten till den egna förmågan är avgörande i beslutsfattningsprocessen inför ett val att engagera sig i en komplex situation eller inte.⁷⁴ Kadetterna blev därmed säkra på vad de gjorde och på vad de kunde prestera för att förbandet skulle kunna uppnå sina mål. De kunde känna ett de hade en roll och en uppgift att lösa och att de hade kompetensen att göra det, vilket enligt Schutz teori om gruppdynamik är tillräckligt för att vilja vara kvar i gruppen.⁷⁵ Samma sak säger Bolman & Deal om

⁷² En reflektion författaren gör är att faktorer som lön och förmåner knappt nämndes mer än i förbigående. Sannolikt är den personliga utvecklingen, förbandsandan och kamraterna så drivande för individerna att detta för tillfället inte upplevs som viktigt. Ersättningarna upplevs sannolikt också som tillräckliga och orsakar därför inget missnöje.

⁷³ Johansson, E & Larsson, G, *Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor*

⁷⁴ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

⁷⁵ Schutz, Will, *Den goda organisationen*

individens roll i organisationen.⁷⁶ Både Schutz och Maslow betonar behovet av tillhörighet som viktigt för individens identitet. För Schutz genom att bekräfta sig själv som betydelsefull för organisationen.⁷⁷ Maslow å andra sidan menar att det handlar om en önskan att få tillhöra en viss grupp individer och att få uppskattning för sin kompetens.⁷⁸ Att utbildningen är viktig har kommit fram vid flera tillfällen, den skall vara meningsfull och styra mot relevanta och meningsfulla mål.⁷⁹ Således måste Försvarmakten vara mån om att skapa högkvalitativa utbildningar för alla befattningar i insatsorganisationen.

Soldater och officerare måste känna att de har tillräcklig kompetens och erfarenhet för att lösa de uppgifter de sätts som ansvariga för. Individen måste också få bekräftat att de är uppskattade och har en roll att fylla. I princip all forskning och litteratur redovisad i denna studie pekar på chefers ledarskap som avgörande för denna känsla av tillit till sig själv. Ett ledarskap enligt modellen *utvecklande ledarskap* vilket inspirerar, motiverar och visar omtanke för individen är en framgångsfaktor i detta fall.⁸⁰ Utbildningen och reflektionen kring denna ledarskapsmodell måste spridas mer omfattande inom Försvarmakten för att kunna stärka denna nödvändiga motivationsfaktor.⁸¹ Vidare måste man säkerställa att Försvarmakten rekryterar rätt personal till rätt befattning, psykisk stabilitet och en förmåga att hantera komplexa situationer är viktigare än mängden högskolepoäng när ett förband hamnar i strid.

Tilliten till kollegor, officerare och eget förband

Tilliten till de egna officerarna och till förbandet byggdes upp av den kompetens och det förtroendeskapande ledarskap som officerarna besatt inom yrket. Befälens och förbandets förhållningssätt och disciplin skapade ett tydligt och tryggt regelverk i hur man betedde sig inom förbandet, vilket skapade en känsla av trygghet. Tilliten till kollegorna inom gruppen, plutonen, kompaniet och bataljonen växte efterhand som utbildningen fortskred och ett interagerande på dessa nivåer gjordes. Tilliten växte således till att omfatta hela förbandet,

⁷⁶ Bolman, LG & Deal, T.E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

⁷⁷ Schutz, Will, *Den goda organisationen*

⁷⁸ Maslow, A, *Motivation and personality*

⁷⁹ Österberg, J & Jonsson, E & Hyllengren, P, *Förhållanden som leder till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*

⁸⁰ *Lärobok Direkt Ledarskap, utgåva 2006*, Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.)

⁸¹ Författaren vet av egen erfarenhet att utbildning i denna modell inte sker organiserat på exempelvis Livgardet.

individen själv inkluderat. Individen har ett behov av att känna sig skyddad av en stark och kompetent ledare för att våga engagera sig vidare i sin roll. Tilliten till ledaren men även till förbandet som står för detta skydd blir därför av största vikt.⁸² Därmed blir det också viktigt att förbandet engagerar sig i meningsfulla uppgifter som leder till något viktigt och konstruktivt.⁸³ Försvarsmakten måste därför noga underbygga sina motiv för de val man gör och de uppgifter man tar, både hemma i Sverige och utomlands. Redovisad forskning och denna studies resultat visar att ett oklart och instabilt beteende där chefer inte upplevs ta ansvar är förödande för tilliten. Vidare måste förbandet ha resurser nog för att kunna lösa dessa uppgifter, de måste således ha utrustning och funktioner som är anpassade och funktionella och som står sig väl mot motståndarens.⁸⁴ Exempel på nämnda utrustning är tillgång till bepansrade fordon och tillgång till en adekvat sjukvård i ett stridsområde.

