

## **Självständigt arbete krigsvetenskap (15 hp)**

### **Önskvärda Kompetenser i en förändrad Försvarsmakt**

**Sammanfattning:** Försvarsmakten har de senaste åren gått från värnplikt till en Försvarsmakt som bygger på frivilliga män och kvinnor. När grundutbildningen är frivillig kan männen och kvinnorna ha en förändrad syn på önskvärda kompetenser och pedagogik som används av officerarna under utbildningen. Önskvärda kompetenser är en del av Utvecklande ledarskap och kompetenserna är uppdelade i Fackkompetens, Chefskompetens, Socialkompetens och Stresshanteringsförmåga.

För att hantera problemet har jag använt enkätundersökningar från värnpliktiga och en ny enkätundersökning gjord på rekryter.

Resultaten från dessa har jämförts utifrån en fallstudiemetod och det visar en positiv utveckling i hur rekryterna ser på att officerarna använder exempel från utvecklande ledarskap. Undersökningen visar också att rekryterna vill att officerarna skall ställa krav, motivera och inspirera. Rekryterna vill veta målet med utbildningen och de vill att officerarna ställer krav på dem.

**Nyckelord:** Önskvärda kompetenser, Officersprogrammet, Militär kompetens, Utvecklande ledarskap, ledarskap, rekryter

**Författare**

Jakob Wahlskog

**Handledare**

Ewa Olstedt

**Program**

OP 08/11

**Antal ord**

11 960



## **ENGLISH TITLE:**

### **Desirable competences in a changed Swedish armed forces**

**Abstract:** In the latest years the Swedish armed forces have gone from an armed force with conscripts to voluntary men and women. When the basic training is voluntarily may the question be if the new men and women have the same approach to Desirable competences and pedagogy that is used by their officers during their training. Desirable competences are a part of the model transformational leadership and are divided into task related competence, management competence, social competence and capacitate to cope with stress.

To deal with this problem I have used questionnaires from conscripts and a new questionnaire made on voluntary recruits.

I have compared the results in a case study method and it shows a positive progress from the recruits view how the officers use examples from the transformational leadership. The study shows that recruits want officers to make demands, motivate and inspire them. The recruits want to know the goal with the education and they want the officers to make demands on them.

**Key words:** Desirable competence, Officer's training, Military competence, transformational leadership, leadership, recruits



---

<b><u>1</u></b>	<b><u>INLEDNING .....</u></b>	<b><u>5</u></b>
1.1	DISPOSITION .....	6
<b><u>2</u></b>	<b><u>TEORIER OCH TIDIGARE FORSKNING .....</u></b>	<b><u>7</u></b>
2.1	TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP .....	7
2.2	UTVECKLANDE LEDARSKAP.....	9
2.3	ÖNSKVÄRDA KOMPETENSER.....	10
2.3.1	FACKKOMPETENS.....	11
2.3.2	CHEFSKOMPETENS .....	11
2.3.3	SOCIAL KOMPETENS .....	14
2.3.4	STRESSHANTERINGSFÖRMÅGA .....	14
2.4	KOMPETENS UR ETT PEDAGOGISKT PERSPEKTIV .....	15
2.5	MILITÄR KOMPETENS .....	18
<b><u>3</u></b>	<b><u>PROBLEMFÖRMULERING.....</u></b>	<b><u>20</u></b>
3.1	SYFTE .....	20
3.2	FRÅGESTÄLLNING.....	20
3.3	AVGRÄNSNINGAR.....	20
<b><u>4</u></b>	<b><u>METOD .....</u></b>	<b><u>21</u></b>
4.1	INLEDNING .....	21
4.2	METOD .....	21
4.3	INSAMLING AV DATA OCH URVALSGRUPP.....	21
4.4	ETIK .....	22
4.5	VALIDITET OCH RELIABILITET .....	22
<b><u>5</u></b>	<b><u>RESULTAT .....</u></b>	<b><u>24</u></b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>ANALYS.....</u></b>	<b><u>30</u></b>
6.1	INLEDNING .....	30
6.2	ANALYS AV RESULTAT .....	30
6.2.1	BEGREPPET FACKKOMPETENS .....	30
6.2.2	BEGREPPET CHEFSKOMPETENS.....	31
6.2.3	BEGREPPET SOCIAL KOMPETENS .....	32
6.2.4	BEGREPPET STRESSHANTERINGSFÖRMÅGA.....	33
6.2.5	BEGREPPET KOMPETENS UR ETT PEDAGOGISKT PERSPEKTIV .....	34



