

MAGISTERUPPSATS I KRIGSVETENSKAP

15 högskolepoäng

<i>Författare:</i> Major Tommy Karlsson, Artilleriregementet	<i>Kurskod:</i> 2HU003
<i>Handledare:</i> Filosofie doktor Anders W Berggren och Professor Gerry Larsson	
<i>Titel:</i> Ledarskapets betydelse för soldaters beslut att ta och fortsätta sin anställning inom Försvarsmakten.	
Sammanfattning Det här arbetet undersöker hur soldatrekryteringen och beslutet att ta fortsatt anställning hos kontinuerligt tjänstgörande soldater påverkas av det ledarskap som praktiseras på deras förband. Som teoretisk utgångspunkt används modellen utvecklande ledarskap och ett perspektiv avseende destruktivt ledarskap. En enkätstudie, genomförd med 148 soldater vid tre olika arméförband, efterfrågar nivån på ledarskapet hos soldaternas senaste och nuvarande plutonchefer och undersöker sedan vilket samband det har med respondenternas syn på detta ledarskaps betydelse för deras beslut att ta och fortsätta sin soldatanställning. Resultaten visar att det finns ett statistiskt signifikant samband mellan ledarskapets nivå och den betydelse soldaterna tillmäter detta vid beslutet att ta och fortsätta sin soldatanställning. Utöver detta indikerar undersökningen en möjlighet att komplettera modellen utvecklande ledarskap med ett integrerat eller fristående perspektiv på destruktivt ledarskap. Nyckelord: Ledarskapets betydelse, soldater, utvecklande ledarskap, destruktivt ledarskap. Antal ord: 17 895	

ABSTRACT

This study examines how the recruitment of soldiers and their decision to continue serving are influenced by the leadership that is executed at their units. As a theoretical basis developmental leadership and a perspective concerning destructive leadership is used.

A questionnaire, carried out among 148 soldiers at three different army units, examines the level of leadership performance among the soldiers' latest and present platoon leaders and then examines the connection with the respondents' opinion about the importance of this leadership for their decision to join and continue serving as soldiers.

The results show that there is a statistically significant connection between the level of leadership performance and the importance that the soldiers attach to this fact in their decision to join and continue serving as soldiers.

In addition to this, the study indicates a possibility to supplement the developmental leadership model with an integrated or separate perspective on destructive leadership.

Keywords: The importance of leadership, soldiers, developmental leadership, destructive leadership.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	4
1.1	Inledning.....	4
1.2	Problemformulering.....	5
1.3	Syfte och frågeställning	5
1.4	Forskningsöversikt.....	5
1.5	Avgränsningar	10
1.6	Disposition.....	10
1.7	Kapitelsummering	11
2	TEORETISK GRUND	12
2.1	Inledning.....	12
2.2	Olika perspektiv på ledarskap.....	12
2.3	Val av perspektiv	14
2.4	Utvecklande ledarskap.....	15
2.5	Destruktivt ledarskap	18
2.6	Undersökningsfrågor	22
2.7	Kapitelsummering	22
3	METOD	23
3.1	Inledning	23
3.2	Metodval.....	23
3.3	Undersökningsdeltagare	23
3.4	Datainsamling	25
3.5	Databearbetning.....	26
3.6	Resultatpresentation.....	27
3.7	Etiska överväganden.....	28
3.8	Kapitelsummering	28
4	RESULTAT	29
4.1	Inledning	29
4.2	När det gäller soldaternas beslut att ta anställning	29
4.3	När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning	33
4.4	Kapitelsummering	39
5	DISKUSSION	40
5.1	Inledning.....	40
5.2	Diskussion	40
5.3	Undersökningens styrkor och svagheter.....	45
5.4	Slutsatser och återkoppling.....	47
5.5	Perspektiv och förslag på fortsatt forskning	48
5.6	Kapitelsummering och avslutning	48
6	LITTERATURFÖRTECKNING	49

1 INLEDNING

1.1 Inledning

Försvarsmakten har infört en ny personalförsörjningsmodell där grunden är att all försörjning av militär personal bygger på rekrytering av frivilliga. Rekryteringen ska ske i målgrupper med olika bakgrund, till exempel bland tidigare värnpliktiga men främst genom anställning av personal – *rekryter* – som genomfört den nya grundläggande militära utbildningen (GMU). Behovet av antal inryckande bedöms vara cirka 3 500-4 000 personer per år och rekryteringsbasen för urval dubbelt så stor. Under grundutbildningen bedömer Försvarsmakten att cirka 15% av rekryterna kommer att sluta genom spontanavgångar.¹

Utredningen "Totalförsvarsplikt och frivillighet; Slutbetänkande av Utredningen om totalförsvarsplikten" anger att; "Försvarsmakten [måste] uppfattas som en attraktiv potentiell arbetsgivare".² Missnöjd personal som slutar sina anställningar i förtid sägs kunna ha en mycket negativ inverkan på rekryteringen och detta kan bara undvikas om Försvarsmakten är och uppfattas som en attraktiv arbetsplats.³ Utredningen konstaterar att:

En övergång till en personalförsörjning som baseras på frivillighet kommer att medföra krav på ett nytt synsätt. Några värnpliktiga kommer inte längre att finnas i organisationen. I stället kommer de personer som genomför grundläggande militär utbildning att befinna sig där av egen vilja. [...] Kommittén bedömer det som nödvändigt för Försvarsmaktens framtida attraktionskraft att eventuella otidsenliga och ojämlika traditioner utmönstras ur verksamheten. I stället bör *de stora kunskaper om modernt ledarskap som finns inom myndigheten tas till vara och ytterligare utvecklas*.⁴

Karlsson redovisar i "Soldatavgångar och det utvecklande ledarskapets betydelse: En studie av samband" faktorer som talar för att ledarskap har betydelse för att behålla rekryterad personal – även i ett försvar med en annan personalförsörjningsmodell än värnplikt.⁵ En slutsats i undersökningen är att: "Med all sannolikhet kommer ledarskapet också att vara en viktig faktor för att såväl kunna attrahera potentiella rekryter som för att kunna behålla anställda soldater".⁶ Ett av de perspektiv som föreslås för fortsatt forskning är: "Hur kan Försvarsmakten utveckla sitt ledarskap för att gynna såväl rekrytering som bibehållande av personal i en ny personalförsörjningsmodell?"⁷ Föreliggande arbete tar sin utgångspunkt i denna frågeställning och undersöker dess innebörd ytterligare.

¹ Försvarsmakten, "Försvarsmaktens underlag för regeringens försvarspolitiska proposition 2009", Högkvarterets skrivelse 2009-01-30, beteckning 23 383:51503, bilaga 1, sid 44.

² Statens offentliga utredningar, "Totalförsvarsplikt och frivillighet; Slutbetänkande av Utredningen om totalförsvarsplikten". Stockholm, Statens offentliga utredningar, SOU 2009:63, 2009, sid 295.

³ Ibid., sid 295f.

⁴ Ibid., sid 297, min kursivering.

⁵ Karlsson, Tommy, "Soldatavgångar och det utvecklande ledarskapets betydelse; En studie av samband". Stockholm, Försvarshögskolan, C-uppsats, 2009.

⁶ Ibid., sid 38.

⁷ Ibid.

1.2 Problemformulering

Det är knappast en särskilt djärv hypotes att anta att bevekelsegrunderna för att ta anställning som soldat i Försvarsmakten varierar från person till person. Möjligheten att få en inkomst, möjligheten att få tjänstgöra i andra länder eller möjligheten att – som Försvarsmakten skriver på sin hemsida – få *göra skillnad*, är några tänkbara drivkrafter. Lika okontroversiellt torde det vara att påstå att det inom Försvarsmakten finns en osäkerhet huruvida myndigheten kan rekrytera tillräcklig mängd personal med önskvärda kvalifikationer på en konkurrensutsatt arbetsmarknad – varvid blygsam lön är ett exempel på farhåga som förekommer i diskussionen.

Måhända har dock den potentiella rekryteringskraft som ligger i ett attraktivt ledarskap förbisetts – ett ledarskap som Försvarsmakten kanske redan har, ett ledarskap som det inte bör innebära några avsevärda merkostnader att utnyttja och ett ledarskap som möjligen kan utvecklas ytterligare.

När soldaten finns i Försvarsmakten blir han eller hon mer direkt påverkad av det militära systemet. En av dessa påverkande faktorer är det ledarskap som praktiseras där soldaten tjänstgör och problemet som den här uppsatsen undersöker är; vilken betydelse har detta för soldatens beslut att ta eller fortsätta sin anställning?

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med det här arbetet är att undersöka hur det ledarskap som utövas på ett förband påverkar soldaternas beslut att ta eller fortsätta sin anställning och den övergripande frågeställningen blir därför:

Hur påverkas soldatrekryteringen och beslutet att ta fortsatt anställning hos kontinuerligt tjänstgörande soldater av det ledarskap som praktiseras på deras förband?

1.4 Forskningsöversikt

Vid en litteratursökning i vetenskapliga databaser (etc.) finner man ett brett forskningsunderlag avseende rekrytering och bibehållande av personal inom militära organisationer. Flertalet av dessa studier förefaller, vid närmare granskning, fokusera mest på yttre faktorer som lön, förmåner eller olika typer av "inlåsningsmekanismer" (till exempel kontrakt som är svåra att bryta) och endast i mindre utsträckning på förhållanden som kan kopplas till inre faktorer – så som ledarskap har möjlighet att göra.

Tidigare internationell forskning – med kritiska reflektioner

Allison studerar nivåer på antalet förtidsavgångna soldater i U.S. Army och orsaker till varför de har slutat.⁸ Studien konstaterar bland annat att vid övergången från värnplikt till frivillighet blev många chefer mindre tålmodiga med lågpresterande rekryter och därigenom mer benägna att avskilja dem. Avhandlingen föreslår också åtgärder för att kunna bibehålla rekryterna och flera av dessa kan direkt hänföras till ledarskapets betydelse – följande citat får tjäna som exempel:

⁸ Allison, Ralph E. Jr, "Analysis of first-term Army attrition". U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 1999.

There is some evidence that positive leadership, including proper motivation of enlistees who have the potential to be rehabilitated, has a direct effect on lowering attrition.⁹

Avhandlingen hänvisar till en studie från 1984 där det konstateras att vid utbildningsenheter med lägre avgångar visade instruktörerna omsorg om soldaterna och hade positiva förväntningar på dem. Den rådande inställningen där var att utbilda "a soldier I'd accept in a unit".¹⁰ Vid utbildningsenheter med högre avgångar var man däremot mer fokuserad "to enact the traditional drill sergeant role, and to be preoccupied with 'weeding out the duds'".¹¹ Inställningen vid dessa enheter var att utbilda "[a soldier] I'd be proud to have in a unit".¹²

Denna studies styrka för mitt arbete ligger i att den visar på intressanta kopplingar mellan chefers ledarskap och rekryters möjligheter att fortsätta sin tjänstgöring. En svaghet är emellertid att den är utförd i en helt annan kontext än den svenska, att den delvis hänvisar till tämligen ålderstigen data och också att det förflutit ett antal år sedan dess genomförande.

NATO konstaterar, i en omfattande rapport från 2007, vikten av att i en organisation som står under ständig förändring, kontinuerligt kunna rekrytera och bibehålla kvalificerad personal i tillräcklig mängd. Målet med det studiearbete som rapporten grundar sig på anges vara: "to foster a true understanding of the mechanisms that influence recruitment and retention outcomes".¹³

Arbetet innehåller erfarenheter från olika NATO-länder (Kanada, Tyskland, Nederländerna, Spanien, Turkiet, England och USA), underlag från litteraturstudier och generella modeller för att rekrytera och bibehålla personal. Rapporten anger att många länder möter allt större utmaningar med att nå sina rekryteringsmål samtidigt som kvalificerad personal väljer att sluta för bättre villkor inom andra yrken. Upp till 30% eller mer av rekryterna uppges inte fullfölja sin första tjänstgöringsperiod.¹⁴

Rapporten analyserar och redovisar ämnesområdet utförligt och ur många olika aspekter – allt från "hårda frågor", som löner och anställningstider, till "mjuka frågor", som barnomsorg och familjeintroduktion, berörs. Även frågor med (åtminstone indirekt) koppling till ledarskap diskuteras men samtidigt visar en kvantitativ textanalys att ordet *ledarskap* ("leadership") endast förekommer 19 gånger i den totalt 516 sidor långa rapporten. Av dessa 19 tillfällen har ungefär hälften karaktären av att peka på ledarskapets betydelse för att kunna rekrytera och bibehålla militär personal medan övriga förekomster av ordet syftar på (högre) chefskap, används som ett exempel bland andra eller ingår i referenslistan. Slutsatsen blir att det finns en medvetenhet om ledarskapets betydelse men att det antingen inte utforskats tillräckligt eller att man ansett att det inte har någon avgörande inverkan.

⁹ Allison, 1999, sid 23.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ NATO, "Recruiting and Retention of Military Personnel; Final Report of Research Task Group HFM-107". Neuilly-Sur-Seine Cedex, Frankrike, 2007, sid ES-1.

¹⁴ Ibid., sid 1-1.

Langkamer och Ervin redovisar ett arbete vars syfte är att undersöka hur upplevelser i yrkeslivet, främst upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön ("psychological climate"), påverkar amerikanska armékaptenerens beslut att avsluta sin tjänstgöring.¹⁵ Resultat från studien visar att den enda undersökta aspekt som har ett signifikant samband med avsikter att lämna armén är ledaraspekten och att ledare, genom sin konkreta representation av organisationen, sannolikt påverkar personalens attityder till arbetet och deras avsikter att sluta eller kvarstanna i yrket.¹⁶ Artikeln redovisar att:

Practically, leaders can exert a substantial influence over subordinate work attitudes and can be trained to understand this impact. [---] Thus, perceptions of leader behaviour may ultimately influence the effectiveness and readiness of the force.¹⁷

En slutsats blir sen att: "Such proactive leadership can help to ensure that junior officers grow into senior officers, strengthening the Army in the process".¹⁸

Studien visar på ledarskapets betydelse för kaptenerns avsikter att fortsätta eller sluta sin anställning i den amerikanska armén och är intressant för mitt arbete. Kopplingen till svenska soldaters beslut att ta eller fortsätta sin anställning i Försvarsmakten kan måhända te sig svag – och är förstås det också i många avseenden – men en anledning till att studien fokuserat på just kaptener anges vara att de står i ett vägskalet där de måste värdera "costs and benefits" med att bli kvar eller sluta i sitt yrke.¹⁹ Enligt min uppfattning finns det en parallell här till svenska förhållanden och de alternativjämförelser om soldatyrkets fördelar och nackdelar som anställda och potentiella anställda i Försvarsmakten måste göra.

Tremblay presenterar en undersökning om hur rättviseaspekter och förtroende sammanhänger med ledarstilar, engagemang och intentioner att sluta hos personal i den Kanadensiska försvarsmakten.²⁰ Arbetet har flera olika hypoteser och en av dessa är att; "leader trust will be positively linked to subordinates' unit commitment and, in turn, to lower levels of turnover intentions".²¹ Resultat från undersökningen pekar mot att hypotesen är korrekt och att ledare som tillämpar "transformational leadership" – i motsats till "transactional leadership" – har större möjligheter att uppnå detta.²²

Resultaten i denna artikel ligger i linje med vad min undersökning syftar till att studera. Den är dock gjord ur en förhållandevis snäv vinkel (rättviseaspekter och förtroende) och också i en annan miljö och i ett annat sammanhang än det svenska perspektiv som jag anlägger.

¹⁵ Langkamer, Krista L., Ervin, Kelly S., "Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captains' Career Intent". *Military Psychology*, 20:219-236, 2008, sid 220.

¹⁶ *Ibid.*, sid 232.

¹⁷ *Ibid.*, sid 233.

¹⁸ *Ibid.*, sid 234.

¹⁹ *Ibid.*, sid 220, fotnot 1.

²⁰ Tremblay, Maxime A, "Fairness Perceptions and Trust as Mediators on the Relationship Between Leadership Style, Unit Commitment, and Turnover Intentions of Canadian Forces Personnel". *Military Psychology*, 22:510-523, 2010.

²¹ *Ibid.*, sid 513.

²² *Ibid.*, sid 519ff.

Tidigare nationell forskning – med kritiska reflektioner

Försvarshögskolans Institutionen för Ledarskap och Management, FHS/ILM, har gjort flera studier som anknyter till det forskningstema som är aktuellt i detta arbete. Larsson, Fors, Levin och Thuresson studerar ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta inom Försvarsmakten.²³ En av studiens slutsatser är att ett bestraffande ledarskap bidrar i högre grad till motvilja till att fortsätta inom Försvarsmakten än vad ett gott ledarskap bidrar till motsatsen. Rapporten framhåller att större uppmärksamhet bör fästas på ledarskapets "mörka sidor". Vidare dras slutsatsen att; "ledarskapets kvalitet påverkar Försvarsmaktens framtida personalförsörjning."²⁴ En sammanfattande aspekt av studien är att den pekar på att det är viktigare att koncentrera sig på att hantera ledarskapets avigsidor än att, som kanske sker idag, fokusera på det som är bra och önskvärt.