För att förstärka denna motivationsfaktor bör Försvarsmakten återigen säkerställa utbildningens kvalitet och relevans i förhållande till de uppgifter som förbanden skall lösa. Förtroendet för chefer bygger på att cheferna själva känner tillit till sin egen förmåga och att de själva känner tillit till organisationen och cheferna ovanför dem. Vidare måste Försvarsmakten säkerställa att man har alla de resurser som krävs innan man engagerar sig i en uppgift samt att man snabbt kan anpassa sig efter det gällande läget.

Familjens acceptans

Över tiden pågick en process i de intervjuades familjer och vänskapskretsar om huruvida det var bra att genomföra internationell tjänstgöring eller inte. Diskussionerna handlade i huvudsak om risker med tjänstgöringen där oron verkar ha legat i huvudsak hos föräldrarna. Samma process har verkat för beslutet till officersutbildningen även om detta har en svagare tendens sannolikt beroende på att det första beslutet legitimerade det andra beslutet. Dock så visar den lilla forskning som finns inom området på att familjens acceptans är avgörande för om officeren skall åka på internationell tjänst.⁸⁵ Ser man till Maslows beskrivning av individens behov avseende trygghet, tillhörighet och kärlek så utgör familjen en, minst sagt mycket viktig grupp för individen. Likaså utgör den frånvarande officeren eller soldaten

⁸² Maslow, A, *Motivation and personality*

⁸³ Shalit, B, *Stridens och konflikts psykologi*

⁸⁴ Andersson, J & Malm, M & Thyren, R, *Systemtilltro*

⁸⁵ Officersförbundet & Synnovate, *Hela familjen gör utlandstjänst*; Weibull, L, *Vi borde också få medalj- om stöd till militära familjer under utlandstjänstgöring*

garant för familjens trygghet, skydd, kärlek och försörjning.⁸⁶ En del av denna acceptans är sannolikt beroende av den avlastning som behöver köpas in i form av hushållsnära tjänster. Därmed kan de faktorer som bara har nämnts i förbigående i denna studie, dvs. löner och förmåner att bli mer relevanta.

Det kommer sannolikt att bli ännu viktigare för Försvarsmakten att motivera varför en insats genomförs och att det militära uppdraget förtydligas både för soldaten, officeren och kanske främst för deras familjer. Försvarsmakten måste också se till att de hemmavarande familjerna kan känna tillit till att Försvarsmakten tar hand om de sina och deras familjer.

Jämför man de ovan nämnda nödvändiga motivationsfaktorerna och deras innebörd med både Maslow, Herzbergs och Shalits teorier så verkar de vara förenliga med de grundläggande behoven hos individen för att våga fortsätta att fatta beslut om sin personliga utveckling. Alla de ovan nämnda faktorerna är således nödvändiga (möjligen med en något varierad inbördes betydelse) för att ett fortsatt beslutsfattande om internationell tjänst och officersyrket skall vara möjligt för de intervjuade. Det som sedan fick de intervjuade att gå från tanke till handling och tacka ja till att genomföra den internationella tjänsten byggde på tre faktorer: *förbandsandan, kamratskapen och den personliga utvecklingen.*

Förbandsandan

Förbandsandan har för de intervjuade kadetterna inneburit främst en stark känsla av samhörighet och en strävan mot ett gemensamt mål. Tydliga gemensamma värderingar och en upplevelse delaktighet i förbandets målsättningar. Delaktigheten påverkades starkt av att de uppsatta målsättningarna är meningsfulla och fyller ett syfte, vilket också framkommer i Shalits forskning.⁸⁷ Historien visar på förbandsandan och stridsmoralen som en ofta avgörande faktor för effektiviteten i militära förband.⁸⁸ Stridsmoralen som är starkt förknippad med förbandsandan beror av uppgiftens meningsfullhet, utrustningens kapacitet, utbildning och ledarskapet.⁸⁹ De intervjuade kadetterna i denna studie anger också

⁸⁶ Här menar författaren en familj med barn där den ena föräldern tjänstgör i utlandsstyrkan.

⁸⁷ Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

⁸⁸ Shils, E.A; Janowitz, M (1948), *Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II*, Public Opinion Quaterly 12, 280-315; i Shalit, Ben (2003), s77

⁸⁹ Widén, Jerker; Ångström, Jan, (2005), *Militärteorins grunder – en introduktion till teorier om krig och krigföring*

officerarnas outtröttliga engagemang inför alla uppgifter som en värdering som smittade av sig hos hela förbandet. Återigen visar sig officerens betydelse för att sprida organisationens värderingar som betydande.⁹⁰ Hos de intervjuade framkommer även traditioner som påverkande för den gemensamma andan på förbandet och man uppskattar att vara del av någonting som även andra har varit del av längre bak i tiden.