---

<b><u>7</u></b>	<b><u>DISKUSSION.....</u></b>	<b><u>35</u></b>
7.1	SLUTORD.....	36
7.2	SJÄLVKRITIK.....	37
7.3	VIDARE FORSKNING.....	37
<b><u>8</u></b>	<b><u>LITTERATUR OCH KÄLLFÖRTECKNING.....</u></b>	<b><u>38</u></b>
8.1	LITTERATUR.....	38
8.2	RAPPORTER.....	38
8.3	ARTIKLAR.....	39
8.4	INTERNET.....	39



## 1 INLEDNING

Försvarmakten har genomgått stora förändringar sedan 90-talet då den hade som huvuduppgift att möta ett invasionshot mot Sveriges gränser. Idag ser Försvarmaktens huvuduppgifter annorlunda ut. Den ska vara redo att möta hot mot Sveriges gränser med kort varsel men det är inte detta som ligger i den mediala fokusen. Där handlar det om ett insatsförsvaret. Detta skall bestå av frivilligt anställd och visstidsanställd personal samt materiel som skall finnas gripbar här och nu.

Försvarmakten var under invasionstiden uppbyggd kring ett värnpliktssystem där alla yngre män var tvungna att mönstra och de som passade in på kraven antogs på något av försvarmaktens regementen för att utbildas i sin tjänst i invasionsförsvaret. I juni 2010 avskaffades värnplikten till förmån för ett försvar uppbyggd på frivillighet och anställda soldater och sjömän. Detta innebär att soldater skall göra ett aktivt val för att få börja sin grundutbildning som är på tre månader. De sista som mönstrade när det fortfarande var värnplikt fick själva välja om de ville delta i sin 11 månaders utbildning som genomfördes efter att värnplikten blev vilande.

Under hela denna tid har chefer och ledare funnits i Försvarmakten och dessa har på olika sätt präglat de värnpliktiga och motiverat dem på olika sätt. Ett sätt att motivera är med ledarens egen kompetens inom det område där denna skall verka. Med den förändrade målsättningen för Försvarmakten och att vi gått från värnplikt till att idag göra ett eget aktivt val ställer jag frågan; Har frivilligheten påverkat hur de nya rekryterna ser på ledarens kompetens?

Under hela omvandlingen sker forskning på värnpliktigas attityder till värnplikten, befälet och förändringar inom Försvarmakten. Från tidigare forskning inom området ledarskap, utvecklas modellen ”utvecklande ledarskap” i Sverige.

Kan då synen på kompetens och vilka krav Försvarmakten ställer eller till och med vilka krav rekryterna ställer ha förändrats? Detta är vad min studie syftar till. Genom att använda uttrykningsenkäter från flera tusen värnpliktiga och en egen enkätundersökning på frivilliga 11-månadersrekryter har jag analyserat ett antal frågor och jämfört dessa med vad teorier beskriver om kompetenser. Utifrån detta har jag fått fram en bild av hur soldater i grundutbildning ser på kompetens och befälens attityd idag jämfört med för 10 år sedan.

## **1.1 Disposition**

Inledningsvis presenteras teorier och tidigare forskning. Kapitlet beskriver teorier och modeller. Dessa är till för att förklara utvecklande ledarskap, kompetenser, önskvärda kompetenser, militär kompetens, lärande samt pedagogik som är uppsatsens ämnen. Tidigare forskning beskriver motivation att stanna i Försvarsmakten.

Därefter presenteras uppsatsens problemformulering med syfte, frågeställning och avgränsningar följt av metoden jag har använt för att få fram mitt resultat genom enkätundersökningen. Efter detta presenteras urvalsgruppen, hur data har samlats in, hur jag har tagit hänsyn till vetenskapsrådets etiska principer samt validitet och reliabilitet för arbetet.

Därefter presenteras ett resultat utan analys med statistiska uppställningar. Det följs av en analys av resultatet kopplat till teorierna. Uppsatsen avslutas med en diskussion där jag drar egna slutsatser av resultat och metoder, slutord för att förtydliga mitt resultat, vidare forskning samt självkritik.

Slutligen presenteras litteratur, rapporter, artiklar och Internet källor.

## 2 TEORIER OCH TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel avhandlar jag ett antal teorier och tidigare forskning som behandlar kompetenser hos ledare inom Försvarmakten. Forskningen belyser även vad som motiverar värnpliktig att stanna i Försvarmakten.