Undersökningen är värdefull eftersom den pekar på just ledarskapets betydelse för viljan att fortsätta inom försvaret. Den avhandlar dock "*värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta inom Försvarsmakten*" (baserat på empiri från 2002-2005)²⁵ – och inte *anställda soldaters beslut* – men den ligger ändå förhållandevis nära denna studies inriktning.

Österberg och Carlstedt undersöker "*Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning*".²⁶ Rapporten konstaterar att det är, av Försvarsmakten påverkbara omgivningsvariabler som; utbildningens kvalitet, befälens ledarskap och hur man som värnpliktig lyckas prestera i sin utbildning, som påverkar intresset för att söka internationell tjänst och officersutbildning.²⁷ Vidare framgår det också att av de som besvarat en öppen fråga om varför man inte är intresserad av internationell tjänst uppger nästan var femte svarande (18%) upplevelsen av dåliga befäl och otillfredsställande utbildning som motiv till varför man inte har sökt.²⁸

De resultat som rapporten redovisar pekar på ledarskapets betydelse i både positiv och negativ mening. Studiens svaghet i den nu aktuella kontexten är att den är gjord på värnpliktiga och undersöker dessas intresse för internationell tjänst och officersutbildning och inte intresset för att vara anställd som kontinuerligt tjänstgörande soldat.

Faktorer som påverkar unga officerares vilja att stanna i Försvarsmakten redovisas i ett arbete av Gustavsson, Levin Orre, Thuresson och Carlstedt.²⁹ Här framgår att viljan att bli kvar i Försvarsmakten bland annat bestäms av att närmaste chef är motiverande samt att individen inte upplevt kränkningar under sin anställningstid. Bristande trivsel är dock, enligt rapporten, inte ovanligt bland unga officerare – 40% av de som besvarat enkäten uttrycker detta.³⁰ Som starkt bidragande orsaker anges:

²³ 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, ILM Serie I:38, 2007.

²⁴ Ibid., sid 22.

²⁵ Ibid., sid 6f.

²⁶ Österberg, Johan och Carlstedt, Berit, *Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning*. Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, ILM Serie I:48, 2008.

²⁷ Ibid., sid 24.

²⁸ Ibid., sid 27.

²⁹ Gustavsson, Björn, Levin Orre, Anna-Lena, Thuresson, Annika, Carlstedt, Berit, "Faktorer som påverkar viljan att stanna i Försvarsmakten, stressrelaterad ohälsa, trivsel på jobbet samt säkerhetsbeteende; Uppföljning av unga officerare". Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, ILM Serie I:51, 2009.

³⁰ Ibid., sid 16.

"Bristande respekt från överordnade, upplevelsen av att ha känt sig kränkt, nonchalerad och utnyttjad, en alltför hög arbetsbelastning det första halvåret efter examen samt upplevelsen av den egna förbandskulturen som egocentrisk [...]"³¹

Rapporten menar att Försvarsmakten bör satsa på att skapa god förbandskultur och utbilda chefer i utvecklande ledarskap.³²

För föreliggande arbete ligger studiens styrka i att den belyser ledarskapets betydelse för arbetsmiljön och att den lyfter fram vikten av utvecklande ledarskap. En svaghet är emellertid att den är gjord på officerare – officerare som utexaminerades redan 2002-2004.³³

Två studier, en litteraturstudie och en enkätundersökning med 17- och 18-åriga ungdomar, om hur Försvarsmakten kan attrahera unga sökande redovisas i en rapport från Försvarshögskolan 2009.³⁴ En slutsats från litteraturstudien är att lön förefaller vara viktig för nya rekryter men att den inte är av avgörande betydelse för att de ska stanna kvar i yrket över tiden.³⁵ Av enkätundersökningen framgår att i en rangordning av viktiga aspekter på önskeyrket för män och kvinnor kommer "Bra chefer" på andra plats (av 25 variabler) för både män och kvinnor – föregånget endast av "Att ha trevliga arbetskamrater". "Att ha bra betalt" kommer på 15:e plats för manliga svarande och på 19:e plats för kvinnliga svarande.³⁶

En tankeväckande aspekt som framkommer i rapporten är det värde ungdomarna sätter på att ha en bra chef. Lika tankeväckande är det att konstatera att de inte tror att Försvarsmakten når upp till deras önskebild i detta avseende.³⁷ En slutsats måste bli att oavsett hur man ser framför sig att tackla dessa fakta (till exempel i form av bättre information och/eller i form av att skapa bättre chefer) så är ledarskap av väsentlig betydelse för att kunna attrahera unga sökande till Försvarsmakten.

Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI, redovisar i en rapport från 2010 internationella erfarenheter och ekonomiska konsekvenser vid övergång från plikt till frivilliga soldater.³⁸ FOI-studien redogör för erfarenheter från 16 olika länder, varav fyra (Danmark, Nederländerna, Storbritannien och USA)³⁹ studeras mer på djupet och konstaterar bland annat att avgångarna under utbildningstiden ofta är högre i de studerade länderna än det antagande på 15% som Försvarsmakten baserar sin svenska planering på. Efter den första perioden av utbildning är det dock få som slutar sin tjänstgöring i förtid (2-3% per år) men detta bygger då ofta på incitament som gör det fördelaktigt att fullfölja kontraktstiden ut – eller på grund av olika "inlåsningseffekter" som återbetalningskrav eller ofördelaktiga anställningsbetyg om man slutar i förtid.⁴⁰

³¹ Gustavsson, m fl, 2009, sid 16.

³² Ibid.

³³ Ibid., sid 4.

³⁴ Ohlsson, Alicia, Carlstedt, Berit, Larsson, Gerry, "Personalförsörjning – att attrahera unga sökande till Försvarsmakten". Stockholm, Försvarshögskolan, FHS tema XF 1284/2009:01, 2009.

³⁵ Ibid., sid 7.

³⁶ Ibid., sid 15.

³⁷ Ibid., sid 16f.

³⁸ Jonsson, Ulf, Nordlund, Peter, "Frivilliga soldater istället för plikt – internationella erfarenheter och ekonomiska konsekvenser". Stockholm, Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI, FOI-R--3053--SE, 2010.

³⁹ Ibid., sid 19.

⁴⁰ Ibid., sid 7f.

Rapporten menar i sin sammanfattning att det är rimligt att; "Försvarsdepartementet och Försvarmakten behöver utveckla ett aktivt användande av incitament".⁴¹

Detta FOI-arbete synes ha analyserat erfarenheter och ekonomiska konsekvenser på ett ingående och grannliga sätt och en styrka är den internationella bredd som finns i studien. Ändock verkar det vara stort fokus på yttre faktorer i form av till exempel löner, förmåner eller bonusar. Ordet *ledarskap* förekommer inte en enda gång i det 79-sidiga dokumentet men borde vara ett incitament för att ta och fortsätta anställning i soldatyrket. En svaghet i denna rapport är således den ringa betydelse som inre faktorer förefaller tillmätas.

Motiv för föreliggande undersökning – i förhållande till befintlig forskning

Det finns, som framgår i forskningsöversikten, ett brett underlag som anknyter till de problem som studeras i detta arbete. Det verkar dock inte finnas några aktuella undersökningar som studerar ledarskapets betydelse för soldaters beslut att ta och fortsätta sin anställning inom Försvarmakten. I den mån underlag finns är det baserat på andra undersökningsgrupper eller gjort i andra syften och föreliggande studie ämnar fylla denna kunskapslucka.

1.5 Avgränsningar

För att ge arbetet en rimlig omfattning, kopplat till tillgängliga resurser, behöver en del avgränsningar göras. Några av dem framgår av problemformulering, syfte och frågeställning men även senare, i metodkapitlet, finns avgränsningar. Ytterligare en tillförs här:

Soldater avgränsas till att avse den i Försvarmakten tämligen nyinförda (och därför intressanta) personalkategorin; kontinuerligt anställda gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K), det vill säga personal som är heltidstjänstgörande som soldater. Personal som är anställda i beredskapsförband, till exempel i den nordiska stridsgruppen (NBG 11), specialistofficerare i gruppchefsbeftattning eller liknande personalkategorier studeras inte.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – Inledning; redogör för undersökningens problem, syfte och frågeställning, sätter in arbetet i ett större sammanhang och avgränsar dess omfattning.

Kapitel 2 – Teoretisk grund; avhandlar olika perspektiv på ledarskap och väljer sedan ett av dessa för den fortsatta undersökningen. Konkreta undersökningsfrågor formuleras.

Kapitel 3 – Metod; beskriver hur det empiriska underlaget tas fram och presenteras.

Kapitel 4 – Resultat; redovisar undersökningens resultat.

Kapitel 5 – Diskussion; belyser resultaten ur olika aspekter och besvarar undersökningens frågeställning. En kritisk diskussion av studiens styrkor och svagheter genomförs. Avslutningsvis sätts resultatet in i ett större sammanhang där förslag på ytterligare forskning framgår.

Kapitel 6 – Litteraturförteckning.

⁴¹ Jonsson och Nordlund, 2010, sid 8.

1.7 Kapitelsummering

Det här inledande kapitlet ringar in och motiverar undersökningens problem, syfte och frågeställning samtidigt som det också avgränsar en del av vad som måste förbli utanför arbetet.

En forskningsöversikt påvisar forskningsläget inom ämnesområdet och klarlägger den kunskapslucka som studien ska fylla.

Följande kapitel presenterar de teoretiska grunder som är utgångspunkt för studiens genomförande.

2 TEORETISK GRUND

2.1 Inledning

Det här kapitlet presenterar först några olika perspektiv på ledarskap och väljer sen ett av dessa för den fortsatta undersökningen. Med utgångspunkt i de teoretiska begrepp som framkommer formuleras studiens konkreta undersökningsfrågor.

2.2 Olika perspektiv på ledarskap

Definition

Att försöka identifiera och definiera vad ledarskap är leder till många olika förslag på lösningar; "there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept".⁴² De faktorer som man ändå kan återfinna i flertalet definitioner av ledarskap är att det är en process, det inkluderar påverkan av andra, det förekommer i grupper och det syftar till att uppnå något.⁴³ De olika perspektiv som presenteras här baserar sig på definitionen: "Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal".⁴⁴

Olika perspektiv

På samma sätt som med definitionerna av ledarskap finns det också många olika perspektiv på ledarskapets karaktäristik och tillämpning. Ett sätt att kategorisera olika perspektiv är:⁴⁵

- Perspektiv med fokus på ledaren (till exempel; "trait approach", "skills approach" och "style approach").
- Perspektiv med fokus på de ledda och den situation som ledarskapet utövas i (till exempel; "situational leadership", "contingency theory" och "path-goal theory").
- Perspektiv med fokus på interaktionen mellan ledaren och de ledda (till exempel; "leader-member exchange theory", "transformational leadership" och "team leadership").

Ett alternativt sätt att se på ledarskap är att betrakta det utifrån den specifika situation som det utövas i och tolka dess innebörd utgående från de miljöfaktorer, lokala aktörer och processer som finns där och då.⁴⁶ Alla perspektiv har sina attribut, styrkor och svagheter och utan anspråk på fullständighet presenteras i det följande de tre först nämnda exemplen kortfattat.

Perspektiv med fokus på ledaren

Ett av de första systematiska försöken att studera ledarskap var "trait approach" och grundläggande i detta perspektiv är dess fokus på de personliga ledaregenskaper, till exempel intelligens, integritet och målmedvetenhet, som en ledare bör ha.

⁴² Stogdill, 1974, i Yukl, Gary, *Leadership In Organizations, Sixth Edition*. University at Albany State University of New York, USA, 2006, sid 2.

⁴³ Northouse, Peter G., *Leadership; Theory And Practice, Fourth Edition*. Western Michigan University, USA, 2007, sid 3 och även Yukl, 2006, sid 3.

⁴⁴ Northouse, 2007, sid 3.

⁴⁵ Ibid., sid 151. De olika perspektivens engelska benämningar översätts inte för att inte riskera att förvränga deras innebörd. Kategoriseringen av "transformational leadership" och "team leadership" är min egen och har inte explicit stöd av Northouse.

⁴⁶ Alvesson, Mats, "Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation". *The Leadership Quarterly*, volume 7, issue 4, 1996.

Till perspektivets styrkor hör att det är intuitivt tilltalande eftersom det överensstämmer med en allmän föreställning om att vissa är "födda till ledare" medan en svaghet är de svårigheter detta innebär att utveckla individer till ledare – och till att efterhand bli bättre ledare.⁴⁷

I perspektivet "skills approach" står ledarens färdigheter och förmågor i centrum. En styrka med detta perspektiv är att alla som kan bli skickliga inom ett visst område också kan bli ledare inom detta område. En svaghet med "skills approach" är att det inte förklarar hur en individs kompetens leder till effektivt ledarskap.⁴⁸ Att inneha vissa färdigheter och förmågor behöver ju inte innebära att man också är en god ledare kopplat till dessa kvaliteter.

"Style approach" skiljer sig från de två tidigare ledarfokuserade perspektiven i och med att det understryker ledarens beteende snarare än hans/hennes egenskaper eller färdigheter. Perspektivet karaktäriseras av hur ett uppgiftsinriktat, respektive relationsinriktat, beteende kombineras för att påverka underställda. Styrkor med "style approach" är att det stöds av omfattande studier och att det fokuserar på två viktiga dimensioner av ledarskap; uppgiftsinriktning och relationsinriktning. En svaghet med perspektivet är att det inte har lyckats etablera något samband med exempelvis arbetstillfredsställelse eller produktivitet.⁴⁹

Perspektiv med fokus på de ledda och den situation som ledarskapet utövas i

Ett av de mer erkända perspektiven på ledarskap är "situational approach" och som benämningen antyder handlar den om att anpassa ledarskapet till de krav som specifika situationer kräver. Perspektivet understryker att ledarskap både har en styrande och en stödjande funktion och att de måste tillämpas situationsanpassat. En styrka med "situational approach" är att det är lätt att förstå och tillämpa, bland annat eftersom det ger klara riktlinjer om hur en ledare bör agera för att förbättra sitt ledarskap. En svaghet är att perspektivet inte har en solid vetenskaplig grund som styrker och förklarar hur och varför ledaren och de ledda utvecklas i modellen.⁵⁰

Perspektivet "contingency theory" handlar om att matcha ledaren efter situationen och teorin medger att en ledare inte kan vara effektiv i alla situationer. Styrkan i detta perspektiv är att det är uppbackat av en ansenlig mängd forskning som bland annat bekräftar situationens inflytande på ledaren medan en svaghet är att det är svårt att tillämpa i befintliga organisationer.⁵¹

"Path-goal theory" är ett perspektiv där ledaren, genom att tillämpa olika ledarstilar, ska tillfredsställa de behov som finns hos underställda för att de ska uppnå sina mål. En styrka med "path-goal theory" är dess praktiska inriktning då den visar hur olika ledarbeteenden kan stödja underställda. En svaghet är emellertid att den är ledarfokuserad och förbiser det utbyte med underställda som naturligen finns inom ledarskap.⁵²

⁴⁷ Northouse, 2007, sid 15 och sid 34ff.

⁴⁸ Ibid., sid 39 och sid 66f.

⁴⁹ Ibid., sid 87f.

⁵⁰ Ibid., sid 91 och sid 110f.

⁵¹ Ibid., sid 125f.

⁵² Ibid., sid 148.

Perspektiv med fokus på interaktionen mellan ledaren och de ledda

Perspektivet "leader-member exchange theory" fokuserar på samspelet mellan ledaren och de ledda och karaktäristiskt är att ett individuellt utbyte mellan ledaren och respektive underställd bör finnas. En styrka med denna teori är just att den sätter relationen mellan ledare och underställd i centrum medan en svaghet är att den också tillåter särbehandling av vissa av de ledda på bekostnad av andra.⁵³

Ett av de idag mest använda perspektiven är "transformational leadership", vilket är inriktat på hur ledare som föredömen kan formulera mål och visioner och inspirera underställda att nå högt uppställda mål. Styrkor med "transformational leadership" är att det är en till samtiden anpassad modell som betonar etik och moral och som inkluderar de underställdas utveckling i ledarskapsprocessen. Svagheter med perspektivet är att det ibland ses som elitistiskt och att det kan ha potential att användas i ledarens egna syften.⁵⁴

"Team leadership" till sist, fokuserar på hur ledarskap hjälper grupper att nå sina mål genom att studera deras verksamhet och anpassa och sätta in adekvata insatser för att förbättra gruppens effektivitet. En styrka med perspektivet är dess aktualitet kopplat till team och grupper i dagens arbetsliv medan en svaghet är att det ännu inte är tillräckligt utforskat och att det därigenom saknar vetenskapligt stöd i olika aspekter.⁵⁵

2.3 Val av perspektiv

Det finns således en mängd perspektiv på ledarskap – vart och ett med sina styrkor och svagheter. För denna studie väljs ett av dessa för att undersöka ledarskapets betydelse för soldaters beslut att ta och fortsätta sin anställning inom Försvarsmakten. I en nordeuropeisk kontext är visionära och inkluderande ledarskapsperspektiv mest ideala samtidigt som ledare som är inspirerande och som involverar andra i beslutsfattandet föredras.⁵⁶ Detta talar för att ett perspektiv med fokus på interaktionen mellan ledare och de ledda kan vara lämpligt.