Försvarsmakten bör understödja de faktorer som leder till förbandsanda, såsom identitet, samhörighet och engagemang för uppgifterna. Här behöver Försvarsmakten vara en förebild och visa just engagemang för sin personal och sina förband.

Kamratskap

Kamratskapen gav en känsla av trivsel och glädje hos de intervjuade. De intervjuade beskrev en känsla av att vara omhändertagna, uppskattade och att det alltid fanns någon som brydde sig om dem. När kamraterna valde att söka internationell tjänstgöring så påverkade de intervjuade i en positiv riktning. Individen vill helt enkelt åka med när kamraten skall åka. Båda de förstnämnda faktorerna stämmer också bra med Schutz teori om att individen stimuleras av grupptillhörighet och gruppdynamiska processer.⁹¹ Möjligen kan även Shalits erfarenheter om soldatens vilja att alltid ställa upp för sina kamrater också stämma in i vikten av förbandsandan och kamratskapen som en avgörande faktor att följa förbandet på internationell tjänstgöring.⁹² Behovet av tillhörighet och trygghet tillfredställs sannolikt också genom denna faktor.⁹³ Något som de intervjuade kadetterna framhöll var att de alla talade samma språk och delade likadana värderingar, något som till del var beroende av utbildningen men kanske också på grund av den homogena åldersstruktur som rådde på förbandet. Om det senare är en framgångsfaktor är oklart men kan vara värt att forska på inför rekryteringen av de stående förbanden.

Försvarsmakten kan understödja kamratskapen genom att föregå med gott exempel. Att stötta varandra och visa att man alltid finns där och hjälper till, även om det har gått fel är något

⁹⁰ Bolman, LG & Deal, T.E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*

⁹¹ Schutz, W, *Den goda organisationen*

⁹² Shalit, B, *Konfliktens och stridens psykologi*

⁹³ Maslow, A, *Motivation and personality*

som kan anses som allmängiltigt för kamratskap (även om det i denna studie dessutom har framkommit på en vetenskaplig grund).

Personlig utveckling

Den personliga utvecklingen har varit en stark drivkraft för de intervjuade. Man ville också utveckla sig i sin yrkesroll genom att ta sig an nya utmaningar inom soldatyrket. Den personliga utvecklingen har möjliggjorts av äventyret, spänningen och mötet med en ny miljö och en främmande kultur. Möjligheten till personlig utveckling förstärktes också av att man ställdes inför en mängd nya och komplexa situationer. I den personliga utvecklingen har författaren också sorterat in det personliga engagemanget, sett ur ett altruistiskt perspektiv, som en viktig faktor. De intervjuade betonade möjligheten att hjälpa de drabbade i området som motiverande och viktigt för den egna självbilden. Personlig utveckling betonas starkt som en motivationsdrivande faktor av både Maslow, Herzberg, Bolman & Deal samt Schutz. Människan strävar efter utveckling så länge som hon stimuleras av det. För att kunna utvecklas krävs ett behov, en grupp eller arena att utvecklas i och uppgifter och situationer att lära sig av.

Försvarsmakten kan stötta denna faktor genom att påvisa möjligheterna till utveckling inom organisationen. Man kan också göra en trovärdig och genomtänkt individualplanering vilken leder soldaten och officeren till givande utveckling. Även här gäller det att rekrytera rätt personer till rätt plats så att de känner att det finns utrymme för utveckling.

Förebild

Inför valet till officershögskolan sågs motivationsfaktorerna förbandsanda och kamratskap av de intervjuade kadetterna, som inspirerande och motiverande medan den personliga utvecklingen tenderade att vara den mest framstående motivationsfaktorn. De intervjuades förebilder, i form av officerare, men för flertalet även den upplevda förbandsandan synes vara en starkt inspirerande faktor för den personliga utvecklingen. Det som gör officeren till en förebild för individen är återigen dennes upplevda yrkeskompetens samt dennes ledarskap.

Försvarsmakten bör fokusera på att skapa kompetenta officerare med en stark känsla av tillit till sig själva och sina förmågor. Kompetensen kommer av en adekvat utbildning som gör att

officeren känner att denne kan klara av att leda sitt förband under insats och skarp strid. Av denna kompetens, tillsammans med en adekvat och positivt riktad återkoppling skapas officerens känsla av tillit till sig själv och sina förmågor. Tilliten till sig själv är viktig för att officeren skall kunna skapa ett naturligt och stabilt ledarskap och våga agera i komplexa situationer. Om officeren känner sig trygg och säker och han har familjens stöd så krävs det bara inspirerande utvecklande uppgifter kombinerat med en stark förbandsanda och ett naturligt kamratskap för att denne skall kunna verka optimalt och leverera högpresterande insatsförband.