Det har genomförts studier på varför värnpliktiga och unga officerare väljer att söka internationell tjänst och att stanna kvar inom Försvarmakten. En av dessa studier<sup>1</sup> bygger på enkätundersökningar gjorda på 29 436 värnpliktiga. Resultatet visar att gott ledarskap har en viss positiv effekt på motivationen men också att bristande ledarskap och matchkultur har en klart negativ effekt. En annan studie<sup>2</sup> visar att värnpliktiga gör en skillnad mellan värnplikt och anställning inom Försvarmakten samt att en omsorgsfull hantering i personalfrågor skulle bidra till ökad attraktion för anställning. Ytterligare en studie<sup>3</sup> beskriver ett resultat där internationell tjänst är något naturligt efter utbildningen och att gruppsammanhållningen bidrar till detta.

### 2.1 Transformational leadership

Transformational leadership är den engelska termen utifrån det som i Sverige kallas utvecklande ledarskap. Jag kommer att använda termen transformational leadership i detta stycke då jag beskriver teorin utifrån Bass och Riggio<sup>4</sup>.

*[...] Transformational leaders help develop followers to be better contributors to the group effort – more creative, more resistant to stress, more flexible and open to change, and more likely to one day become transformational leaders themselves.*<sup>5</sup>

Ett citat i författarens slutsatser som på ett bra sätt beskriver vad transformational leadership handlar om. Ledarens utvecklande stil skall bidra till att effekten på enheten eller organisationen ökar men också att individen skall utvecklas och jobba mot samma mål. Teorin framhåller att ledaren kan få följeslagare att överskrida de uppsatta målen. Viktigt i transformational leadership är ledarens förmåga att få följeslagarna att känna självvärde för att få ett starkt engagemang inför uppgiften och i slutändan utveckla en egen ledarskapspotential.

---

<sup>1</sup> Larsson, Gerry, Fors, Maria, Levin Anna-Lena & Thuresson Annika, 2007: *Ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta i Försvarmakten*, Karlstad, Försvårshögskolan.

<sup>2</sup> Österberg, Johan & Carlstedt, Berit, 2010: *Värnplikten öppnar en värld av möjligheter" Viljan att fortsätta i Försvarmakten hos värnpliktiga på livgardet år 2010*, Karlstad, Försvårshögskolan.

<sup>3</sup> Österberg, Johan, Jonsson, Emma & Hyllengren Peder, 2008: *Förhållanden som bidrar till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*, Karlstad, Försvårshögskolan.

<sup>4</sup> Bass, Bernard M, Riggio, Ronald E, 2006: *Transformational Leadership: Second Edition*, Mahawah, New Jersey, Lawrence Erlbaum associates, publishers.

<sup>5</sup> Ibid. S. 56.

Transformational leadership och karismatiskt ledarskap har vissa punkter gemensamt. En av dessa är beskrivningen av den mörka sidan av karisma. Exempelvis när karismatiska ledare får sina följeslagare att handla destruktivt, själviskt och ont. Exempelvis ledare som Adolf Hitler, Pol Pot och Osama Bin Laden.

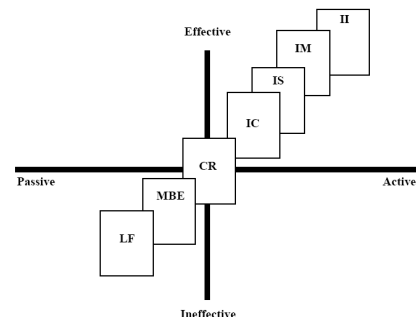
Transformational leadership delar in ledare i sju olika kategorier vilka beskriver hur en ledare utövar sitt ledarskap på följeslagarna. Detta kan mätas med den svenska modellen *Development Leadership Questionnaire DLQ*<sup>6</sup>. Detta mäter ledaregenskaper, önskvärda kompetenser, resultat och ledarskap, personlighet samt känsla för sammanhang. Ett tidigare bedömningsinstrument är *Chefskompetens CBI*<sup>7</sup>. Detta mäter generell chefskompetens, Relationskompetens, Emotionell kontroll, Mental kapacitet samt Kreativitet. CBI presenteras i 16 olika profiler som visar på olika ledaregenskaper. Kategorierna presenteras nedan.<sup>8</sup>

*Idealized Influence (II)* ”Transformational leaders” som agerar som en modell för följeslagarna. Ledaren är beundrad, respekterad och betrodd. II ledare uppmuntrar andra att ta sig förbi hinder som ligger i deras väg. Värden som också symboliserar II ledaren är göra rätt sak och att ha en hög etisk och moraliskt standard.