"Leader-member exchange theory" är en möjlighet men faller på att den tillåter särbehandling av individer eller grupper, vilket gör den inaktuell i en svensk kontext.

"Team leadership" är intressant med hänsyn till dess koppling till grupper i dagens arbetsliv och den är därmed tilltalande för en studie av Försvarsmakten där mycket av verksamheten har gruppen i fokus. Perspektivet utgår ändock, delvis på grund av detta, eftersom det blir alltför snävt men teorin har också en svaghet i att den vetenskapliga basen ännu är tunn.

"Transformational leadership" är en aktuell form av ledarskap. Under det senaste årtiondet har "transformational leadership" förekommit i mer än 800 empiriska undersökningar.⁵⁷ Den är också unik i och med att den tillför en moralisk dimension till ledarskapet.⁵⁸ Med utgångspunkt i detta perspektiv har Försvarsmakten valt *utvecklande ledarskap* som den ledarskapsmodell som ska gälla i sin organisation.⁵⁹

⁵³ Northouse, 2007, sid 171f.

⁵⁴ Ibid., sid 175 och sid 202ff.

⁵⁵ Ibid., sid 209, sid 225 och sid 234f.

⁵⁶ Ibid., sid 317.

⁵⁷ Enligt ISI Web of Science.

⁵⁸ Northouse, 2007, sid 192.

⁵⁹ Larsson, Gerry, "Utvecklande ledarskap – modellen och aktuella forskningsresultat" i Brehmer, Berndt (red.), *Krigsvetenskaplig årsbok 2004: Krigsvetenskaplig årsbok nr. 3*. Stockholm, Försvarshögskolan, 2005, sid 61.

Modellen har således sin grund i "transformational leadership" men har anpassats till svenska förhållanden.⁶⁰ Med hänsyn till redovisade fakta och förhållanden; det frekventa användandet och de preferenser som föredras i en nordeuropeisk kontext – men även på basis av Försvarsmaktens val – väljs utvecklande ledarskap som teoretisk utgångspunkt för fortsatt arbete. I följande avsnitt presenteras, granskas och kompletteras denna modell.

2.4 Utvecklande ledarskap⁶¹

Ledarstilar

En kategorisering av ledarstilar som används i detta sammanhang är icke-ledarskap, konventionellt ledarskap och utvecklande ledarskap.

Icke-ledarskap, eller låt-gå ledarskap, innebär att ledaren undandrar sig ansvar, är likgiltig och låter bli att ta ställning i olika frågor. Ledaren anstränger sig dock tillräckligt mycket för att få vara kvar som ledare i organisationen.

Konventionellt ledarskap karaktäriseras av krav, belöning och kontroll. Att försöka finna kompromisser och *eftersträva överenskommelser* är en positiv sida av det konventionella ledarskapet medan *piska och morot*, alltså krav på prestationer och hot om sanktioner, är en mer negativ sida. Det konventionella ledarskapet har också en kontrollerande aspekt – även denna med två sidor. Kontroll kan vara mer positivt inriktad och den kan då kategoriseras som att ledaren *vidtar nödvändiga åtgärder*. Den negativa kontrollen, *överkontroll*, innebär snarare felfinneri och har inte den omtanke som karaktäriserar den positiva kontrollen.

Utvecklande ledarskap är i mycket ett mentalt förhållningssätt, med ett därtill kopplat beteende och består av tre kännetecken eller faktorer nämligen; *föredöme*, *personlig omtanke* samt *inspiration och motivation*.

Faktorn *föredöme* har tre delfaktorer. Den första delfaktorn är *värdegrund* och handlar om att ge uttryck för humanism, etik och moral men även lojalitet. Nästa delfaktor är *förebild* och karaktäriseras av att ledaren ska "leva som han lär". Den sista delfaktorn inom ramen för föredöme är *ansvar*; ansvar för uppgiften, ansvar för medarbetarna och ansvar för disciplinen (till exempel att folkrätten respekteras).

Faktorn *personlig omtanke* rymmer två delfaktorer. Den första är *ge stöd*, vilket kan vara både praktiskt och känslomässigt. Den andra är *konfrontera*, vilket innebär att kunna vara tydlig och rak på ett positivt vis, att kunna säga till när någon gjort fel på ett konstruktivt och omtänksamt sätt – att kunna visa till rätta, inte tillrättavisa.

Faktorn *inspiration och motivation* har också den två delfaktorer, *uppmuntra delaktighet* och *uppmuntra kreativitet*. Uppmuntra delaktighet handlar om att formulera mål och att få medarbetarna engagerade och ansvarskännande. Uppmuntra kreativitet handlar om att kunna utmana den gällande ordningen och till exempel komma med nya idéer.

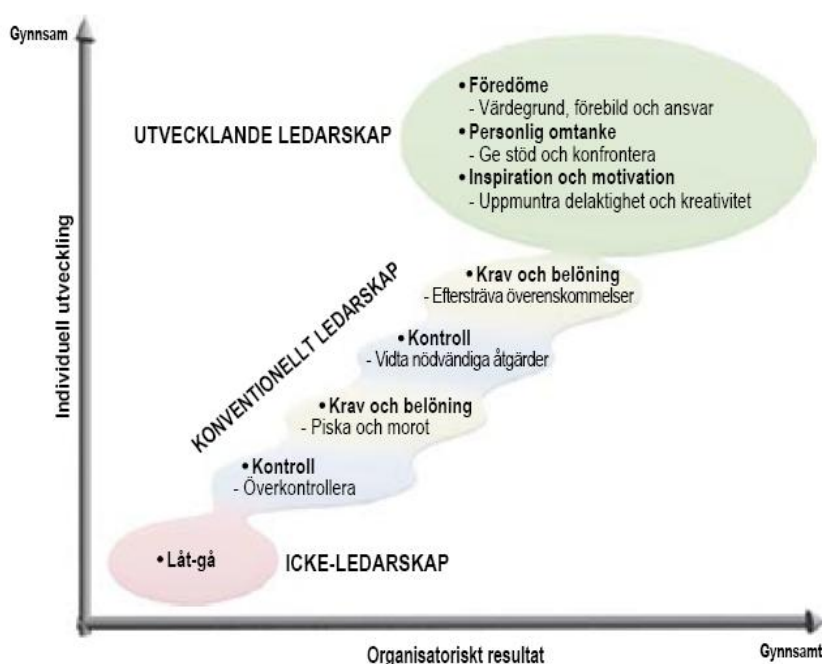
⁶⁰ Larsson, Gerry, Carlstedt, Leif, Andersson, Jens, Andersson, Lars, Danielsson, Erna, Johansson, Ann, Johansson, Eva, Robertsson, Michel, Per-Olof, "A comprehensive system for leader evaluation and development". *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 2003, sid 19.

⁶¹ Faktaunderlaget avseende utvecklande ledarskap är i huvudsak (men inte helt) hämtat från Karlsson, 2009, vilket i sin tur baseras på Larsson, Gerry, "Ledarskapsteori" i Larsson, Gerry (red.) och Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Stockholm, Försvarsmakten, 2006 (b), sid 30-55.

Modellen utvecklande ledarskap

Det konventionella ledarskapets positiva sidor och det utvecklande ledarskapet kan synas ha flera gemensamma nämnare. Båda är till exempel inriktade på måluppfyllelse och har likartade sympatiska drag men det som skiljer de två ledarstilarna åt är den grundläggande inställning till motivation som finns hos ledaren. I det konventionella ledarskapet skapas motivation mer med hänvisning till plikter, lagar och skyldigheter medan motivationen i det utvecklande ledarskapet kommer från en gemensam acceptans och förståelse för de långsiktiga målen. Således kommer drivkraften i detta fall inifrån medarbetarna själva. Av detta går det att sluta sig till att det finns ett samband mellan ledarstilar, organisationens effektivitet och personalens arbetstillfredsställelse.

Förhållandena illustreras i figur 2.



Figur 2. Ledarstilar.⁶²

Modellen ska inte tolkas bokstavligen utan beskriver ett förhållande mellan de olika ledarstilarna. Ledare skiljer sig åt genom den frekvens med vilken de använder de olika stilarna. Ibland kräver situationen ett kontrollerande ledarskap men det är ledarens grundläggande inställning och därtill kopplat "normalbeteende" som avgör vilken ledarstil som ledaren kan sägas tillämpa.

De redovisade ledarstilarna, med sina kännetecken och delfaktorer, kan också illustreras i en hierarkisk modell, vilken i sin tur bidrar till att strukturera indikatorer som kan identifiera respektive stil hos olika ledare.

Ett exempel framgår av figur 3.

⁶² Larsson, 2006 (b), sid 50.

Ledarstil	Kännetecken/Faktor	Delfaktor	Indikator hos en ledare (exempel)
Utvecklande ledarskap	Föredöme	Värdegrund	Diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga
		Förebild	Handlar i överensstämmelse med sina uttryckta åsikter
		Ansvar	Tar ansvar för att påbörjade uppgifter fullföljs
	Personlig omtanke	Ge stöd	Tar sig tid att lyssna
		Konfrontera	Tar itu med relationsproblem
	Inspiration och motivation	Uppmuntra delaktighet	Skapar entusiasm för en uppgift
Uppmuntra kreativitet		Inspirerar mig till att pröva nya sätt att arbeta	
Konventionellt ledarskap	Krav och belöning	Eftersträva överenskommelser	Resonerar med medarbetare om hur uppgifter ska lösas
	Kontroll (positiv)	Vidta nödvändiga åtgärder	Tvekar inte att ingripa om något håller på att gå fel
	Krav och belöning	Piska och morot	Tillämpar ett tydligt straff- och belöningssystem
	Kontroll (negativ)	Överkontrollera	Letar efter fel
Icke-ledarskap	Låt-gå	-	Undviker ansvar

Figur 3. Hierarkisk modell – med indikatorer⁶³

Modellen utvecklande ledarskap – kritiska reflektioner

Ledarskapsmodellen utvecklande ledarskap är, som tidigare nämnt, framtagen för att förfinas den internationellt väletablerade teorin om "transformational leadership" – och för att anpassa den till svenska förhållanden.⁶⁴ En skillnad mellan de två modellerna är att i "transformational leadership" har begreppet *karisma* en central plats medan det däremot inte används alls i den svenska modellen. Orsaken är att det här ofta framkallar associationer till elitism och glorifiering av ledaren på ett sätt som kan uppfattas främmande i vår demokratiska ledarskapskultur.⁶⁵ En del kopplar begreppet till ledare som Hitler och Stalin, som uppenbarligen hade karisma men som man knappast vill förknippa med en modern ledarskapsmodell.⁶⁶

Att utelämna karisma gör modellen utvecklande ledarskap mindre komplett och heltäckande och motiven förefaller vara en eftergift för förutfattade meningar, grundade i destruktiva historiska exempel och i ett svenskt kulturarv, eftersom de endast tar sin utgångspunkt i de negativa perspektiven på karisma.

⁶³ Tabellens utseende här är utformad av mig men baseras på de redovisade teorierna samt på; Larsson, m fl, 2003, främst "Table 1" sid 18 och; Larsson, Gerry, "The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties". Scandinavian Journal of Psychology, 47, 2006 (a), främst "Table 1" sid 257f.

⁶⁴ Larsson, 2006 (a), sid 253.

⁶⁵ Larsson, m fl, 2003, sid 19.

⁶⁶ Larsson, 2006 (a), sid 253.

På motsvarande sätt som det konventionella ledarskapets kontrollaspekt har både en negativ och en positiv sida, borde karisma också kunna ha det och att bortse från ett karismatiskt ledarskaps positiva potential blir därför en svaghet i modellen. Samtidigt måste anföras att en komplikation med karismatiskt ledarskap är att det inte med säkerhet "håller i längden" och att man inte heller kan veta mot vilka mål en karismatisk ledare siktar.⁶⁷

Svårigheten att hantera karisma – inklusive exemplen med Hitler och Stalin – är måhända symtom som illustrerar en annan brist i modellen, nämligen avsaknaden av en mer ingående beskrivning av ledarskapets "mörka sidor". Forskning visar att negativa händelser i social interaktion har större påverkan än positiva händelser och att förstå och förebygga destruktivt ledarskap kan därigenom vara lika viktigt som, eller till och med viktigare än, att ytterligare utveckla och förstärka ledarskapets positiva aspekter.⁶⁸ Forskningen och teoriutvecklingen avseende destruktivt ledarskap är emellertid förhållandevis begränsad – även om den har ökat på senare år.⁶⁹ Det kan vara en förklaring till att en mer ingående framställning om ämnet saknas i teorierna om utvecklande ledarskap. Nu berörs fenomenet endast indirekt, till exempel i resonemangen om låt-gå ledarskap och kanske kan modellen bli än mer komplett om den också tillförs en dimension avseende destruktivt ledarskap?

I ett försök att göra en sådan komplettering följer nedan ett perspektiv på destruktivt ledarskap i form av en definition och en konceptuell modell. Svensk forskning inom området pågår vid FHS/ILM men då den ännu i huvudsak är opublicerad baseras framställningen på underlag som är framtaget vid universitetet i Bergen, Norge.

2.5 Destruktivt ledarskap⁷⁰

En definition av destruktivt ledarskap som hanterar destruktivt beteende mot såväl underställda som mot den organisation där fenomenet förekommer lyder:

The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.⁷¹

Definitionen fordrar inte att ett destruktivt ledarbeteende är aktivt, medvetet och tydligt uttalat eller uttryckt, utan även passiva och indirekta hållningar inkluderas. Det krävs inte heller någon avsikt, medveten eller omedveten, att agera destruktivt för att omfattas av definitionen. Vad som däremot är nödvändigt är systematiskt och upprepat beteende:

One must accept that leaders occasionally make poor decisions, or otherwise have a "bad day" at work. It is only when this behaviour becomes systematic and repeated that it can be classified as destructive behaviour.⁷²

⁶⁷ Påpekandet stöds av Bryman, Alan, *Charisma and Leadership in Organizations*, SAGE Publications, London, 1992, sid 24ff där han diskuterar och analyserar (bland andra) Max Weber.

⁶⁸ Einarsen, Ståle, Schanke, Aasland, Merethe, Skogstad, Anders, "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model". *The Leadership Quarterly*, volume 18, issue 3, 2007, sid 208.

⁶⁹ *Ibid.*, sid 207 och sid 215.

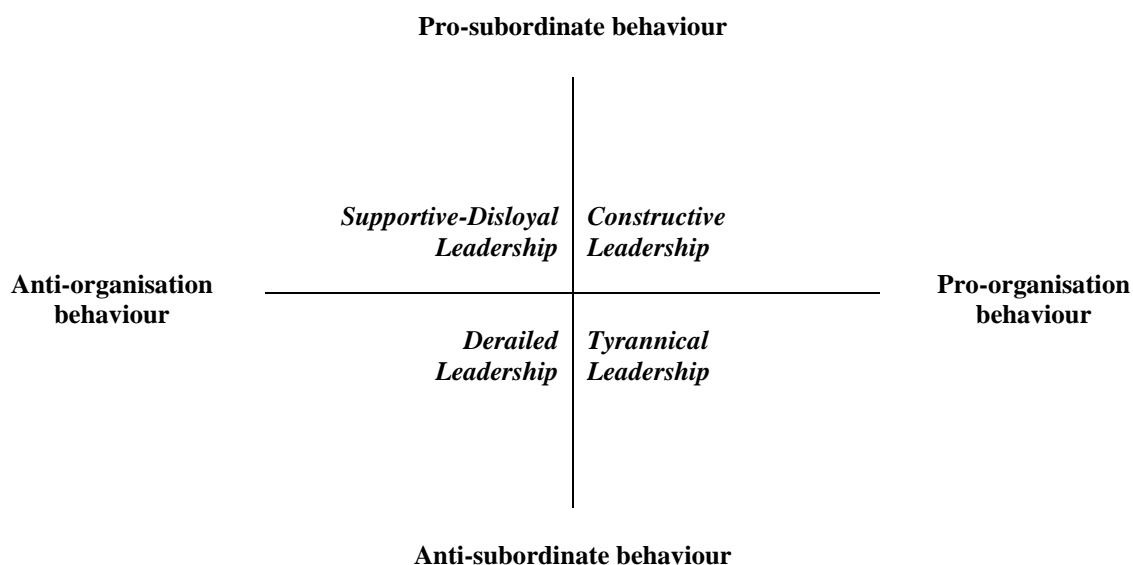
⁷⁰ Faktaunderlaget avseende destruktivt ledarskap är baserat på Einarsen, m fl, 2007, sid 207-215.

⁷¹ Einarsen, m fl, 2007, sid 208.

⁷² *Ibid.*, sid 209.

Med utgångspunkt i definitionen formuleras en modell som inbegriper både destruktivt och konstruktivt ledarskap. Modellen har två dimensioner; beteenden som påverkar underställda och beteenden som påverkar organisationen och innebär att en ledare kan agera destruktivt i den ena dimensionen och samtidigt konstruktivt i den andra. Dimensionernas yttervärden representerar det som är positiva respektive negativa beteenden för de två variablerna.