6. Avslutning

Den här studien har visat på ett antal motivationsfaktorer, vilka för de intervjuade har lett till en genomförd internationell tjänst till en fortsatt karriär i Försvarsmakten. Ingen av de intervjuade hade innan grundutbildningen för avsikt att satsa på vare sig internationell tjänst eller en militär karriär. Motivationsfaktorerna har visat sig vara mycket lika mellan alla de intervjuade, även om olika viktningar har kunnat skönjas mellan de olika individerna. Resultatet av studien stämmer relativt väl med tidigare genomförd forskning samt med elementär motivationsteori. Det vore intressant att se om dessa faktorer kan anses vara generella och gälla även för de redan anställda officerarna, särskilt som officerare nu efterhand tvingas skriva under nya anställningskontrakt där internationell tjänst blir obligatoriskt. Det är inte osannolikt att den nödvändiga motivationsfaktorn, familjens acceptans kommer att bli en stor fråga för de officerare som måste skriva nya kontrakt. Framtida forskning borde således fokusera på dessa två frågor. Under tiden borde Försvarsmakten satsa på att förstärka nedanstående faktorer genom direkta och indirekta åtgärder.

1. Säkerställ att de individer som rekryteras till Försvarsmakten ges en adekvat och meningsfull utbildning vilken bär mot de mål som sätts upp. På så sätt skapas soldater med en god tillit till sig själva och sina egna förmågor.
2. Satsa på att rekrytera individer till officersutbildningarna som kan svara upp mot de krav på ledarskap och chefskap som ställs på dem vid insatsförbandet. Individernas lämplighet bör byggas på egenskaper som är karakteristiska för officersyrket, exempelvis psykisk stabilitet, förmåga att hantera komplexa pressade situationer samt

ledaregenskaper enligt *utvecklande ledarskap* gör att snabbt får tillit till sig själva och sin egen kompetens.

3. Säkerställ att officersutbildningen (både den taktiskt-operativa som specialistofficersutbildningen) fokuserar på att i första hand utbilda officerare med en hög yrkeskompetens så att de kan leda sina enheter i strid och liknande komplexa situationer. Låt stridens krav styra den grundläggande officersutbildningen. Officerarna utgör hela stommen för Försvarmakten, tilliten och kompetensen, satsa på dem.
4. Ta fram en adekvat modell för anhörigstöd i syfte att skapa trygghet hos de hemmavarande familjerna. De skall också känna tillit till Försvarmakten för att kunna ge sin acceptans för att deras soldat eller officer åker på utlandsinsats. Prioriteringen bör ligga på barnfamiljerna som får den största ökningen i belastning.
5. Engagera våra förband i meningsfulla och relevanta uppgifter där det finns ett klart meningsfullt syfte och där våra soldater och officerare kan utveckla sig som personer och i sin yrkesroll. Anpassa förbandets organisation, utrustning och personal för uppgiften och var beredd att snabbt göra förändringar om läget så kräver.
6. Uppmuntra kamratskapen inom förbanden, exempelvis genom att engagera kamraterna i anhörigstödet, säkerställa bra utvecklande fritidsaktiviteter och utrymmen för samkväm (inte nödvändigtvis med alkohol).
7. Uppmuntra och förstärk identitetsskapande åtgärder för Försvarmaktens insatsförband och utbildningsplattformar. Låt dem profilera sig med heraldiska symboler och igenkänningstecken, bevara traditioner. Säkerställ relevanta TOEM (taktiskt operativa ekonomiska målsättningar) och gör en långsiktig insatsplan för insatsförbanden så att de får utvecklande mål att sträva efter.
8. Skapa och framhäva bra förebilder i organisationen, på alla nivåer. Vem skall majoren se upp till?