*Inspirational Motivation (IM)* Denna ledarstil motiverar och inspirerar sin omgivning genom att skapa mening och utmaningar till följeslagarna. IM jobbar för ”laganda”, mål och en delad vision.

*Intellectual Stimulation (IS)* Denna ledarstil stimulerar ett kreativt och innovativt tänkande. Ledaren vill att följeslagarna skall ifrågasätta antaganden och se nya infallsvinklar på gamla problem. Idéer från följeslagarna uppmuntras och de motiveras att söka lösningar på problem. Lösningarna kritiseras inte även om de skiljer sig från ledarens lösningar.

*Individualized Consideration (IC)* Ledaren ger alla individer olika mycket uppmärksamhet beroende på hur mycket respektive individ kräver. IC agerar som mentor till sin följeslagare. Ett bra exempel här är en ledare som går runt och pratar med sina underställda. Ledaren delegerar också uppgifter och följer upp om hjälp behövs under tiden.



Figur 1 Ledarstilar insatta i en graf.<sup>9</sup>

Utöver dessa fyra tidigare kategorier finns vad som benämns i ”*The full range of leadership*” (figur 1). *Contingent Reward (CR)* beskriver att ledaren kommer överens med följeslagarna vad som skall göras och detta till en bestämdbelöning. *Management-by-Exception (MBE)* kan delas in

<sup>6</sup> Larsson, Gerry, 2006: *The Development Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties*, Scandinavian journal of psychology.

<sup>7</sup> Carlstedt, Leif och Widen, Henry, 1999: *Chefskompetens CBI: Utveckling av ett chefbedömningsinstrument*, Karlstad, Försvvarshögskolan.

<sup>8</sup> Bass & Riggio, S. 5-15.

<sup>9</sup> <http://advisor.unl.edu/wanttoknowmore/Full-Range-Leadership.pdf> (2011-05-01 23:45)



i två grupper (MBE-P) Passiv och (MBE-A) Aktiv. Det aktiva ledarskapet är inriktat på att övervaka de underställda och vidta nödvändiga åtgärder för att rätta till deras misstag. Den passiva väntar på att misstag skall göras av de underställda och vidtar sedan åtgärder. Det sista är *Laissez-Faire Leadership (LF)* som är det mest ineffektiva ledarskapet där ledaren väljer att inte ta beslut och låter de underställda själva lösa problemen.

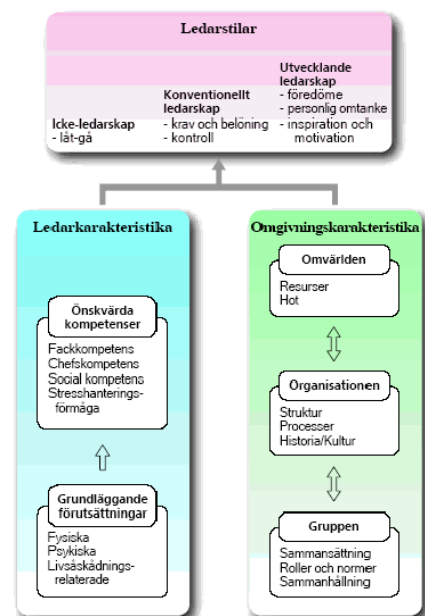
## 2.2 Utvecklande ledarskap

Modellen utvecklande ledarskap beskriver ledarstilar och egenskaper som karakteriserar ledare. I *Direkt ledarskap*<sup>10</sup> finns en modell (figur 2) som beskriver hur de olika delarna förhåller sig till varandra och att en del inte står självständigt för sig. En studie<sup>11</sup> gjord av Försvårshögskolan visar att material från fem olika länder stämmer bra överens med officerares ledarskap och utvecklande ledarskap. Det framkommer också av studien att de tillfrågade upplever ledarskapsutveckling som något som sker i vardagen.

Figur 2:s olika delar behöver en närmare förklaring. Gröna området finns i botten "gruppen" där de olika delarna skrivs ut med sammansättning, roller, normer och sammanhållning. Ovanför denna finns organisationen med struktur, processer och historia/kultur. Längst upp i det gröna fältet finns omvärlden i form av resurser och hot. Dessa tre huvudgrupper som beskriver omgivningskarakteristika påverkar varandra och kan därför inte sättas i hierarkisk ordning.