Figur 4 illustrerar modellen.



Figur 4. En modell av destruktiva och konstruktiva ledarbeteenden.⁷³

Negativa beteenden mot underställda kan vara handlingar som sänker motivation, välmående eller arbetstillfredsställelse och omfatta exempelvis översitteri, mobbning, trakasserier eller andra former av övergrepp. Negativa beteenden mot organisationen kan omfatta stöld i form av material, produkter eller tid, att arbeta mot mål som inte ligger i linje med organisationens eller olika former av korruption. Positiva beteenden mot underställda och/eller organisationen är, enkelt uttryckt, de negativa handlingarnas motsats.

Ledarskapsmodellen (figur 4) medför att fyra kategorier av ledarbeteenden kan urskiljas, varav tre är destruktiva:⁷⁴

- "Tyrannical Leadership Behaviour" (positivt för organisationen – åtminstone på kort sikt – men negativt för underställda).
- "Derailed Leadership Behaviour" (negativt för såväl organisationen som för underställda).
- "Supportive-Disloyal Leadership Behaviour" (positivt för underställda – åtminstone på kort sikt – men negativt för organisationen).

⁷³ Einarsen, m fl, 2007, sid 211. De engelska ledarskapsbegreppen översätts inte i syfte att minska risken att förvränga deras innebörd.

⁷⁴ Ibid., sid 212-214.

"Tyrannical Leadership Behaviour" innebär att ledaren kan agera i enlighet med organisationens riktlinjer och mål men att resultaten uppnås på bekostnad av de underställda. Denna ledartyp förolämpar, förminskar och manipulerar sin personal i syfte att "få jobbet gjort" och kan också uppträda aggressivt, bidra till att skapa sub-grupper som inkluderas eller exkluderas samt utse syndabockar som straffas och används som varnande exempel.

"Derailed Leadership Behaviour" innebär att ledaren utövar beteenden som är negativa för organisationen, som omotiverad frånvaro, bedrägerier eller stölder, samtidigt som det också är negativt för de underställda i form av förolämpningar, falska förespeglningar, manipulation eller trakasserier. Exempel på beteenden kan vara att ledaren är arrogant, otillgänglig och osjälvständig, inte delegerar uppgifter eller ansvar samt är dålig på att strukturera och planera.

"Supportive-Disloyal Leadership Behaviour" innebär att ledaren visar omtanke om de underställda men åsidosätter organisationens uppgifter och mål. Resurser kan avdelas till personalen, på bekostnad av organisationen och illojala beteenden uppmuntras. Kamratskap kan bli ett huvudmål för denna typ av ledare.

Utöver dessa tre destruktiva kategorier finns också en kategori där ledarens beteende är positivt för såväl organisationen som för de underställda; "Constructive Leadership Behaviour", vilket inte utvecklas närmare här.⁷⁵

Passiva ledarbeteenden, som "Laissez-faire leadership", behandlas inte explicit i modellen. "Laissez-faire leadership" karaktäriseras av passivitet och undvikande av att ta ansvar eller fatta beslut vilket kan leda till att personalens arbetstillfredsställelse och motivation – och därigenom prestation – sjunker, till men för organisationen. Med dessa motiv måste även "Laissez-faire leadership" kategoriseras som en form av destruktivt ledarskap och kan inplaceras i någon av dess tre kategorier beroende på vilket uttryck det tar sig.⁷⁶

De redovisade ledarbeteendena kan måhända illustreras i en hierarkisk modell, på motsvarande sätt som för ledarstilarna i modellen utvecklande ledarskap. Detta bidrar till att strukturera indikatorer som kan identifiera respektive stil hos olika ledare.

Ett förslag framgår av figur 5.⁷⁷

⁷⁵ Motivet är de likheter som, enligt min mening, finns med den tidigare beskrivna modellen; utvecklande ledarskap.

⁷⁶ Einarsen, m fl, 2007, sid 214f.

⁷⁷ Detta försök till strukturering är mitt eget och gjort i syfte att öka det destruktiva ledarskapsperspektivets jämförbarhet med motsvarande hierarkiska struktur i modellen utvecklande ledarskap. Indikatorernas formuleringar är hämtade från; Larsson, Gerry, Fors, Maria, Nilsson, Sofia, "Destruo-L – användarmanual", Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, ILM, PM ILM-K-9-2010, 2010 men inte deras koppling till ett specifikt destruktivt ledarbeteende enligt Einarsens, m fl, 2007, modell. Förslaget får betraktas som ett exempel för att kunna se metodologiska paralleller mellan de två presenterade ledarskapsperspektiven; utvecklande ledarskap och destruktivt ledarskap.

Ledarstil	Kännetecken/Faktor (ledarbeteenden) ⁷⁸	Delfaktor	Indikator hos en ledare (exempel)
Destruktivt ledarskap	"Tyrannical Leadership"	-	Straffar underställda som gör fel eller inte når uppsatta mål
			Fördummar anställda
			Behandlar folk olika
	"Derailed Leadership"	-	Litar inte på sina underställda
			Visar sig inte bland underställda
			Är dålig på att strukturera och planera
	"Laissez-faire Leadership"	-	Visar osäkerhet i sin roll
			Ger otydliga direktiv
			Håller inte vad han/hon lovar

Figur 5. Tänkbar hierarkisk modell för att strukturera destruktivt ledarskap – med indikatorer.

Modellen destruktivt ledarskap – kritiska reflektioner

Ledarskapsmodellen destruktivt ledarskap är framtagen för att skapa ett gemensamt koncept som kan utgöra en grund (en "minsta gemensamma nämnare") och en inspiration för fortsatt forskning inom området.⁷⁹

En styrka med modellen är att den hanterar både individ- och organisationsperspektivet och att den har en tydlig definition av destruktivt ledarskap, med klara riktlinjer rörande vad som omfattas respektive inte omfattas av definitionen. De destruktiva ledarbeteendena är särskiljande och tydligt beskrivna vilket också är en fördel.

Till modellens svagheter kan flera faktorer anföras; det är en modell bland andra avseende destruktivt ledarskap, den berör "Constructive Leadership Behaviour" mycket kortfattat och den påvisar ingen entydig hantering av "Laissez-faire Leadership" – svagheter som konceptkonstruktörerna också visar medvetenhet om i sin framställning.⁸⁰ Som komplement till denna undersöknings teori om utvecklande ledarskap tillför modellen emellertid ett värdefullt perspektiv, bland annat eftersom det kan innebära en möjlighet att studera huruvida "bad is stronger than good".⁸¹

⁷⁸ "Supportive-Disloyal Leadership Behaviour" berörs inte då det främst är destruktivt för organisationen, vilket inte ligger i detta arbetes inriktning att undersöka. "Constructive Leadership Behaviour" berörs inte på grund av dess likheter med utvecklande ledarskap.

⁷⁹ Einarsen, m fl, 2007, sid 215. Tolkningen; "minsta gemensamma nämnare" är min egen.

⁸⁰ Ibid., sid 208 och sid 214f.

⁸¹ Citat av; Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer och Vohs, 2001, i Skogstad, Anders, Einarsen, Ståle, Torsheim, Torbjörn, Schanke Aasland, Merethe, Hetland, Hilde, "The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behaviour". *Journal of occupational health psychology*, volume 12, issue 1, 2007, sid 87.

2.6 Undersökningsfrågor

Den övergripande frågeställningen för denna studie är:

Hur påverkas soldatrekryteringen och beslutet att ta fortsatt anställning hos kontinuerligt tjänstgörande soldater av det ledarskap som praktiseras på deras förband?

För att besvara den övergripande frågeställningen används det valda ledarskapsperspektivet; modellen utvecklande ledarskap – kompletterad med underlag avseende destruktivt ledarskap (på grund av dess i forskning indikerade tyngd inom området) – som utgångspunkt för att formulera konkreta undersökningsfrågor och delfrågor:

1. När det gäller soldaternas beslut att ta anställning:
 - a. Vilken betydelse har utvecklande ledarskap?
 - b. Vilken betydelse har destruktivt ledarskap?
 - c. Vilka skillnader i betydelse mellan det utvecklande ledarskapets tre kännetecken; föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation kan identifieras?
 - d. Vilken betydelse har (exempel på) andra faktorer än ledarskap?
2. När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning:
 - a. Vilken betydelse har utvecklande ledarskap?
 - b. Vilken betydelse har destruktivt ledarskap?
 - c. Vilka skillnader i betydelse mellan det utvecklande ledarskapets tre kännetecken; föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation kan identifieras?
 - d. Vilken betydelse har (exempel på) andra faktorer än ledarskap?

Delfrågorna a.), b.), och c.) fokuserar på att undersöka ledarskapets betydelse medan delfråga d.) formuleras för att kunna kontrastera detta mot andra faktorer som kan tänkas påverka soldaternas beslut att ta eller fortsätta sin anställning.

2.7 Kapitelsummering

Det här kapitlet avhandlar inledningsvis olika perspektiv på ledarskap.

Därefter väljs ett perspektiv – utvecklande ledarskap med sina kännetecken; föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation, kompletterat med underlag avseende destruktivt ledarskap – som utgångspunkt för det fortsatta arbetet.

Avslutningsvis formuleras konkreta undersökningsfrågor, grundande i de teoretiska begreppen, i syfte att besvara studiens övergripande frågeställning.

Följande kapitel redovisar hur de teoretiska grunder som beskrivs här omsätts till en metod för att kunna besvara arbetets undersökningsfrågor och frågeställning.

3 METOD

3.1 Inledning

Det här kapitlet beskriver hur det empiriska underlaget tas fram och presenteras för att kunna ge svar på undersökningens frågor och frågeställning.

3.2 Metodval

Detta arbete kan sägas ha en hypotetisk-deduktiv ansats.⁸² Hypotesen (om än inte explicit uttalad som en hypotes) är att ledarskap har betydelse för soldaters beslut att ta och fortsätta sin anställning inom Försvarsmakten. Därmed är det nödvändigt att bestämma hur detta antagande ska härledas eller avvisas med hjälp av en lämplig undersökningsmetod.

Närmast till hands ligger förmodligen att överväga kvalitativt inriktade metoder (till exempel intervjuer) *eller* kvantitativt orienterade tillvägagångssätt (till exempel enkäter). Bägge varianterna har för- och nackdelar och det bästa är sannolikt att låta kvalitativa och kvantitativa metoder komplettera varandra.⁸³ I detta arbete väljs dock, främst av tidsskäl, en metod och med utgångspunkt i de teoretiska perspektiven – utvecklande ledarskap och destruktivt ledarskap – förefaller ett kvantitativt tillvägagångssätt vara vanligast förekommande inom denna del av forskningen.⁸⁴ Detta kan förstås tala för att fältet behöver kompletteras med fler kvalitativt inriktade arbeten men samtidigt är individuella och subjektiva preferenser också en urvalsfaktor.⁸⁵ Med hänvisning till detta väljer jag en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning.

3.3 Undersökningsdeltagare

Principer för urval

För att besvara undersökningsfrågorna realiseras studien ur soldatperspektivet och således genomfördes enkäten med soldater. Motivet för detta är att det rimligen är dessa som har bäst uppfattning om ledarskapets betydelse i de avseenden som studeras här. Tre olika arméförband tillfrågades om de kunde avdela tid för deras soldater att besvara en enkät och således är det endast förband i markarenan som ingår i studien.

Urvalet av förband kan eventuellt betraktas som ett *klusterurval* men mer korrekt är nog att se det som ett *bekvämlighetsurval* då närhet till förbanden, för att kunna genomföra undersökningen på plats, var en viktig urvalsfaktor.⁸⁶ Nackdelen med ett bekvämlighetsurval är att det begränsar resultatens generaliserbarhet men är, trots detta, en vanlig metod med hänsyn till de kostnader i tid och pengar som kan sparas jämfört med renodlade sannolikhetsurval.⁸⁷

De valda förbanden representerar tre olika förbandstyper; ett mekaniserat förband (mekförband), ett jägarförband och ett funktionsförband.

⁸² Molander, Joakim, *Vetenskapsteoretiska grunder. Historia och begrepp*. Studentlitteratur, 2003, sid 127ff.

⁸³ Yukl, 2006, sid 452f.

⁸⁴ Ibid., sid 452 samt att alla (>10) FHS/ILM-rapporter med anknytning till uppsatsens ämne som jag har studerat – utom en – har en kvantitativ ansats.

⁸⁵ Yukl, 2006, sid 453.

⁸⁶ Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*. Oxford University Press, 2001, sid 107f och sid 114f.

⁸⁷ Ibid., sid 114f.

Bortfall

Sammanlagt 148 svar erhöles, 74 från det mekaniserade förbandet och 37 från vardera jägarförbandet och funktionsförbandet.

Vid förbanden fanns vid undersökningstillfället 82 (mekaniserade förbandet), 61 (jägarförbandet) och 52 (funktionsförbandet) soldater teoretiskt tillgängliga och svarsfrekvensen är 90%, 61% respektive 71% – och sammanlagt för alla; 76%. Bortfallet är inte styrt av undersökningen och inga kända fakta talar för att undersökningsgruppen inte är representativ för de olika förbandens soldater.

Det interna svarsbortfallet varierade på enskilda frågor men låg i flertalet fall (98% av frågorna) under 5%.

Undersökningsgruppens sammansättning

Undersökningsgruppen består av 95% män och 5% kvinnor. Mer än hälften (55%) är yngre än 23 år och en knapp tiondel (9%) är 28 år eller äldre. Värnplikt är den senaste militära tjänstgöringen för 77% av undersökningsdeltagarna och 63% har minst ett års erfarenhet från civila yrken – feriearbeten exkluderade.

Tabell 1 redovisar detaljer i undersökningsgruppens sammansättning.

Tabell 1. Undersökningsgruppens sammansättning

Variabel/Urval	Alla	Mek- förbandet	Jägar- förbandet	Funktions- förbandet	Anmärkning
Kön					
Män	95	95	100	92	
Kvinnor	5	5	0	8	
Ålder					
Yngre än 23 år	55	51	49	68	
23-27 år	36	41	38	24	
28 år eller äldre	9	8	13	8	
Anställningstid som soldat (nuvarande befattning)					
Kortare än 3 mån	28	9	43	49	
3 mån eller längre	72	91	57	51	
Anställningstid i annan militär befattning (t ex utlandsstyrkan)					
Ingen alls	74	72	59	92	
Kortare än 3 mån	0	0	0	0	
3-12 mån	13	11	27	3	
Längre än 12 mån	13	17	14	5	
Senaste militära tjänstgöring (innan soldatanställningen)					
Värnplikt	77	74	65	95	
Utlandsstyrkan	15	14	27	5	
Förband i beredskap	2	1	5	0	T ex NBG
Annat	6	11	3	0	T ex hemvärn
Civil yrkeserfarenhet (utöver feriearbeten)					
Ingen alls	17	15	11	27	
Kortare än 1 år	20	23	16	16	
1-3 år	34	30	43	35	
Längre än 3 år	29	32	30	22	

Tabellförklaring: Tabellen visar andel i procent av undersökningsgruppen.

3.4 Datainsamling

Enkätens konstruktion

Enkäten indelas i tre frågeområden varvid den första delen behandlar undersökningsgruppens sammansättning – enligt redovisning ovan. Enkätens övriga två delar presenteras nedan.

När det gäller soldaternas beslut att ta anställning

Omfattar soldaternas senaste militära tjänstgöring, innan de blev anställda i sina nuvarande befattningar. Syftet med denna enkät är att skapa underlag för att ge svar på ledarskapets betydelse för soldaternas beslut att ta anställning och således kunna besvara undersökningsfråga 1.

Det utvecklande ledarskapets kännetecken föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation undersöks genom att respondenterna med hjälp av nio, åtta respektive åtta frågor, som vardera representerar indikatorer för de olika faktorerna, bedömer sin plutonchef på en nio-gradig skala.⁸⁸ Svaren på dessa sammanlagt tjugofem indikatorer ligger sen till grund för bedömningen av nivån på plutonchefens utvecklande ledarskap.

Det destruktiva ledarskapet undersöks genom att respondenterna med hjälp av tjugoen frågor, som vardera representerar indikatorer, bedömer sin plutonchef på en sex-gradig skala.⁸⁹ Här inkluderas också en fråga om plutonchefens förmåga att hantera alkohol.⁹⁰

Den betydelse som utvecklande ledarskap, dess kännetecken och destruktivt ledarskap har, för respondenternas beslut att ta anställning som soldat, undersöks med hjälp av fem frågor konstruerade specifikt för denna studie. Respondenterna anger på en sex-gradig skala⁹¹ hur viktig positiv faktor respektive variabel (för destruktivt ledarskap; negativ faktor) har varit för deras beslut att ta anställning som soldat.

Respondenternas övriga motiv för att ta anställning som soldat undersöks med hjälp av tretton frågor där soldaterna på en sex-gradig skala anger hur viktig respektive variabel har varit för deras yrkesval.⁹² Här inkluderas några frågor utformade speciellt för att passa aktuell diskurs i detta arbete, bland annat frågor om att "göra skillnad", om att ha "ett arbete och en inkomst" och om soldatyrket väljs "i brist på annat". Dessutom finns en öppen fråga där egna motiv kan redovisas samt en prioriteringsfråga där det enskilt viktigaste motivet efterfrågas.