7. Källor och Litteratur

Andersson, Jan; Malm, Michael; Thurén, Ronny, *Systemtilltro*, Totalförsvarets Forskningsinstitut, Linköping 2003

Människan i NBF - med särskilt fokus på internationella insatser, Berggren, Anders W (red.) Försvarshögskolan, Stockholm 2005

Människan i NBF – att förbereda för internationella insatser, Berggren, Anders W (red.) Försvarshögskolan, Stockholm, 2007

Människan i NBF – Slutrapport från temaområde människan i NBF 2004-2008, Berggren, Anders W (red.) Försvarshögskolan, Stockholm 2008

Bolman, LG & Deal, T.E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund 1997

Carlstedt, Leif & Österberg, Johan *Bra värdegrund – En framgångsfaktor i internationella insatser*, ur *Människan i NBF – Med ökad internationell förmåga i fokus*, Berggren, Anders W (red.) Försvarshögskolan år 2006

Fors, Maria & Sjöberg, Misa & Berggren, Anders W & Larsson, Gerry, *Tillit under påfrestande förhållanden vid internationella missioner*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2006

Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer – DmarkO*, Försvarsmakten, Värnamo 2005

Gillham, Bill, *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*, Bill Gillham och Studentlitteratur, Malmö 2008

Herzberg, Frederick (1966), *Work and the nature of man*, Thomas Y Cromwell Company, New York, 1966

Johansson, Eva & Larsson, Gerry, *Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor*, Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen, Karlstad 2000

Jonsson, Emma & Bäckman, Charlotte & Carlstedt, Berit, *Lärdomar från IA06 – Deltagarnas erfarenheter av och förväntningar på termin 3 och hög beredskap*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2007

Lajksjö, Örjan & Tedfeldt, Eva-Lena, *Utveckling av grupper – individer – ledare: En litteraturstudie*, Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen, LI, Serie T: Utredningar och tekniska rapporter, Karlstad 2001

Larsson, Gerry & Fors, Maria & Nilsson, Sofia, *Ledarskap och tillit: Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2006

Larsson, Gerry & Fors, Maria & Levin, Anna-Lena & Thuresson, Annika, *Ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta inom Försvarsmakten*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, , Karlstad 2007.

Lärobok Direkt Ledarskap, utgåva 2006, Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.) författarna, Försvarshögskolan och Försvarsmakten, Stockholm 2006

Maslow, Abraham H, *Motivation and Personality, second edition*, Harper & Row publishers, New York 1970

Schutz, Will, *Den goda organisationen*, första utgåvan, femte tryckningen, Will Schutz och Bokförlaget Natur och Kultur, Falun 2004

Schött, Kristina & Melin, Lars & Strand, Hans & Moberg, Bodil, *Studentens Skrivhandbok*, Stockholm, Liber 2003

Shalit, Ben, *Konfliktens och stridens psykologi*, Ben Shalit och Liber förlag, Print on demand (ePan) 2003

Svenmarck, P & Oskarsson, P-A & Svensson, J, *Tillit till förbandets operativa förmåga vid internationella insatser*, Avdelningen för informationssystem Totalförsvarets forskningsinstitut 2008

Officersförbundet & Synnovate, *Hela familjen gör utlandstjänst*, Officersförbundet, Stockholm 2008.

Regeringens proposition, 2008/09:140, *Ett användbart försvar*, regeringskansliet, Stockholm, 2009

Weibull, Louise, *Vi borde också få medalj- om stöd till militära familjer under utlandstjänstgöring*, Försvarshögskolan, Stockholm 2009.

Widén, Jerker & Ångström, Jan, *Militärteorins grunder – en introduktion till teorier om krig och krigföring*, Försvarsmakten, Stockholm, 2004.

Österberg, Johan & Carlstedt, Leif & Carlstedt, Berit, *Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2005

Österberg, Johan & Carlstedt, Berit & Carlstedt, Leif, *Vilka är möjligheterna att rekrytera unga män och kvinnor till det svenska insatsförsvaret – Fyra empiriska studier*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2007

Österberg, Johan & Carlstedt, Berit, *Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2008

Österberg, Johan & Jonsson, Emma & Hyllengren, Peder, *Förhållanden som leder till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, Karlstad 2008

Övriga källor

2009-12-03 Nationalencyklopedin • Lång <http://www.ne.se/lang/disciplin>

Data från genomförda intervjuer med kadetter och kontrollgrupp på Karlberg, finns i författarens ägo.

Statistik från 113e lätta mekaniserade skyttekompaniet, i författarens ägo.

Resultat från *Fältanpassad ledarskapsenkät* genomförd under utlandsinsatsen finns i författarens ägo.

8. Bilagor

8.1. Intervjufrågor

8.1.1. Samtyckesformulär

Ett samtyckesformulär är upprättat mellan mig och de intervjuade kadetterna enligt Bill Grahams modell.⁹⁴

Samtyckesformulär⁹⁵

Om denna forskning

- Studien vill ta reda på vilka faktorer som leder till att svenska soldater söker sig till det militära yrket med avsikt att göra någon form av karriär, antingen som soldat, befäl eller officer.
- Resultaten av forskningen skall leda till en djupare förståelse för ovan nämnda faktorer samt förhoppningsvis leda till förslag på eventuella åtgärder inom Försvarmakten avseende utbildning, ledarskap och förbandsanda.