Det blå området beskriver ledarkarakteristika och har i botten grundläggande förutsättningar. De exemplifieras med fysiska, psykiska förutsättningar och livsåskådningar. Dessa faktorer kan beskrivas med att desto bättre dessa egenskaper är hos ledaren desto bättre är förutsättningarna att utveckla de önskvärda kompetenser som beskrivs i denna modell med Fackkompetens, Chefskompetens, Social kompetens och Stresshanteringsförmåga. Med de grundläggande faktorerna som bas och delar av dessa önskvärda kompetenser skapas olika ledarkarakteristiska egenskaper hos ledare. Vissa ledare kan även uteslutas då egenskaperna inte är tillräckliga.

Dessa två områden som ovan har beskrivits leder fram till en ledares faktiska beteende. Detta exemplifieras i det röda området där olika ledarstilar presenteras.



Figur 2 Ledarskapsmodell.<sup>12</sup>

Där det i första steget finns icke-ledarskap eller låt-gå ledarskap där personen drar sig ur när beslut skall fattas. Nästa steg är konventionellt ledarskap där två begrepp används; 1.kontroll samt 2.krav och belöning. Kontroll beskriv på två sätt; överkontroll och kontroll för att vidta

<sup>10</sup>Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell, 2006: *Direkt ledarskap*, Stockholm, Försvårsmakten, S. 38.

<sup>11</sup>Vrbanjac, Aida & Larsson, Gerry, 2006: *Hur stämmer unga officerares faktiska ledarutveckling med Försvårsmaktens ledarskapsmodell Utvecklande ledarskap*, Karlstad, Försvårshögskolan.

<sup>12</sup>Larsson & Kallenberg, 2006, S. 58.

nödvändiga åtgärder. Krav och belöning har två olika sätt att beskrivas; piska och morot samt att eftersträva överenskommelser. På toppen finns det utvecklande ledarskapet som beskrivs som föredöme, personlig omtanke, inspiration och motivation. De har tre kännetecken

1. Det utmärks av föredömligt handlande 2. Det karaktäriseras av personlig omtanke 3. Det är inspirerande<sup>13</sup>.

### 2.3 Önskvärda kompetenser

De önskvärda kompetenserna utgör en del av utvecklande ledarskap och kommer nedan att beskrivas närmare utifrån den svenska utvecklande ledarskapsmodellen, Bass teorier och utifrån Kaltman.

Nedan finns det önskvärda kompetenserna uppställda med underrubriker och en förklarande text. Den är tagen från en artikel om Development leadership questionnaire DLQ<sup>14</sup>. Figur 3 visar på innebörden av de olika delarna i de önskvärda kompetenserna ur utvecklande ledarskap. Modellen visar också nedbrytning av kompetenserna i chefskompetens till intern och extern, social kompetens till flexibel och balanserad och stresshanteringsförmåga i problem fokuserad och emotionellt fokuserad.

<b>Uppgiftsrelaterad kompetens (Fackkompetens)</b>	En person att vända sig till med frågor inom arbetsområdet.
<b>Management-relaterad kompetens (Chefskompetens)</b>	
<b>Internt</b>	Strukturerande operationell effektivitet.
<b>Externt</b>	Snabb på att identifiera problem som kan påverka operationer.
<b>Social kompetens</b>	
<b>Flexibel</b>	Kommunicerar enkelt med andra.
<b>Balanserad</b>	Är okänslig och knölaktig.
<b>Kapacitet att hantera stress (Stresshanteringsförmåga)</b>	
<b>Problemfokuserad</b>	Gör goda bedömningar under stress, även utan full information
<b>Emotionellt fokuserad</b>	Demonstrerar positivt tänkande i stressfyllda situationer

Figur 3 Egen översättning från engelska till svenska. Modell av de Önskvärda kompetenserna.<sup>15</sup>

<sup>13</sup>Larsson & Kallenberg, 2006, S. 45.