När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning

Omfattar soldaternas nuvarande tjänstgöring. Syftet med denna enkät är att skapa underlag för att ge svar på ledarskapets betydelse för soldaternas beslut att fortsätta sin anställning och således kunna besvara undersökningsfråga 2.

Här besvaras samma frågebatteri avseende ledarskap och motiv som i enkätens föregående del – endast tempus är ändrat. Undersökningen kompletteras med nio frågor om respondenternas motivation för yrket idag där svaren avges på en sex-gradig skala.⁹³

⁸⁸ Larsson, 2006 (a).

⁸⁹ Larsson, m fl, 2010.

⁹⁰ Frågan finns med som indikator på en "osund förbandskultur" som i Larsson, m fl, 2007, sid 22 anges som exempel på "starka motivationssänkande faktorer" – och implicit som en delmängd i destruktivt ledarskap.

⁹¹ Motsvarande skala som för destruktivt ledarskap.

⁹² Larsson, m fl, 2007.

⁹³ Ibid.

Enkätfrågornas karaktär framgår – utöver vad som redovisas ovan – till stor del även av resultatkapitlet (av utrymmesskäl bifogas inte enkäten i sin helhet till detta arbete).⁹⁴

Enkätens genomförande

Enkäten har genomförts på förbokade tider vid de tre förbanden i perioden 2011-02-07 till 2011-02-16 och uppmaningen (önskemålet) till förbanden var att möjliggöra för så många som möjligt av deras soldater att närvara och besvara enkäten.

Genomförandet har gjorts så likvärdigt som görligt vid de tre tillfällena och jag har personligen delat ut och samlat in enkäterna. Huvuddelen av respondenterna använde 15-30 minuter för att besvara frågorna. Min bedömning, om än subjektiv, är att förhållandena avseende förutsättningar, tillgänglig tid, lämpliga platser, engagemang i besvarandet (etc.), var gynnsamma vid respektive tillfälle.

3.5 Databearbetning

Enkätsvarens numeriska representation överförs till ett excel-dokument som exporteras till statistikprogrammet SPSS. Studien genererar ett brett underlag och olika vinklar på de undersökta aspekterna är möjliga men av tids- och utrymmesskäl hanteras endast en del av dessa. Urval från de olika enkätdelarna bearbetas enligt följande:

När det gäller soldaternas beslut att ta anställning

Medelvärden för det index av frågor som avser utvecklande ledarskap, dess kännetecken samt destruktivt ledarskap, beräknas för hela populationen. Dessa värden representerar nivån för de olika variablerna hos soldaternas plutonchefer på de förband där soldaterna genomförde sin senaste militära tjänstgöring. Respondenter med längre erfarenhet från civila yrken analyseras särskilt för att se om det bredare perspektiv på ledarskap som sådan erfarenhet innebär leder till någon särskiljande uppfattning om det militära ledarskapet?

Andelen soldater som anser att de olika ledarskapsvariablerna representerar en låg nivå, en mellannivå eller en hög nivå avseende respektive variabel utvärderas också. De olika nivåerna trikotomiseras enligt följande:

- *Låg nivå* – de som markerar svarsalternativ ett, två eller tre avseende utvecklande ledarskap och dess kännetecken samt de som markerar svarsalternativ ett eller två avseende destruktivt ledarskap.⁹⁵
- *Mellannivå* – de som markerar svarsalternativ fyra, fem eller sex avseende utvecklande ledarskap och dess kännetecken samt de som markerar svarsalternativ tre eller fyra avseende destruktivt ledarskap.⁹⁶
- *Hög nivå* – de som markerar svarsalternativ sju, åtta eller nio avseende utvecklande ledarskap och dess kännetecken samt de som markerar svarsalternativ fem eller sex avseende destruktivt ledarskap.⁹⁷

⁹⁴ Enkäten finns tillgänglig hos författaren.

⁹⁵ För medelvärden för utvecklande ledarskapsvariabler kategoriseras värden $\leq 3,5$ och för destruktivt ledarskap värden $\leq 1,5$ som *låg nivå*.

⁹⁶ För medelvärden kategoriseras för utvecklande ledarskapsvariabler värden $> 3,5$ och $< 6,5$ och för destruktivt ledarskap värden $> 1,5$ och $< 4,5$ som *mellannivå*.

⁹⁷ För medelvärden kategoriseras för utvecklande ledarskapsvariabler värden $\geq 6,5$ och för destruktivt ledarskap värden $\geq 4,5$ som *hög nivå*.

Medelvärden för hur viktig faktor de olika ledarskapsvariablerna var för soldaternas beslut att ta anställning utvärderas för hela undersökningsgruppen, liksom vilken betydelse de olika ledarskapsvariablerna hade i deras beslut att ta anställning som soldat. Respondenter med erfarenhet från civila yrken analyseras särskilt, på samma sätt som anges ovan avseende ledarskapsvariablernas nivåer. De olika svarsalternativen trikotomiseras enligt följande:

- *Liten betydelse* – de som markerar svarsalternativ ett eller två kategoriseras som att de anser att aktuell variabel har liten betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat.⁹⁸
- *Viss betydelse* – de som markerar svarsalternativ tre eller fyra kategoriseras som att de anser att aktuell variabel har viss betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat.⁹⁹
- *Stor betydelse* – de som markerar svarsalternativ fem eller sex kategoriseras som att de anser att aktuell variabel har stor betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat.¹⁰⁰

Sambandet mellan soldaternas bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå hos deras plutonchefer och den betydelse de tillmätte detta ledarskap vid beslutet att ta anställning som soldat beräknas med Spearmans rangkorrelationsmetod.¹⁰¹

Avslutningsvis, från denna enkät del, utvärderas vilka motiv som i övrigt hade betydelse för respondenternas beslut att ta anställning som soldat. De olika svarsalternativen kategoriseras på samma sätt som ledarskapets betydelse (*liten, viss, stor*). De motiv som respondenterna anger som "enskilt viktigast" utvärderas också.

När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning

I denna enkät del utvärderas motsvarande parametrar som i enkätens föregående del (och på samma sätt) men ur perspektivet nuvarande tjänstgöring och beslutet att fortsätta anställningen som soldat. Dessutom analyseras soldaternas motivation för yrket idag.

Respondenter med olika civil yrkeserfarenhet utvärderas inte i denna enkät del då perspektivet inte bedöms tillföra något mervärde här.

Samband mellan soldaternas bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå hos deras nuvarande plutonchefer och deras motivation för yrket idag beräknas med Spearmans rangkorrelationsmetod.¹⁰²

3.6 Resultatpresentation

Bearbetade undersökningsresultat när det gäller soldaternas beslut att ta anställning presenteras i tabell 2-5 och när det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning i tabell 6-11 i nästa kapitel.

Varje tabell har en beskrivande rubrik och en förklarande text samt efterföljs av ett kort analyserande avsnitt som syftar till att lyfta fram väsentliga resultat för den efterföljande diskussionen.

⁹⁸ För medelvärden kategoriseras värden $\leq 1,5$ som *liten betydelse*.

⁹⁹ För medelvärden kategoriseras värden $> 1,5$ och $< 4,5$ som *viss betydelse*.

¹⁰⁰ För medelvärden kategoriseras värden $\geq 4,5$ som *stor betydelse*.

¹⁰¹ Statistisk signifikans anses föreligga vid $p < 0.05$.

¹⁰² Statistisk signifikans anses föreligga vid $p < 0.05$.

3.7 Etiska överväganden

Soldaters deltagande i denna undersökning genomförs under anonymitet. I den mån någon enskild teoretiskt skulle kunna urskiljas genom att kombinera olika variabler och jämföra dem med personer i undersökningsgruppen så finns i studien ingen avsikt och inget intresse att göra detta – vilket poängterades vid enkätens genomförande.

Resultat presenteras på ett sådant sätt att identifikation av enskilda individer – eller organisatoriska enheter lägre än förband – inte kan göras.

3.8 Kapitelsummering

Detta kapitel redovisar först metodval samt undersökningsgruppens urval och sammansättning. Därefter framgår hur data samlas in, bearbetas och presenteras för att ge svar på undersökningens frågor och frågeställning. Sist presenteras etiska överväganden.

Följande kapitel redovisar undersökningens resultat.

4 RESULTAT

4.1 Inledning

Det här kapitlet redovisar de undersökningsresultat som föreligger. Resultat som är väsentliga för diskussionen lyfts fram i korta analysavsnitt.

4.2 När det gäller soldaternas beslut att ta anställning

Här redovisas resultat från den enkät del som omfattar soldaternas senaste militära tjänstgöring, innan de blev anställda i sina nuvarande befattningar och som syftar till att ge underlag för att kunna besvara undersökningsfråga 1 – med sina delfrågor.

Först framgår de olika ledarskapsvariablernas nivå (tabell 2), sen deras betydelse i soldaternas beslut att ta anställning (tabell 3) och sist sambanden däremellan (tabell 4). Ledarskapsvariablernas nivå och betydelse för respondenter med olika lång civil yrkeserfarenhet redovisas särskilt.

Tabell 2. Nivå avseende plutonchefernas ledarskap.

Urval/Nivå/ Variabel	Utvecklande ledarskap	Föredöme	Personlig omtanke	Inspiration o Motivation	Destruktivt ledarskap
Alla	6,5	6,9	6,2	6,4	1,7
Civil yrkeserf <1år	6,3	6,9	6,0	6,6	1,7
Civil yrkeserf ≥1år	6,6	6,9	6,4	6,4	1,7
Klassificering av ledarskapet (alla)					
Låg nivå	6	2	10	10	87
Mellannivå	35	30	32	33	12
Hög nivå	59	68	58	57	1

Tabellförklaring: Först redovisar tabellen ett medelvärde för plutonchefernas ledarskap (för destruktivt ledarskap på en sex-gradig skala där sex representerar högst grad och ett lägst grad av destruktivt ledarskap, för övriga variabler på en nio-gradig skala med i övrigt samma indelning). Sen redovisar den hur stor andel i procent av soldaterna som anser att de olika ledarskapsvariablerna representerar en låg nivå, en mellannivå eller en hög nivå avseende respektive variabel.

Analys – utvecklande ledarskap

Medelvärdet för utvecklande ledarskap som helhet faller inom ramen för den trikotomiserade skalan inom kategorin; hög nivå¹⁰³. Procentuellt sett kategoriserar 6% av respondenterna det utvecklande ledarskapet som helhet till låg nivå.

Analys – destruktivt ledarskap

Medelvärdet för destruktivt ledarskap faller inom ramen för den trikotomiserade skalan inom kategorin; mellannivå¹⁰⁴. Procentuellt sett kategoriserar 87% av respondenterna det destruktiva ledarskapet till låg nivå.

Analys – det utvecklande ledarskapets kännetecken

Medelvärdet för kännetecknet föredöme faller inom ramen för den trikotomiserade skalan inom kategorin; hög nivå¹⁰⁵. Övriga två kännetecken faller inom; mellannivå¹⁰⁶.

¹⁰³ Medelvärde ≥6,5.

¹⁰⁴ Medelvärde >1,5 och <4,5.

¹⁰⁵ Medelvärde ≥6,5.

¹⁰⁶ Medelvärde >3,5 och <6,5.

Analys – olika lång civil yrkeserfarenhet

Skillnaderna i bedömning av de olika ledarskapsvariablerna mellan de med kort eller ingen civil yrkeserfarenhet och de med längre civil yrkeserfarenhet är små.

Tabell 3. Ledarskapets betydelse för beslutet att ta anställning som soldat.

Betydelse/Variabel	Utvecklande ledarskap	Föredöme	Personlig omtanke	Inspiration o Motivation	Destruktivt ledarskap
Alla	3,3	3,1	2,9	3,3	1,8
Civil yrkeserf <1 år	3,5	3,4	3,0	3,7	1,9
Civil yrkeserf ≥1 år	3,2	3,0	2,8	3,1	1,7
Ledarskapets betydelse (alla)					
Liten betydelse	36	39	43	34	78
Viss betydelse	35	35	37	37	18
Stor betydelse	29	26	20	29	4
Ledarskapets betydelse (civil yrkeserfarenhet <1år)					
Liten betydelse	30	33	33	28	74
Viss betydelse	35	34	48	37	22
Stor betydelse	35	33	19	35	4
Ledarskapets betydelse (civil yrkeserfarenhet ≥1år)					
Liten betydelse	40	43	49	37	81
Viss betydelse	35	35	30	38	16
Stor betydelse	25	22	21	25	3

Tabellförklaring: Tabellen redovisar först ett medelvärde för hur viktig faktor respektive ledarskapsvariabel var för respondenternas beslut att ta anställning som soldat (på en sex-gradig skala där sex representerar störst betydelse och ett minst betydelse) och sen hur stor andel i procent av respondenterna som anser att de olika variablerna har haft liten, viss eller stor betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat.

Analys – utvecklande ledarskap

Utvecklande ledarskap har haft viss [positiv] betydelse¹⁰⁷ i respondenternas beslut att ta anställning som soldat. Procentuellt sett kategoriserar 29% av respondenterna det utvecklande ledarskapet som helhet till att ha haft stor [positiv] betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat – medan 36% av svaren anger motsvarande betydelse som liten.

Analys – destruktivt ledarskap

Destruktivt ledarskap har haft viss [negativ] betydelse¹⁰⁸ i respondenternas beslut att ta anställning som soldat. Procentuellt sett kategoriserar 22% av respondenterna det destruktiva ledarskapet till att ha haft viss eller stor [negativ] betydelse i deras beslut att ta anställning som soldat.

Analys – det utvecklande ledarskapets kännetecken

Samtliga variabler avseende det utvecklande ledarskapets kännetecken har haft viss [positiv] betydelse¹⁰⁹ i respondenternas beslut att ta anställning som soldat. Skillnaderna i betydelse mellan det utvecklande ledarskapets olika kännetecken är små men inspiration och motivation har högre medelvärde (3,3) än föredöme (3,1) och personlig omtanke (2,9).

¹⁰⁷ Medelvärde >1,5 och <4,5.

¹⁰⁸ Medelvärde >1,5 och <4,5.

¹⁰⁹ Medelvärde >1,5 och <4,5.

Analys – olika lång civil yrkeserfarenhet

Skillnaderna i bedömning av de olika ledarskapsvariablernas betydelse mellan de med kort eller ingen civil yrkeserfarenhet och de med längre civil yrkeserfarenhet är små men tendensen är något lägre värden hos de med längre erfarenhet.

Tabell 4. Samband mellan bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå och deras betydelse för respondenternas beslut att ta anställning som soldat.

Ledarskap hos senaste plutonchef/Betydelse för att ta anställning som soldat	[Respektive variabel] var en viktig positiv faktor i mitt beslut att ta anställning som soldat
Utvecklande ledarskap	0.60***
Föredöme	0.62***
Personlig omtanke	0.62***
Inspiration och motivation	0.63***
Ledarskap hos senaste plutonchef/Betydelse för att ta anställning som soldat	Destruktivt ledarskap var en viktig negativ faktor i mitt beslut att ta anställning som soldat
Destruktivt ledarskap	0.22**

Tabellförklaring: Tabellen redovisar sambandet mellan den bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå som soldaterna gjort för den plutonchef de hade under sin senaste militära tjänstgöring och vilken betydelse de tillmätte detta ledarskap vid beslutet att ta anställning som soldat (** = $p < 0.01$, *** = $p < 0.001$).

Analys – utvecklande ledarskap

Ett positivt statistiskt signifikant samband föreligger mellan bedömningen av det utvecklande ledarskapet hos tidigare plutonchef och betydelsen av detta ledarskap i beslutet att ta anställning som soldat.

Analys – destruktivt ledarskap

Ett positivt statistiskt signifikant samband föreligger mellan bedömningen av det destruktiva ledarskapet hos tidigare plutonchef och den negativa betydelsen av detta ledarskap i beslutet att ta anställning som soldat.

Analys – det utvecklande ledarskapets kännetecken

Positiva statistiskt signifikanta samband föreligger mellan bedömningen av det utvecklande ledarskapets kännetecken hos tidigare plutonchef och betydelsen av respektive faktor i beslutet att ta anställning som soldat.

Tabell 5 redovisar exempel på vad som hade betydelse – utöver ledarskap – för respondenternas beslut att ta anställning som soldat.

Tabell 5. Motiv som hade betydelse för beslutet att ta anställning som soldat.