Vad vi vill att du skall göra

- Ge grundläggande information om dig själv (ålder, civil utbildning, militär bakgrund och erfarenhet etc.).
- Låta oss intervju dig på lämplig plats.
- Delta i ett eventuellt seminarium med de andra intervjudeltagarna i syfte att diskutera de framkomna resultaten från intervjuerna.
- Låta oss förvara dina intervjusvar i en elektronisk databas (motsv.) och låta oss analysera dem i forskningssyfte.
- Låta oss använda citat från intervjun med dig (anonymt om du vill) samt från seminariet i rapporten från vår studie.

Våra åtaganden

- Vi förvarar alla personuppgifter (personnummer, kontaktuppgifter) skyddat från insyn för personer utanför forskningsarbetet.
- Genom det snäva urvalet av intervjuade kan deltagarna sannolikt relativt enkelt identifieras. Vi säkerställer därmed att deltagarnas namn (vilka kan komma att lämnas ut för vidare forskning) inte går att koppla ihop med svaren i rapporten. Detta sker i syfte att inte sätta intervjudeltagarna i eventuella obekväma situationer inför den egna organisationen.
- Vi återkopplar vår uppfattning från intervjuerna till de intervjuade i syfte att verifiera att vi har uppfattat intervjusvaren korrekt.

⁹⁴ Gillham, B, *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*, Bill Gillham och Studentlitteratur, s32, Malmö 2008

⁹⁵ Samtyckesformuläret är upprättat enligt: Gillham, B, *Forskningsintervjun – Tekniker och genomförande*, Bill Gillham och Studentlitteratur, s32, Malmö 2008

- Om en deltagare väjer att hoppa av studien kommer all data från denna person att raderas (om denne så önskar).

Om du samtycker till ovanstående, var vänlig skriv under nedan.

Underskrift : _____

Namnförtydligande: _____

Ort och datum: _____

8.1.2. Frågor till kadetter

Grunddata

Ålder, kön, civil bakgrund, familjeförhållanden, inställning till värnplikt, internationell tjänst och officersutbildning innan mönstring resp. inryck till GU.

Huvudfrågor

1. **Om du sammanfattar din känsla (motivationsfaktorer) för vad som har lett till din situation där du står idag (inom FM), vad säger du då?**
2. Varför valde du att söka och genomföra utlandstjänst?
 - a. Vad var det som påverkade dig att söka och åka med just B-coy KS17.
 - b. Vilken påverkan hade dina kamraters åsikter och val?
 - c. Hur stor betydelse hade den faktor att huvuddelen av din pluton sökte internationell tjänst till B-coy/KS17? Beskriv innebörden av denna betydelse.
 - d. Vilken påverkan hade dina befäls egenskaper?
 - e. Vilken påverkan hade grundutbildningen?
 - f. Hade du sökt om det inte varit "ditt" kompani som åkte?
 - g. Vilka faktorer var viktigast för ditt val, om du inte kan rangordna dem – vilken var då minst viktig?
3. Varför har du sökt och påbörjat officersutbildning?
 - a. Är det samma faktorer som fick dig att söka internationell tjänst som har fått dig till att påbörja officersutbildningen?
 - b. Vilken påverkan hade dina kamraters åsikter och val?
 - c. Vilken påverkan hade dina befäls egenskaper under insatsen, och vilka egenskaper påverkade dig i ditt val – beskriv dessa.
 - d. Vilken påverkan hade insatsen i Kosovo som faktor för ditt val?
 - e. Vilka andra faktorer påverkade dig i ditt val?
 - f. Hade du sökt om det inte varit fler från ditt kompani ditt kompani som sökte officersutbildning??
 - g. Hur stor betydelse hade den faktor att flera individer från din pluton sökte officersprogrammet? Beskriv innebörden av denna betydelse.
4. Har du några särskilda erfarenheter eller upplevelser från din grundutbildning och/eller utlandsinsatsen som påverkade dig att göra utlandstjänst och officersutbildning.
5. **Om du sammanfattar din känsla (motivationsfaktorer) för vad som har lett till din situation där du står idag (inom FM), vad säger du då?**