Motiv/Betydelse	Liten betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	"Enskilt viktigast"			
				Mek	Jägar	Funk	Alla
Respondenter							
Jag har ett arbete och en inkomst	34	35	31	5	0	6	4
Arbetet är fritt och självständigt	25	38	37	0	0	0	0
Jag trivs med mycket människokontakt	3	29	68	3	0	0	2
Gemenskapen med kollegor är stark	1	7	92	27	9	32	23
Jag gillar att vara soldat	3	15	82	5	30	16	14
Jag gillar att få träna på arbetstid	4	10	86	0	0	3	1
Jag får mycket ledig tid	25	32	43	0	0	0	0
Jag vill göra karriär	27	38	35	3	3	6	4
Jag vill arbeta internationellt	3	16	81	20	18	22	20
Jobbet är intressant och viktigt	1	9	90	18	21	3	15
Jag vill "göra skillnad"	10	26	64	12	6	6	9
Jag gillar ledarskapet i Försvarsmakten	9	29	62	0	0	3	1
Jag gör det här "i brist på annat" – medan jag väntar/funderar på vad jag ska göra längre fram i livet	70	17	13	5	6	3	5

Tabellförklaring: Tabellen redovisar motiv utöver ledarskap som hade betydelse för respondenternas beslut att ta anställning som soldat. De olika svarsalternativen kategoriseras på samma sätt som ledarskapets betydelse (*liten, viss, stor*) och andelen svarande presenteras i procent för hela undersökningsgruppen. Andel i procent för de enskilt viktigaste motiven framgår också – även förbandsvis. I de fall kolumnen "enskilt viktigast" inte summerar till 100 beror det på att den öppna frågan angetts som viktigast.

På en öppen fråga om vilka motiv (utöver ledarskap) som hade betydelse för beslutet att ta anställning som soldat framkom bland annat följande kommentarer:

- "Givande arbete"
- "Äventyr, se världen, göra annorlunda saker. Inte ha tråkigt."
- "Roligt."
- "Att förbättra min fysiska hälsa och utvecklas personligt."
- "'Språngbräda' mot officerer."
- "Gott om utbildningar som är bra även civilt."

Analys – andra faktorer

De två enskilt viktigaste motiven för att ta anställning som soldat är; "gemenskapen med kollegor är stark" (23%) och "jag vill arbeta internationellt" (20%) medan de två minst viktiga motiven är; "arbetet är fritt och självständigt" och "jag får mycket ledig tid" (bägge med 0%).

82% anger att variabeln "jag gillar att vara soldat" hade stor betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat och 90% ger motsvarande svar för påståendet "jobbet är intressant och viktigt"

På påståendet; "jag gör det här 'i brist på annat' – medan jag väntar/funderar på vad jag ska göra längre fram i livet" anger 13% att detta hade stor betydelse för deras beslut att ta anställning som soldat.

När det gäller de enskilt viktigaste motiven för att ta anställning som soldat föreligger ibland stora skillnader mellan förbanden. Ett exempel är motivet; "jag gillar att vara soldat" där 5% av mekförbandets soldater anger det som enskilt viktigast medan motsvarande andel vid jägarförbandet är 30% – en skillnad på 25 procentenheter.

4.3 När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning

Här redovisas resultat från den enkät del som omfattar soldaternas nuvarande militära tjänstgöring och som syftar till att ge underlag för att kunna besvara undersökningsfråga 2 – med sina delfrågor.

Först framgår de olika ledarskapsvariablernas nivå (tabell 6), sen deras betydelse i soldaternas beslut att fortsätta sin anställning (tabell 7) och sist sambandet däremellan (tabell 8).

Förbandsvisa resultat redovisas särskilt.

Tabell 6. Nivå avseende plutonchefernas ledarskap.

Urval/Nivå/ Variabel	Utvecklande ledarskap	Föredöme	Personlig omtanke	Inspiration o Motivation	Destruktivt ledarskap
Alla	7,6	7,7	7,5	7,7	1,2
Mekförbandet	7,9	8,0	7,7	7,8	1,2
Jägarförbandet	7,8	7,8	7,7	8,0	1,2
Funktionsförbandet	7,1	7,0	6,9	7,1	1,1
Klassificering av ledarskapet (alla)					
Låg nivå	2	1	1	1	100
Mellannivå	12	11	14	8	0
Hög nivå	86	88	85	91	0
Klassificering av ledarskapet (mekförbandet)					
Låg nivå	3	2	3	2	100
Mellannivå	3	5	5	4	0
Hög nivå	94	93	92	94	0
Klassificering av ledarskapet (jägarförbandet)					
Låg nivå	0	0	0	0	100
Mellannivå	8	10	6	4	0
Hög nivå	92	90	94	96	0
Klassificering av ledarskapet (funktionsförbandet)					
Låg nivå	0	0	0	0	100
Mellannivå	38	30	41	24	0
Hög nivå	62	70	59	76	0

Tabellförklaring: Först redovisar tabellen ett medelvärde för plutonchefernas ledarskap för alla och för respektive förband (för destruktivt ledarskap på en sex-gradig skala där sex representerar högst grad och ett lägst grad av destruktivt ledarskap, för övriga variabler på en nio-gradig skala med i övrigt samma indelning). Sen redovisar den hur stor andel i procent av soldaterna som anser att de olika ledarskapsvariablerna representerar en låg nivå, en mellannivå eller en hög nivå avseende respektive variabel.

Analys – utvecklande ledarskap

Medelvärde för utvecklande ledarskap faller inom ramen för den trikotomiserade skalan inom kategorin; hög nivå¹¹⁰. Procentuellt sett kategoriserar 86% utvecklande ledarskap till hög nivå medan 2% kategoriserar det till en låg nivå.

Analys – destruktivt ledarskap

Medelvärde för destruktivt ledarskap faller inom ramen för den trikotomiserade skalan inom kategorin; låg nivå¹¹¹. Procentuellt sett kategoriserar alla respondenter det destruktiva ledarskapet till låg nivå.

Analys – det utvecklande ledarskapets kännetecken

Medelvärde för alla kännetecken faller inom ramen för den trikotomiserade skalan inom kategorin; hög nivå¹¹². Procentuellt sett kategoriserar $\geq 85\%$ det utvecklande ledarskapets kännetecken till hög nivå medan 1% kategoriserar dem till låg nivå.

Analys – olika förband

Vissa förbandsvisa skillnader i bedömningarna föreligger.

Tabell 7. Ledarskapets betydelse för beslutet att fortsätta anställningen som soldat.

Betydelse/Variabel	Utvecklande ledarskap	Föredöme	Personlig omtanke	Inspiration o Motivation	Destruktivt ledarskap
Alla	4,6	4,5	4,3	4,7	2,3
Mekförbandet	4,9	4,7	4,5	4,9	2,4
Jägarförbandet	4,8	4,8	4,4	5,0	2,6
Funktionsförbandet	3,7	3,8	3,8	4,1	1,8
Ledarskapets betydelse (alla)					
Liten betydelse	12	11	10	7	65
Viss betydelse	28	28	40	30	20
Stor betydelse	60	61	50	63	15
Ledarskapets betydelse (mekförbandet)					
Liten betydelse	8	8	7	4	64
Viss betydelse	21	25	36	27	18
Stor betydelse	71	67	57	69	18
Ledarskapets betydelse (jägarförbandet)					
Liten betydelse	8	12	11	9	56
Viss betydelse	26	17	40	20	23
Stor betydelse	66	71	49	71	21
Ledarskapets betydelse (funktionsförbandet)					
Liten betydelse	23	17	14	12	79
Viss betydelse	46	46	50	47	18
Stor betydelse	31	37	36	41	3

Tabellförklaring: Tabellen redovisar först ett medelvärde för hur viktig faktor respektive ledarskapsvariabel är för respondenternas beslut att fortsätta anställningen som soldat (på en sex-gradig skala där sex representerar störst betydelse och ett minst betydelse) och sen hur stor andel i procent av respondenterna som anser att de olika variablerna har liten, viss eller stor betydelse för deras beslut att fortsätta anställningen som soldat.

¹¹⁰ Medelvärde $\geq 6,5$.

¹¹¹ Medelvärde $\leq 1,5$.

¹¹² Medelvärde $\geq 6,5$.

Analys – utvecklande ledarskap

Utvecklande ledarskap har stor [positiv] betydelse¹¹³ i respondenternas beslut att fortsätta anställningen som soldat. Procentuellt sett kategoriserar 60% av respondenterna utvecklande ledarskapet till att ha stor [positiv] betydelse för deras beslut att fortsätta anställningen som soldat medan 12% anger motsvarande betydelse som liten.

Analys – destruktivt ledarskap

Destruktivt ledarskap har viss [negativ] betydelse¹¹⁴ i respondenternas beslut att fortsätta anställningen som soldat. Procentuellt sett kategoriserar 35% av respondenterna det destruktiva ledarskapet till att ha viss eller stor [negativ] betydelse i deras beslut att fortsätta anställningen som soldat.

Analys – det utvecklande ledarskapets kännetecken

Samtliga variabler avseende det utvecklande ledarskapets kännetecken (utom personlig omtanke) har stor [positiv] betydelse¹¹⁵ i respondenternas beslut att fortsätta anställningen som soldat.

Skillnaderna i betydelse mellan det utvecklande ledarskapets olika kännetecken är små men inspiration och motivation har högre medelvärde (4,7) än föredöme (4,5) och personlig omtanke (4,3).

Analys – olika förband

Vissa förbandsvisa skillnader i bedömningarna föreligger.

Tabell 8. Samband mellan bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå och deras betydelse för respondenternas beslut att fortsätta sin anställning som soldat.

Ledarskap hos nuvarande plutonchef/Betydelse för att fortsätta anställningen som soldat	[Respektive variabel] är en viktig positiv faktor i mitt beslut om jag ska fortsätta min anställning som soldat
Utvecklande ledarskap	0.37**
Föredöme	0.46***
Personlig omtanke	0.44***
Inspiration och motivation	0.50***
Ledarskap hos nuvarande plutonchef/Betydelse för att fortsätta anställningen som soldat	Destruktivt ledarskap är en viktig negativ faktor i mitt beslut om jag ska fortsätta min anställning som soldat
Destruktivt ledarskap	-0.05

Tabellförklaring: Tabellen redovisar sambandet mellan den bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå som soldaterna gör för den plutonchef de har nu och vilken betydelse de tillmäter detta ledarskap vid beslutet att fortsätta sin anställning som soldat (** = $p < 0.01$, *** = $p < 0.001$).

Analys – utvecklande ledarskap

Ett positivt statistiskt signifikant samband föreligger mellan bedömningen av det utvecklande ledarskapet hos nuvarande plutonchef och betydelsen av detta ledarskap i beslutet att fortsätta anställningen som soldat.

¹¹³ Medelvärde $\geq 4,5$

¹¹⁴ Medelvärde $> 1,5$ och $< 4,5$.

¹¹⁵ Medelvärde $\geq 4,5$

Analys – destruktivt ledarskap

Det föreligger inte något statistiskt signifikant samband mellan bedömningen av det destruktiva ledarskapet hos nuvarande plutonchef och den eventuellt negativa betydelse denna faktor kan ha i beslutet att fortsätta anställningen som soldat.

Analys – det utvecklande ledarskapets kännetecken

Positiva statistiskt signifikanta samband föreligger mellan bedömningen av det utvecklande ledarskapets kännetecken hos nuvarande plutonchef och betydelsen av respektive faktor i beslutet att fortsätta anställningen som soldat.

Tabell 9-11 redovisar exempel på vad som har betydelse – utöver ledarskap – för respondenternas beslut att fortsätta anställningen som soldat.

Tabell 9. Motiv som har betydelse för beslutet att fortsätta anställningen som soldat.

Motiv/Betydelse	Liten betydelse	Viss betydelse	Stor betydelse	"Enskilt viktigast"			
				Mek	Jägar	Funk	Alla
Jag har ett arbete och en inkomst	23	33	44	4	0	13	5
Arbetet är fritt och självständigt	15	45	40	0	0	0	0
Jag trivs med mycket människokontakt	4	22	74	4	0	0	2
Gemenskapen med kollegor är stark	3	10	87	23	4	32	21
Jag gillar att vara soldat	3	15	82	7	29	16	15
Jag gillar att få träna på arbetstid	3	10	87	2	0	0	1
Jag får mycket ledig tid	16	37	47	2	0	0	1
Jag vill göra karriär	27	39	34	7	7	3	6
Jag vill arbeta internationellt	4	14	82	24	21	23	23
Jobbet är intressant och viktigt	4	15	81	18	18	3	14
Jag vill "göra skillnad"	12	21	67	7	11	7	8
Jag gillar ledarskapet i Försvarsmakten	10	31	59	0	0	0	0
Jag gör det här "i brist på annat" – medan jag väntar/funderar på vad jag ska göra längre fram i livet	75	16	9	2	4	3	3

Tabellförklaring: Tabellen redovisar motiv utöver ledarskap som har betydelse för respondenternas beslut att fortsätta anställningen som soldat. De olika svarsalternativen kategoriseras på samma sätt som ledarskapets betydelse (*liten, viss, stor*) och andelen svarande presenteras i procent för hela undersökningsgruppen. Andel i procent för de enskilt viktigaste motiven framgår också – även förbandsvis. I de fall kolumnen "enskilt viktigast" inte summerar till 100 beror det på att den öppna frågan angetts som viktigast.

På en öppen fråga om vilka motiv (utöver ledarskap) som har betydelse för beslutet att fortsätta anställning som soldat framkom ett fåtal kommentarer, bland annat följande:

- "Personlig utveckling."
- "Utveckling för att bli yrkesofficer."

Analys – andra motiv

De två enskilt viktigaste motiven som framkommer är; "gemenskapen med kollegor är stark" (21%) och "jag vill arbeta internationellt" (23%) medan de två minst viktiga motiven är; "arbetet är fritt och självständigt" och "jag gillar ledarskapet i Försvarmakten" (bägge 0%).

82% anger att variabeln "jag gillar att vara soldat" har stor betydelse för deras beslut att fortsätta anställningen som soldat och 81% ger motsvarande svar för påståendet "jobbet är intressant och viktigt"

På påståendet; "jag gör det här 'i brist på annat' – medan jag väntar/funderar på vad jag ska göra längre fram i livet" anger 9% att det har stor betydelse för deras beslut att fortsätta anställningen som soldat.

När det gäller de enskilt viktigaste motiven för att ta anställning som soldat föreligger ibland stora skillnader mellan förbanden. Ett exempel är motivet; "gemenskapen med kollegor är stark" där 4% av jägarförbandets soldater anger det som enskilt viktigast medan motsvarande andel vid funktionsförbandet är 32% – en skillnad på 28 procentenheter.

Tabell 10. Motivation för yrket idag.

Motivation/Respondenter/ Nivå	Respondenter	Instämmer inte (motsv. låg nivå)	Instämmer till viss del (motsv. mellannivå)	Instämmer helt (motsv. hög nivå)
Jag trivs och tänker fortsätta	Alla	1	18	81
	Mekförbandet	1	15	84
	Jägarförbandet	0	19	81
	Funktionsförbandet	0	24	76
Jag vill göra karriär i Försvarsmakten	Alla	20	42	38
	Mekförbandet	15	46	39
	Jägarförbandet	28	44	28
	Funktionsförbandet	22	32	46
Jag är tveksam men fortsätter ett tag till	Alla	78	14	8
	Mekförbandet	77	13	10
	Jägarförbandet	81	11	8
	Funktionsförbandet	78	17	5
Om jag får som jag vill när det gäller framtidsinriktning stannar jag, annars slutar jag	Alla	48	32	20
	Mekförbandet	41	35	24
	Jägarförbandet	53	28	19
	Funktionsförbandet	57	30	13
Jag funderar på civil karriär	Alla	45	35	20
	Mekförbandet	47	37	16
	Jägarförbandet	39	36	25
	Funktionsförbandet	47	31	22
Jag funderar på att börja studera civilt	Alla	56	29	15
	Mekförbandet	65	27	8
	Jägarförbandet	42	28	30
	Funktionsförbandet	52	32	16
Jag är helt inställd på att yrkesväxla	Alla	73	17	10
	Mekförbandet	78	18	4
	Jägarförbandet	60	17	23
	Funktionsförbandet	76	16	8
Har redan tagit tjänstledigt	Alla	98	1	1
	Mekförbandet	99	0	1
	Jägarförbandet	97	0	3
	Funktionsförbandet	97	3	0
Kommer att sluta inom kort	Alla	92	8	0
	Mekförbandet	93	7	0
	Jägarförbandet	89	11	0
	Funktionsförbandet	95	5	0

Tabellförklaring: Tabellen redovisar hur stor andel i procent av soldaterna som i olika grad instämmer i respektive påstående. Svaren kategoriseras på *motsvarande sätt* som ledarskapets nivåer (låg/mellan/hög).

Analys – motivation

81% instämmer helt i påståendet; "jag trivs och tänker fortsätta" medan 8% instämmer till viss del och ingen instämmer helt i påståendet; "kommer att sluta inom kort".

Vissa förbandsvisa skillnader i de olika motivationsfaktorerna föreligger, bland annat avseende funderingar "på att börja studera civilt" och inställning till yrkesväxling där jägarförbandet i bägge fallen har högre andel (upp till 22 procentenheters skillnad) som *instämmer helt* jämfört med de två andra förbanden.

Tabell 11. Samband mellan bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå och deras betydelse för respondenternas motivation för yrket idag.

Ledarskap hos nuvarande plutonchef/Motivation för yrket idag	Variabel: "Jag trivs och tänker fortsätta"
Utvecklande ledarskap	0,48***
Föredöme	0,34**
Personlig omtanke	0,50***
Inspiration och motivation	0,32**
Destruktivt ledarskap	-0,28**
Ledarskap hos nuvarande plutonchef/Motivation för yrket idag	Variabel: "Kommer att sluta inom kort"
Utvecklande ledarskap	-0,27*
Föredöme	-0,14
Personlig omtanke	-0,28*
Inspiration och motivation	-0,26*
Destruktivt ledarskap	0,29**

Tabellförklaring: Tabellen redovisar sambandet mellan den bedömning av de olika ledarskapsvariablernas nivå som soldaterna gör för den plutonchef de har nu och två ytterlighetsvariabler avseende deras motivation för yrket idag (* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$, *** = $p < 0.001$).

Analys – ledarskap och motivation

Positiva statistiskt signifikanta samband föreligger mellan bedömningen av utvecklande ledarskap, med sina kännetecken, hos nuvarande plutonchef och variabeln; "jag trivs och tänker fortsätta" medan ett negativt statistiskt signifikant samband föreligger mellan bedömningen av destruktivt ledarskap och denna variabel.

Det föreligger ett negativt statistiskt signifikant samband, om än något svagare än ovan, mellan bedömningen av utvecklande ledarskap, med sina kännetecken (förutom föredöme) hos nuvarande plutonchef och variabeln; "kommer att sluta inom kort" medan ett positivt statistiskt signifikant samband föreligger mellan bedömningen av destruktivt ledarskap och denna variabel.

4.4 Kapitelsummering

Det här kapitlet redovisar de bearbetade resultaten från enkätfrågorna och gör det i motsvarande ordning som de ställs i enkäten, först när det gäller soldaternas beslut att ta anställning och sen när det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning.

Ledarskapets betydelse står i fokus – med kontrasteringsmöjlighet mot andra faktorer som också kan ha inverkan.

Väsentliga resultat lyfts fram men diskuteras inte i detta kapitel – det görs i stället i det kommande; kapitel 5 – diskussion.

5 DISKUSSION

5.1 Inledning

Syftet med det här arbetet är att undersöka hur det ledarskap som utövas på ett förband påverkar soldaternas beslut att ta eller fortsätta sin anställning.

Detta kapitel diskuterar inledningsvis studiens resultat och besvarar arbetets två undersökningsfrågor. Därefter sker en kritisk granskning av hela arbetets tillvägagångssätt varvid styrkor och svagheter klarläggs. Sist besvaras den övergripande frågeställningen och resultatet sätts in i ett större sammanhang – där även förslag på ytterligare forskning framgår.

5.2 Diskussion

Inledning

Det här avsnittet belyser först undersökningsgruppens sammansättning och diskuterar sen ledarskapets betydelse för soldaters beslut att ta respektive fortsätta sin anställning – med kontrast till andra påverkande faktorer. Studiens undersökningsfrågor besvaras.

Undersökningsgruppens sammansättning

Undersökningsgruppen som helhet bör kunna betraktas som relativt homogen och huvudsakligen bestående av unga män vars senaste militära tjänstgöring är värnplikt och som har viss civil yrkeserfarenhet. Skillnaderna på förbandsnivå är förhållandevis stora och som exempel kan nämnas att mer än var tredje svarande på jägarförbandet (35%) har erfarenhet från annan militär tjänstgöring än värnplikt, till exempel utlandsstyrkan, medan endast en av tjugo har detta på funktionsförbandet. De faktiska skillnaderna mellan förbanden kan kanske förklara särskiljande svarsbild och bör följa med i resultattolkningen.

När det gäller soldaternas beslut att ta anställning

Utvecklande ledarskap – betydelse

Soldaterna bedömer att det utvecklande ledarskap som deras plutonchefer praktiserade vid deras senaste militära tjänstgöring håller en hög nivå – om än med minsta möjliga marginal när det gäller den uppsatta gränsen. Det är också endast 6% som klassificerar det utvecklande ledarskapet som helhet till låg nivå. Tendensen förefaller vara att bland de studerade plutoncheferna är de lägsta resultaten – kopplat till modellen utvecklande ledarskap – få men de högsta höjderna generellt inte uppnådda heller. För en klar majoritet av undersökningsgruppen (77%) är värnplikt senaste militära tjänstgöring och med utgångspunkt i teorbildningen kanske upplevelsen av konventionella ledarskapsinslag, till exempel i form av noggranna och omfattande kontroller i den utbildningsmiljö som en värnpliktskontext utgör, får ett visst genomslag.

Att den faktiska upplevelsen av gott utvecklande ledarskap är en positiv faktor i soldaternas beslut att ta anställning framgår av undersökningsresultaten. Signifikanta statistiska samband styrker detta. Ungefär tre av tio soldater (29%) anger att det utvecklande ledarskap som kännetecknade deras plutonchef under den senaste militära tjänstgöringen hade stor [positiv] betydelse i beslutet att ta anställning som soldat. Å andra sidan uppger emellertid också nästan fyra av tio (36%) att det hade liten betydelse. Bilden blir således tvetydig men det starka statistiskt signifikanta sambandet ($r = 0.60^{***}$) talar ändå för att utvecklande ledarskap har en reell inverkan i soldaternas beslut att ta anställning.

Destruktivt ledarskap – betydelse

Graden av destruktivt ledarskap ligger nära gränsen för låg nivå men hamnar ändå inom intervallet för mellannivå. 87% anger att det destruktiva ledarskapet håller en låg nivå men det innebär ju också att mer än var tionde soldat anger att deras tidigare plutonchefer har sådana inslag av destruktiva ledarbeteenden att de klassificeras till mellannivå eller hög nivå. Ledarskapets "mörka sidor" finns således närvarande i ett antal respondenternas upplevelser och det finns därför anledning att vidta åtgärder för att kunna hantera dessa då de, som framgår i teoriavsnittet, tenderar att ha stor negativ betydelse i social interaktion.

Att destruktivt ledarskap finns med som en negativ faktor i soldaternas beslut att ta anställning framgår också av undersökningsresultaten. Signifikanta statistiska samband styrker detta och anmärkningsvärt är att mer än en av fem (22%) anger att destruktivt ledarskap hade viss eller stor [negativ] betydelse i deras beslut att ta anställning som soldat. Detta talar för att frågan, såsom framkom redan i forskningsöversikten, alltså är ett viktigt område för Försvarsmakten att arbeta med och kopplat till studiens inledande problemformulering bör förbättrat ledarskap vara en kostnadseffektiv åtgärd för ökad rekryteringskraft.

Utvecklande ledarskapets kännetecken – betydelse

Soldaterna bedömer att kännetecknet föredöme håller en hög nivå medan kännetecknen personlig omtanke samt inspiration och motivation med god marginal håller en mellannivå.

Upplevelsen av det utvecklande ledarskapets kännetecken hos tidigare plutonchef är en positiv faktor i soldaternas beslut att ta anställning och detta styrks av signifikanta statistiska samband. Skillnaderna i betydelse för det utvecklande ledarskapets kännetecken är dock små.

Den tendens som kan skönjas är att inspiration och motivation verkar ha störst betydelse – och då en del i detta kännetecken är att skapa engagemang och entusiasm får det väl sägas ha en inneboende logik med hänsyn till att det är bedömt i en rekryteringskontext.

Andra faktorer – betydelse

När det gäller respondenternas övriga motiv för att ta anställning som soldat är "gemenskapen med kollegor" och en vilja att "arbeta internationellt" de två enskilt viktigaste motiven. De minst betydelsefulla motiven är att "arbetet är fritt och självständigt" och möjligheten att få "mycket ledig tid".

Bland de variabler som soldaterna anger hade stor betydelse för deras beslut att ta anställning framkommer starka drivkrafter kopplat till arbetets innehåll och genomförande. Mer än fyra av fem anger att de "gillar att vara soldat" och att "jobbet är intressant och viktigt". Skillnader i vad som anges som enskilt viktigaste motiv är i flera fall stora mellan de studerade förbanden, något som ur ett rekryteringsperspektiv bör vara viktigt att vara medveten om. Måhända lite förvånande är det fåtal som sökt sig till soldatyrket "i brist på annat", endast 13% anger att det hade stor betydelse för deras beslut att ta anställning.

Vid en första anblick framstår kanske ledarskap som ett mindre betydelsefullt inslag i den samlade motivbilden för att ta anställning som soldat men samtidigt har det ledarskap som praktiseras vid en enhet sannolikt en viktig roll för att enskilda, till exempel, ska "gilla att vara soldat" och finna "jobbet intressant och viktigt". Inte minst den tidigare nämnda betydelsen av inspiration och motivation torde vara central i dessa sammanhang.

Med hänsyn till den tilltagande individualisering som ibland sägs karaktärisera dagens unga bör emellertid också uppmärksamhet riktas mot att så få förefaller värdesätta soldatyrket som "fritt och självständigt".

Övriga iakttagelser

Undersökningsgruppen består av 95% män och 5% kvinnor och det måste konstateras att Försvaretsmaktens mål om jämnare könsfördelning knappast tar några steg framåt i detta urval. Den ringa andelen kvinnor gör att det inte blir meningsfullt att studera denna gruppens uppfattning om ledarskapets betydelse för att ta eller fortsätta sin anställning som soldat. Kanske hade en sådan vinkel kunnat ge värdefulla bidrag till hur ledarskapet måhända behöver anpassas för att bättre attrahera kvinnliga soldater och därigenom lättare nå önskvärda könsfördelningsmål?

Undersökningen ger inte svar på var respondenterna har genomfört sin senaste militära tjänstgöring – annat än att för ungefär var fjärde svarande var denna placering inte värnplik. Det är rimligt att anta att den senaste tjänstgöringen är genomförd vid olika enheter (definitivt så avseende värnplikt kontra utlandsstyrkan) och inte bara vid de här studerade förbanden. Med en medvetenhet om att resultaten kanske övertolkas bör de erhållna värdena kunna sägas spegla en (i alla fall tidigare) nivå på ledarskapet hos Försvaretsmaktens plutonchefer – sannolikt främst avseende markförband – och med de här använda klassificeringarna kanske det kan sägas vara "något över medel" men ännu en bit från toppresultat.

Vid en analys huruvida de med ingen eller kort civil yrkeserfarenhet har en annan syn på det militära ledarskapet än de med längre sådan erfarenhet framkommer små skillnader åt ena eller andra hållet. Slutsatsen blir att den som har ett civilt ledarskap att jämföra med gör i princip ingen annan bedömning av det militära ledarskapets nivå än den som inte har samma underlag för en sådan jämförelse. Om resonemanget förs ytterligare ett steg bör det kunna leda till slutsatsen att det militära ledarskapet varken är "bättre" eller "sämre" än det civila.

När det gäller erfarenhet från civila yrken framkommer också endast små skillnader i uppfattningen om ledarskapets betydelse för beslutet att ta anställning som soldat mellan de med ingen eller kort och de med längre civil yrkeserfarenhet. Tendensen är någon eller några tiondelar lägre betydelse hos de med längre erfarenhet. Vid rekrytering är således, ur detta perspektiv, ledarskap knappast en särskiljande faktor som föranleder anpassning till olika målgrupper.

Svar på undersökningsfråga 1

Undersökningsfrågan lyder:

1. När det gäller soldaternas beslut att ta anställning:
 - a. Vilken betydelse har utvecklande ledarskap?
 - b. Vilken betydelse har destruktivt ledarskap?
 - c. Vilka skillnader i betydelse mellan det utvecklande ledarskapets tre kännetecken; föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation kan identifieras?
 - d. Vilken betydelse har (exempel på) andra faktorer än ledarskap?

Resultaten visar att det finns ett statistiskt signifikant samband mellan den upplevda nivån på den senaste plutonchefens utvecklande ledarskap, inklusive dess kännetecken och den positiva betydelse detta har haft för respondenternas beslut att ta anställning som soldat.

Upplevt destruktivt ledarskap samvarierar negativt i beslutet att ta anställning som soldat och sambandet är statistiskt signifikant. Det destruktiva ledarskapet är också bedömt till en mellannivå, enligt studiens klassificering, vilket sammantaget gör att det knappast går att bortse från dess negativa betydelse i dessa sammanhang.

Det föreligger endast små skillnader i betydelse avseende det utvecklande ledarskapets kännetecken varvid inspiration och motivation förefaller vara enskilt viktigast.

När det gäller andra faktorer än ledarskap som väger tungt i de svarandes beslut att ta anställning som soldat framstår gemenskap med kollegor och internationell tjänst som de enskilt viktigaste. Arbetets innehåll och genomförande, som bör stå under påverkan av det ledarskap som praktiseras, framhålls också som betydelsefulla motiv för att arbeta som soldat.

När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning

Denna del av undersökningen uppvisar liknande svarsbild som den föregående när det gäller nivåbedömningen av de olika ledarskapsvariablerna för den plutonchef soldaterna har nu.

Det finns förbandsvisa skiljaktigheter i skattningen av ledarskapets nivåer som kanske kan förklaras av tidigare beskrivna skillnader i undersökningsgruppens sammansättning och/eller i reella skillnader i ledarskapets utövande. Slutsatsen blir att eventuella förbättringsåtgärder som sätts in bör optimeras till de behov som finns och det läge som råder vid aktuellt förband.

Utvecklande ledarskap – betydelse

Det utvecklande ledarskapet bedöms med god marginal till hög nivå. Nästan nio av tio (86%) anger att det utvecklande ledarskapet håller en hög nivå och endast 2% anger att det håller låg nivå. Slutsatsen blir att soldaterna bedömer att det utvecklande ledarskap som deras nuvarande plutonchefer utövar håller högre nivå än det ledarskap som de plutonchefer de hade under sin senaste militära tjänstgöring praktiserade. Det är förvisso inte samma plutonchefer som bedöms men trenden att något har hänt avseende synen på, eller tillämpningen av, ledarskapet är tydlig. Kanske har plutoncheferna reflekterat över och anpassat sitt ledarskap, kopplat till den nyinförda personalkategorin, eller så är soldaternas förväntningar annorlunda?

När det gäller det utvecklande ledarskap som nuvarande plutonchef praktiserar kategoriseras det ha stor [positiv] betydelse i beslutet att fortsätta anställningen som soldat. Statistiskt signifikanta samband styrker detta och sex av tio, det vill säga dubbelt så många som i undersökningens föregående del, anger att det utvecklande ledarskap som kännetecknar deras nuvarande plutonchef har stor [positiv] betydelse i beslutet om de ska fortsätta sin soldatansällning. Samtidigt har andelen som anger att det utvecklande ledarskapet har liten betydelse minskat från 36% till 12%. Resultaten ligger i linje med den tidigare konstaterande förändringen avseende ledarskapets nivå.

Destruktivt ledarskap – betydelse

Destruktivt ledarskap anges av alla svarande hålla låg nivå. Bedömningen avseende destruktivt ledarskaps negativa betydelse för att fortsätta anställningen som soldat graderas högre i denna del av undersökningen än i den föregående. 35% anger att destruktivt ledarskap har viss eller stor [negativ] betydelse i deras beslut att fortsätta anställningen som soldat.

Det finns dock inte något statistiskt signifikant samband mellan den bedömda nivån på det destruktiva ledarskapet och dess eventuellt negativa inverkan på ett beslut att fortsätta soldatanställningen. Detta gör att resultaten bör tolkas med viss försiktighet men de antyder en ökad känslighet hos soldaterna för destruktiva inslag i plutonchefernas ledarskap – vilket stärker slutsatsen att ledarskapets "mörka sidor" bör beaktas och motverkas.

Utvecklande ledarskapets kännetecken – betydelse

Det utvecklande ledarskapets kännetecken bedöms hålla hög nivå. Nästan nio av tio ($\geq 85\%$) anger att alla kännetecken håller en hög nivå och endast 1% anger att de håller en låg nivå.

Kännetecknen föredöme samt inspiration och motivation kategoriseras ha stor [positiv] betydelse i beslutet att fortsätta anställningen som soldat och statistiskt signifikanta samband styrker detta – samtidigt som sådana samband även styrker betydelsen av personlig omtanke.

Skillnaderna i betydelse för det utvecklande ledarskapets kännetecken är fortfarande små men även i denna del av undersökningen förefaller inspiration och motivation ha störst betydelse. Huruvida detta innebär att utvecklingsinsatser som syftar till öka ledarskapets betydelse för soldaternas beslut att fortsätta sin anställning bör inriktas mot att ytterligare höja nivån avseende inspiration och motivation – snarare än att fokusera på att förbättra det lägst värderade kännetecknet (personlig omtanke) – besvaras inte av undersökningen. Med hänsyn till den samstämmiga svarsbilden mellan undersökningens två delar förefaller det dock inte helt osannolikt att så skulle kunna vara fallet.

Andra faktorer – betydelse

Avseende soldaternas övriga motiv för att stanna kvar i yrket framträder i huvudsak samma bild som i undersökningens föregående del – inklusive de förbandsvisa skillnaderna. Bevekelsegrunderna för att ta eller fortsätta en anställning är således inte särskiljande och kräver ur rekryteringshänseende knappast några differentierade budskap – en förbandsvis anpassning av eventuella åtgärder kan däremot vara lämplig och motiverad.