8.2. 113:e lätta mekaniserade kompaniet

8.2.1. Bakgrund 113:e lätta mekaniserade kompaniet

Våren 2006 utsågs⁹⁶ kompanichefen för 113:e lätta mekaniserade kompaniet av chefen för Livgardet att vara tillika chef B-coy/KS17. Kompanichefen kaderorganiserade⁹⁷ grundutbildningskompaniet, 6:e kompaniet inför insatsen i Kosovo så långt som det var möjligt. Befälslaget satte upp målet att rekrytera så många soldater från grundutbildningskompaniet som möjligt till B-coy, minst 30 % var målet. Tidsförhållandena låg så att soldaterna behövde ansöka till insatsen (KS17) redan tre månader efter inryckning, alltså var målet att så många som möjligt skulle känna ett tillräckligt stort förtroende nog, för officerarna, kamraterna och materielen, att de sökte. Den slutliga uttagningen genomfördes då cirka 2 månader återstod av GU. Därefter återstod slutövningen, muck och en väntan på inryckning 2-3 månader senare (beroende på befattning). Under ”vänteperioden” var soldaterna inte anställda av Försvarsmakten.

Kriterierna för rekryteringen var att specifika kompetenser såsom förarbevis fanns (alt möjlighet att förvärva ett under insatsutbildningen) fanns. I övrigt ansvarade plutoncheferna själva för sin egen rekrytering. Det uttalade målet var dock så många som möjligt, beroende på lämplighet och kompetens skulle rekryteras ur grundutbildningskompaniet med stöd av övriga grundutbildningsbataljonen. En faktor som diskuterades var att det kanske var bättre med en så homogen grupp som möjligt från GU även om det innebar att vissa soldater kom med som inte hade de högsta betygen. Resonemanget förbandets officerare hade var att gruppens effektivitet var viktigare än individens enskilda prestation.

Utbildningen på kompaniet genomfördes med ett stort fokus på individers motivationsfaktorer och gruppdynamiska hänsyn. Positiv förstärkning av bra beteenden, föregångsmannaskap och ett öppet och förtroligt förhållningssätt gentemot varandra och soldaterna var grundläggande utgångspunkter för den pedagogiska idén. Vidare skulle alla uppgifter som genomfördes motiveras i sin meningsfullhet och utvärderingar av förbandets insatser skedde ofta i storforum där det var öppet för alla att dela med sig av sina åsikter eller ifrågasätta. Mycket

⁹⁶ Formellt utser C ATS alla befattningar, men gången är vanligen att en utbildningsplattform tar fram de högre cheferna och föreslår dessa för ATS.

⁹⁷ Kaderorganisation innebär att förbandet organiseras med samma befälsstruktur både under utbildning och insats.

tid lades på att utvärdera eventuella förluster (spelade) som uppstod under stridsövningar i syfte att tydligt markera vikten av varje människas liv. Kompaniet hade en mentor i form av en nyligen pensionerad officer med en omfattande erfarenhet av internationella insatser. Mentorns uppgift var att röra sig fritt i förbandet och dela med sig av sina erfarenheter och reflektioner, utan särskilda styrningar eller begränsningar. Soldaterna skulle få en "otvättad" bild av internationell tjänstgöring och dess krassa verklighet.

Under insatsen nyttjades *Fältenkät Ledarskap*, framtagen i samarbete med Dr Lars Andersson (tidigare anställd inom Försvarmakten) och kompaniledningen. Enkäten har sitt ursprung i ledarskapsmodellen, *Utvecklande Ledarskap* och syftar till att snabbt och under fältmässiga förhållanden mäta graden av tillit för officerarna, organisationen och kamraterna samt arbetstillfredsställelse. Under hela insatsen visade resultaten från enkäten på att tilliten och arbetstillfredsställelsen, över tiden var mycket hög. Kompaniet deltog också FOI:s undersökning om tillit inom grupper, både under grundutbildningen (som en förstudie) samt vid hemkomsten efter insatsen.⁹⁸

Efter tre månader sökte närmare 98 % av soldaterna en tjänst på KS17 och vid uttagningen var andelen uttagna från grundutbildningskompaniet avsevärt högre än det uppsatta målet, där två plutoner var nästan intakta från GU och huvuddelen av alla soldater hade någon gång utbildats av något av sina plutonsbefäl (även om det hade skett ett eller två år innan).

Insatsen genomfördes utan några initiala vakanser. Under missionen uppstod efterhand sex stycken vakanser. Vakanserna uppstod då två soldater påbörjade officers- respektive polisutbildning. Två soldater fick avbryta p.g.a. hälsoskäl och två soldater avbröt p.g.a. civila/hemförhållanden. Alla vakanser ersattes med soldater kända för respektive pluton och/eller grupp samt plutonsofficer.

Ammunitionsröjningsgruppen (EOD-gruppen) rekryterades av officerare från Ingenjöreregementet. EOD-gruppen kom i kontakt med kompaniet först vid nedrotation. Arbetet med dem var därefter varierat i mängd då dessa oftast arbetade mot högre chef inom den internationella stridsgruppen, MNTF(C). De omnämns inte i denna studie men torde

⁹⁸ Svenmarck, P & Oskarsson, P-A & Svensson, J, *Tillit till förbandets operativa förmåga vid internationella insatser*, Avdelningen för informationssystem Totalförsvarets forskningsinstitut 2008

utgöra ett intressant studieobjekt då kompaniet hade svårt att känslomässigt integrera EOD-gruppen i kompaniets förbandsanda.

8.2.2. Statistik sökande till KS17 från 6e kompaniet, Livgardet

	6. kompaniet	113 komp/B-coy ⁹⁹
Antal inryckande (soldater)	226	100 ¹⁰⁰
Antal avgångar	6 %	5 st ¹⁰¹ (5,0 %)
Antal sökande internationell tjänst KS 17	97 %	-
Antal ur utbildningsår 2007 från LG	-	63 st (63 %)
Antal ur utbildningsår 2004-2007 från LG	-	98 st (98 %)
Antal ur 11 lätta mekaniserade bataljonen med likadan utbildning.	-	92 st (92 %)
Antal ur utbildningsår 2007 från 6 kompaniet	-	52 st (52 %)
Antal ur utbildningsår 2004-2006 från 6 kompaniet	-	20 st (20 %)
Antal soldater med samma befäl på plutonen under grundutbildning som under insats	-	95 st (95 %)
Tidigare genomförd utlandstjänst	-	7 officerare 4 soldater
Medelålder soldater	-	21 år

⁹⁹ Statistiken bygger på grunduppställningen, vakansersättares bakgrund är ej medtagna.

¹⁰⁰ EOD-gruppens personal ej medräknad

¹⁰¹ Den soldat på EOD-gruppen som avbröt tjänstgöringen är ej medräknad.

8.2.3. De intervjuades bakgrund

Informanter med samma första siffra tjänstgjorde på samma pluton under grundutbildningen och under insatsen.

Informant	Grund- utbildningsår	Grund utbildningskompani	Samma befäl under GU och insats
1:1	2007	6:e kompaniet	Ja
1:2	2007	6:e kompaniet	Ja
2:1	2007	6:e kompaniet	Ja
2:2	2007	6:e kompaniet	Ja
2:3	2005/06	6:e kompaniet	Ja
2:4	2005/06	6:e kompaniet	Ja
4:1	2007	Livgardet/D-bat	Nej
5:1	2007	Livkompaniet	Ja

2010-01-18

8.2.4. Villighet i slutet på insats

Enkäten genomfördes med huvuddelen av kompaniets soldater och gruppchefer under de sista veckorna av missionen. Enkäten var av enkel karaktär och syftade egentligen till att försöka upptäcka soldater med potentiella problem vid hemkomst. Enkäten visar dock en tendens att väldigt många soldater har en önskan att fortsätta inom Försvarsmakten.

	B10 (23/24)	B20 (20/24)	B30 (19/24)	B40 (12/22)	B50 (7/12)	TOTAL (81/106)
BOENDE						
Har eget som väntar	10	10	5	2	2	29
Skall flytta in i eget boende (klart)	1	1	6	2	0	10
Letar boende	9	2	1	6	2	20
Kommer att bo hos föräldrar	8	8	3	8	5	32
Kommer att bo hos en kompis	0	0	8	1	0	9
			0			0
EFTER KS 17 kommer jag att:						0
Börja jobba (jobb klart)	8	6	2	8	4	28
Börja jobba (söker)	8	6	3	4	2	23
Studera (allt klart)	1	1	1	0	0	3
Studera (söker plats)	5	6	7	3	2	23
Söka US direkt (2009)	5	5	5	5	2	22
Söka US igen,(senare i livet)	8	8	5	7	3	31
Söka annan tjänst i FM	1	1	1	2	1	6
Söka officersutbildning	3	3	3	4	2	15
Vara ledig de närmaste tre månaderna	6	5	2	1	1	15
Åka ut och resa och sen...	4	3	3	4	0	14
						0
JAG KÄNNER						0
Oro för att komma hem...	5	6	6	5	2	24
SAKNAD efter kompaniet, vänner, befäl etc...						0
Ingen saknad	0	0	1(?)	1	0	1
Det blir okej, inga problem	7	10	2	5	1	25
Lite jobbigt	17	9	12	7	6	51
Så stor oro att det kommer att medföra problem	0	0	1	0	0	1
						0
UPPGIFTS TILLFREDSTÄLLELSE						0
Jag är tillfreds med min insats...	20	20	14	10	7	71
Kosovo var bortkastat...	0	0	0	0	0	0
						0
EGNA KOMMENTARER						0