När man tittar på soldaternas motivation för yrket idag framkommer att fler än åtta av tio (81%) instämmer helt i påståendet; "jag trivs och tänker fortsätta" samtidigt som knappt en av tio (8%) instämmer till viss del och ingen instämmer helt i påståendet; "kommer att sluta inom kort". Det föreligger statistiskt signifikanta samband mellan nivån på alla ledarskapsvariabler (utom en; föredöme och "kommer att sluta inom kort") och respektive påstående. Resultaten bör kunna tolkas som att de studerade förbandens soldater har en tämligen hög benägenhet att kvarstanna i yrket. Slutsatsen som följer indikerar att det utvecklande ledarskap som praktiseras av deras plutonchefer har positiv betydelse – och det destruktiva ledarskapet negativ betydelse – för soldaternas motivation för yrket, även om det statistiska sambandet inte kan tolkas som kausalt.

Övriga iakttagelser

Vissa skillnader mellan förbanden föreligger i de olika motivationsfaktorerna varvid ett exempel är jägarförbandet som uppvisar en tydlig divergens i förhållande till de två andra förbanden avseende soldaternas funderingar på att "börja studera civilt" och inställning till yrkesväxling. Vad dessa och andra skillnader beror på framgår inte av studien men kanske kan de sökas i undersökningsgruppens sammansättning kopplat till ålder och erfarenhet eller till vilken information, kultur, stämning eller anda som finns vid olika förband?

Svar på undersökningsfråga 2

Undersökningsfrågan lyder:

2. När det gäller soldaternas beslut att fortsätta sin anställning:
 - a. Vilken betydelse har utvecklande ledarskap?
 - b. Vilken betydelse har destruktivt ledarskap?
 - c. Vilka skillnader i betydelse mellan det utvecklande ledarskapets tre kännetecken; föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation kan identifieras?
 - d. Vilken betydelse har (exempel på) andra faktorer än ledarskap?

Det föreligger även i denna del av undersökningen ett statistiskt signifikant samband mellan nivån på den nuvarande plutonchefens utvecklande ledarskap, inklusive dess kännetecken och den positiva betydelse detta har för beslutet att fortsätta anställningen som soldat.

Det destruktiva ledarskapets betydelse värderas högre än i undersökningens föregående del – vilket tyder på en ökad känslighet för destruktiva inslag i ledarskapet. Samtidigt finns det inte ett statistiskt signifikant samband mellan den bedömda nivån på det destruktiva ledarskapet och dess eventuellt negativa inverkan på ett beslut att fortsätta anställningen som soldat vilket gör att resultaten bör tolkas med viss försiktighet.

När det gäller det utvecklande ledarskapets kännetecken är skillnaderna i betydelse liten men inspiration och motivation förefaller fortfarande vara enskilt viktigast.

Motivbilden avseende övriga faktorer som har betydelse för soldaternas beslut att fortsätta sin anställning som soldat motsvarar den i undersökningens föregående del.

Avseende soldaternas motivation för yrket idag föreligger statistiskt signifikanta samband mellan nivån på samtliga studerade ledarskapsvariabler och påståendet; "jag trivs och tänker fortsätta" samt påståendet; "kommer att sluta inom kort" (förutom mellan föredöme och sistnämnda påstående). Sambandet kan inte tolkas som kausalt men antyder ändå en möjlighet att utvecklande ledarskap har positiv betydelse och destruktivt ledarskap har negativ betydelse för soldaternas motivation för yrket.

5.3 Undersökningens styrkor och svagheter

Generell kritik mot kvantitativa metoder antyds tidigare i detta arbete och utvecklas inte här – i stället diskuteras studiens begreppsvaliditet, enkätens utformning, klassificeringar och undersökningens reliabilitet.

De teoretiska begreppen; utvecklande ledarskap, dess kännetecken och destruktivt ledarskap, är operationaliserade och nedbrutna till konkreta indikatorer genom frågor som är formulerade i andra vetenskapliga sammanhang. Förhållandet är i huvudsak detsamma när det gäller frågorna om motiv och motivation men här har de anpassats från ett officersperspektiv till ett soldatperspektiv och också kompletterats med några frågor som på grundval av aktuell diskurs är intressanta att undersöka närmare (till exempel om att "göra skillnad").

Att på detta sätt använda redan formulerade frågor är en styrka då de är granskade och diskuterade av andra forskare och det bidrar därmed till vetenskapens kumulativa ambitioner samtidigt som det också adresserar att "operationaliseringar och validitetsresonemang är en angelägenhet för hela forskarsamhället".¹¹⁶ Det här innebär att de teoretiska ledarskapsbegreppen på ett adekvat sätt är operationaliserade till konkreta indikatorer, vilket i sin tur borgar för en hög begreppsvaliditet i dessa avseenden.¹¹⁷

Frågorna om ledarskapets betydelse som en mer eller mindre viktig faktor för beslutet att ta anställning som soldat är formulerade specifikt för denna undersökning. Detta kan vara en svaghet då det inte med säkerhet går att säga att de fungerar, att de är begripliga och att de verkligen mäter vad de är avsedda att mäta.

Enkäten är granskad av en van frågekonstruktör liksom att ett pilottest är genomfört.¹¹⁸ Detta är en styrka för enkäten då den i flera steg är korrigerad för att möta synpunkter från dessa tester. En kvarvarande brist, som är en följd av att använda frågor konstruerade i andra sammanhang, är att vissa av dem har ett "vet ej-alternativ" medan andra saknar sådan valmöjlighet. Denna svaghet är uppmärksammas, bland annat i pilottestet och lösningen avseende de frågor då inget alternativ passar respondenten blir att han/hon då måste avstå att besvara just den frågan. För den interna svarsfrekvensen är detta en komplikation men med de tydliga instruktioner om förutsättningarna som gavs vid enkätgenomförandet måste obesvarade enkätfrågor betraktas som ett aktivt val av respondenten.

De trikotomiseringar (*låg, mellan- och hög nivå* liksom *liten, viss och stor betydelse*) som används kan kritiseras för att vara stipulativa men syftar till att förenkla analysen genom att nedbringa och klassificera antalet svarsalternativ som behöver hanteras. Om man accepterar denna ambition bör de presenterade indelningarna vara rimliga. Ett mittenalternativ i ett avgivet svar kan mycket väl vara ett övervägt val men bör ändå tolkas som att respondenten inte tydligt "väljer sida" eller är utrerad i sin åsikt. Ett svar i skalans ytterkanter är däremot ett tydligare ställningstagande i den ena eller andra riktningen. Då återstår gränsdragningsfrågan; ett alternativ är förstås att enbart betrakta de yttersta svarsalternativen (till exempel ett och sex på en sex-gradig skala) som låg eller hög nivå (alternativt liten eller stor betydelse) men det är, enligt min uppfattning, en alltför snäv tolkning som ger för stort utrymme för mittenalternativet. Det val som jag har gjort är alltså en indelning av svarsskalan i tredjedelar där varje del representerar respektive klassificering.

En svaghet i metoden – men som också kan sägas vara en styrka – är att det är plutonchefens ledarskap som studeras. Detta blir en svaghet så till vida att det inte på ett direkt sätt värderar ledarskapet hos övriga befälspersoner som soldaten möter. Samtidigt är det också en styrka att om man undersöker en specifik befattningshavare så finns det knappast någon som är mer lämpad än just plutonchefen. Plutonchefens ledarskap har betydande påverkan på en soldat i den dagliga tjänsten och plutonchefen har också ett inflytande på det ledarskap som praktiserar på plutonen som helhet – således även på plutonens övriga befäl.

¹¹⁶ Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm, 2002, sid 269.

¹¹⁷ Ibid., sid 61f.

¹¹⁸ Ibid., sid 270. Enkäten är granskad av Gerry Larsson. Pilottestet är utfört med tre soldater i form av genomförande av enkäten med en efterföljande diskussion avseende kompletteringsbehov etc.

När det gäller överföring, sammanställning och bearbetning av resultat från enkäten finns det risk för fel och misstag. För att minska den risken och höja reliabiliteten har arbetet genomförts i korta fokuserade pass och stickprovskontrollerats i efterhand.

Till sist är det också viktigt att notera att resultaten bygger på aggregerade data på total- och förbandsnivå från tre olika arméförband. Eventuella variationer i till exempel ledarskap vid lägre organisatoriska enheter, som kompani eller pluton, kommer inte till uttryck.

Slutsatsen av de förda resonemangen blir att då begreppsvaliditeten är god och reliabiliteten beaktad så pekar det mot en hög resultatvaliditet för hela studien.¹¹⁹ Mitt arbete har alltså förutsättningar att verkligen undersöka det jag påstår att det undersöker. Trots detta måste de svagheter som jag lyfter fram följa med och beaktas i tolkningen av resultaten.

5.4 Slutsatser och återkoppling

Den övergripande frågeställningen för denna studie är:

Hur påverkas soldatrekryteringen och beslutet att ta fortsatt anställning hos kontinuerligt tjänstgörande soldater av det ledarskap som praktiseras på deras förband?

Med följande slutsatser från undersökningen får denna frågeställning ett svar samtidigt som ett förslag till komplettering av modellen utvecklande ledarskap också lämnas.

Slutsatser

Soldaternas faktiska upplevelse av nivån på det utvecklande ledarskapet och det utvecklande ledarskapets kännetecken, både hos tidigare och nuvarande plutonchef, har ett statistiskt signifikant samband med respondenternas beslut att ta och fortsätta sin anställning som soldat.

Statistiskt signifikanta samband föreligger även mellan bedömningen av nivån på nuvarande plutonchefs ledarskap (utvecklande såväl som destruktivt) och soldaternas svar på påståendena; "jag trivs och tänker fortsätta" respektive "kommer att sluta inom kort".

Detta innebär att om man, till exempel genom utbildning, ytterligare kan stärka plutonchefernas förmåga att praktisera utvecklande ledarskap och minska inslagen av destruktivt ledarskap, så bör det vara gynnsamt – och sannolikt kostnadseffektivt – för att såväl kunna rekrytera som bibehålla kontinuerligt tjänstgörande soldater.

Undersökningen styrker inte explicit tesen "bad is stronger than good" men däremot uppvisar både "bad" och "good" tydliga förväntade samband. Det bör också stå klart att teoribildningen avseende destruktivt ledarskap, både genom vad som framgår i teorikapitlet och vad som framkommit av resultatdelen, har tillfört studien en värdefull dimension. Kanske skulle modellen utvecklande ledarskap vinna på att kompletteras med ett fristående – eller integrerat – perspektiv som hanterar även ledarskapets "mörka sidor"?

¹¹⁹ Esaiasson, m fl, 2002, sid 67.

Återkoppling

Syftet med det här arbetet var att undersöka hur det ledarskap som utövas på ett förband påverkar soldaternas beslut att ta eller fortsätta sin anställning.

Med framkomna resultat, ovanstående diskussion, besvarade undersökningsfrågor och redovisade slutsatser som grund, anser jag att syftet är nått och att arbetets problem och frågeställning också har fått sina svar.

Den tidigare identifierade kunskapsluckan avseende ledarskapets betydelse för soldaters beslut att ta och fortsätta sin anställning har i och med detta fyllts med ett antal empiriskt underbyggda svar.

5.5 Perspektiv och förslag på fortsatt forskning

Processen att anställa kontinuerligt tjänstgörande soldater är precis påbörjad och kommer att fortsätta så länge Försvarmakten bibehåller nuvarande personalförsörjningssystem. Inom de närmaste åren kommer även anställning av tidvis tjänstgörande soldater att inledas. Dessa förhållanden gör att det problem och de frågor som studeras i detta arbete sannolikt kommer att vara aktuella i många år framöver.

Genom att bredda undersökningsgruppen till fler förband och/eller ytterligare arenor skulle bättre statistiskt underlag erhållas och säkrare och mer generaliserbara slutsatser kunna dras. Den i studien uppmärksammande bristen på underlag avseende kvinnors uppfattning om det militära ledarskapet kan då vara särskilt intressant att undersöka närmare.

Ett ytterligare sätt att utveckla detta arbete kan vara att med mer avancerade statistiska metoder analysera och klarlägga den relativa betydelsen av såväl de studerade ledarskapsvariablerna som övriga motiv för att ta eller fortsätta en anställning som soldat.

Andra undersökningsmetoder, till exempel en kvalitativ ansats med intervjuer, borde också kunna ge djupare förståelse för ledarskapets – eventuellt relaterat till andra motivs – betydelse för det undersökta ämnesområdet.

Med dessa förslag på fortsatt forskning är det dags att kort summera kapitlet och sen avsluta hela arbetet.

5.6 Kapitelsummering och avslutning

Det här kapitlet diskuterar de resultat som framkommer i undersökningen. Hela arbetets frågor, frågeställning, syfte och problem besvaras och resultaten sätts in i ett större sammanhang. Sist lämnas förslag på områden som kan vara intressanta att utforska ytterligare.

Avslutningsvis vill jag tacka alla som bidragit till studiens resultat – inte minst de soldater och förband som ställt upp och besvarat den enkät som varit nödvändig för hela undersökningens realiserande – Tack!

6 LITTERATURFÖRTECKNING

Allison, Ralph E. Jr, "Analysis of first-term Army attrition". U.S. Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania, 1999.

Alvesson, Mats, "Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation". *The Leadership Quarterly*, volume 7, issue 4, 1996.

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder* (översättning Björn Nilsson). Liber, upplaga 1:5, Malmö, 2002.

Bryman, Alan, *Charisma and Leadership in Organizations*. SAGE Publications, London, 1992.

Einarsen, Ståle, Schanke, Aasland, Merethe, Skogstad, Anders, "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model". *The Leadership Quarterly*, volume 18, issue 3, 2007.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm, 2002.

Försvarsmakten, "Försvarsmaktens underlag för regeringens försvarspolitiska proposition 2009". Hökvarterets skrivelse 2009-01-30, beteckning 23 383:51503.

Gustavsson, Björn, Levin Orre, Anna-Lena, Thuresson, Annika, Carlstedt, Berit, *Faktorer som påverkar viljan att stanna i Försvarsmakten, stressrelaterad ohälsa, trivsel på jobbet samt säkerhetsbeteende; Uppföljning av unga officerare*. Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, ILM Serie I:51, 2009.

Jonsson, Ulf, Nordlund, Peter, "Frivilliga soldater istället för plikt – internationella erfarenheter och ekonomiska konsekvenser". Stockholm, Totalförsvarets forskningsinstitut, FOI, FOI-R--3053--SE, 2010.

Karlsson, Tommy, "Soldatavgångar och det utvecklande ledarskapets betydelse; En studie av samband". Stockholm, Försvarshögskolan, C-uppsats, 2009.

Langkamer, Krista L., Ervin, Kelly S., "Psychological Climate, Organizational Commitment and Morale: Implications for Army Captains' Career Intent". *Military Psychology*, 20:219-236, 2008.

Larsson, Gerry, Carlstedt, Leif, Andersson, Jens, Andersson, Lars, Danielsson, Erna, Johansson, Ann, Johansson, Eva, Robertsson, Michel, Per-Olof, "A comprehensive system for leader evaluation and development". *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 2003.

Larsson, Gerry, "Utvecklande ledarskap – modellen och aktuella forskningsresultat" i Brehmer, Berndt (red.), *Krigsvetenskaplig årsbok 2004: Krigsvetenskaplig årsbok nr. 3*. Stockholm, Försvarshögskolan, 2005.

Larsson, Gerry, "The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties". *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 2006 (a).

Larsson, Gerry, "Ledarskapsteori" i Larsson, Gerry (red.) och Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*. Stockholm, Försvarsmakten, 2006 (b).

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, ILM Serie I:38, 2007.

Larsson, Gerry, Fors, Maria, Nilsson, Sofia, "Destruo-L – användarmanual". Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, ILM, PM ILM-K-9-2010, 2010.

Molander, Joakim, *Vetenskapsteoretiska grunder. Historia och begrepp*. Studentlitteratur, 2003.

NATO, "Recruiting and Retention of Military Personnel; Final Report of Research Task Group HFM-107". Neuilly-Sur-Seine Cedex, Frankrike, 2007.

Northouse, Peter G., *Leadership; Theory And Practice, Fourth Edition*. Western Michigan University, USA, 2007.

Ohlsson, Alicia, Carlstedt, Berit, Larsson, Gerry, "Personalförsörjning – att attrahera unga sökande till Försvarsmakten". Stockholm, Försvarshögskolan, FHS tema XF 1284/2009:01, 2009.

Statens offentliga utredningar, "Totalförsvarsplikt och frivillighet; Slutbetänkande av Utredningen om totalförsvarsplikten". Stockholm, Statens offentliga utredningar, SOU 2009:63, 2009.

Skogstad, Anders, Einarsen, Ståle, Torsheim, Torbjörn, Schanke Aasland, Merethe, Hetland, Hilde, "The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behaviour". *Journal of occupational health psychology*, volume 12, issue 1, 2007.

Tremblay, Maxime A., "Fairness Perceptions and Trust as Mediators on the Relationship Between Leadership Style, Unit Commitment, and Turnover Intentions of Canadian Forces Personnel". *Military Psychology*, 22:510-523, 2010.

Yukl, Gary, *Leadership In Organizations, Sixth Edition*. University at Albany State University of New York, USA, 2006.

Österberg, Johan och Carlstedt, Berit, *Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning*. Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management, ILM Serie I:48, 2008.