<sup>14</sup>Larsson, Gerry, Carlstedt, Leif, Andersson, Jens, Andersson, Lars, Danielsson, Erna, Johansson, Ann, Johansson, Eva & Robertsson, Ingemar 2002: *A comprehensive system for leader evaluation and development*, Karlstad, Försvvarshögskolan, S. 22

<sup>15</sup>Ibid. S. 22



### 2.3.1 Fackkompetens

Fackkompetens är direkt kopplat till den uppgift som ledaren är satt att lösa. Det kan skilja på en ledares krav på fackkompetens från den taktiska ledaren till en ledare på strategisk nivå. Ledaren på den taktiska nivån måste ha en högre kompetens inom de områden som denne har på t.ex. sin pluton och som han/hon själv måste kunna behärska. En ledare på en strategisk nivå behöver inte ha en specifik kunskap på alla system under sig, Men han/hon måste ha en förståelse för helheten och en uppfattning om de olika delarna denne är satt att leda. En ledare måste alltså kunna hantera detaljer till en viss nivå.<sup>16</sup>

*Never lose sight of the big picture in the details, but never overlook the details that are critical to the success of your operation. A good manager masters detail without wallowing in it or being overcome.<sup>17</sup>*

### 2.3.2 Chefskompetens

Chefskompetens översatt från engelska är "management-related kompetens". Ordet management förklarar ordet på ett bra sätt då mycket av arbetet innebär att kunna hantera den underlydande personalen på olika sätt samt att hantera organisationen. Två underkategorier finns till chefskompetensområdet, intern och extern. I figur 3 förklaras intern med "Strukturerande operationell effektivitet" som kan exemplifieras med att kunna applicera formella regler, planera, organisera, koordinera, prioritera, ta beslut, kontrollera, följa upp och på en högre nivå kunna titta på den egna organisationen från utsidan. Extern förklaras i figur 3 med "Snabb på att identifiera problem som kan påverka våra operationer". Det exemplifieras med att kunna ta ett steg utanför den egna organisationen för att kunna identifiera problem inom organisationen. Men också att identifiera problem och händelser i omgivningen som kommer att påverka den egna organisationen och utgången av operationen.

Larsson har i en artikel<sup>18</sup> tagit ett antal citat ur Kaltmans bok<sup>19</sup>. Dessa exemplifierar chefskompetens utifrån åtta kategorier som tidlöst täcker chefskompetens.

"Urval"

*Surround yourself with men and women of unquestioned integrity, who have the courage to tell you when he thinks what you're doing wrong<sup>20</sup>*

Det är viktigt att chefen gör ett urval på vilka underställda denne skall ha under sig och då också ser till helheten och vilket som är bäst för lösande av uppgift. Det är inte alltid bekvämt som chef

<sup>16</sup> Larsson, M.fl. 2002, S. 17-18.

<sup>17</sup> Larsson, Gerry, 2002: *Cigars, Whisky, and Winning: a qualitative analysis of Kaltman s analysis of General Ulysses S. Grant*, Karlstad, Försvårshögskolan.

<sup>18</sup> Ibid. S. 48.

<sup>19</sup> Kaltman, Al, 1998, *Cigars, Whisky, and Winning: Leadership Lessons from General Ulysses S. Grant*, Prentice-Hall, Paramus, NJ.

<sup>20</sup> Larsson, 2002, S. 48.



att höra att något beslut var fel men vikten av att ha valt personer i sin omgivning som vågar säga till, bidrar till utveckling och en högre operationell effekt.

”Analys av omgivande influenser”

*You need to be able to recognize when circumstances have changed and no longer favour success. Good managers don't send their staff on fools errands<sup>21</sup>*

Kaltmans uppdelning är inte extern eller intern som det beskrivs i utvecklande ledarskapsmodellen. ”Analys av omgivande influenser” är det som förklarar den externa chefskompetensen enligt utvecklande ledarskap.

”Planering”

*Think about your future. Make plans, but always bear in mind that even under the best of circumstances you will have only limited control over the course of future events.<sup>22</sup>*

En bra egenskap hos en chef är att denne klarar av att planera för att kunna möta uppkomna händelser. Under planeringsövningar som ”planering under tidspress” (PUT) är det av största vikt att noga arbeta igenom området och motståndaren som planeras finnas i området. Men något som lätt glöms bort är att göra omfallsplanering. För som citatet säger, framtiden är svår att kontrollera.

”Regler”

*Sometimes you need to suspend the rules. For example, you will rarely have the luxury to fully document new procedures or systems before they're put in place. To insist on doing so would almost certainly delay their implementation. Remember its better to have a successful project and tie up loose ends afterwards, than to deliver a neatly wrapped failure.<sup>23</sup>*

Det som Kaltman skriver här kan lätt kopplas till Försvarmaktens målsättning att köpa mer från hylla än att prova ut allt själv. Vid för långa försökstider kommer materialen inte ut i tid för reglementen måste vara satta först. För att få ut saker som kan lösa uppgiften måste chefen ibland låta de underställda hantera problemen på ett moget sätt. Dock måste chefen tydligt visa att det är han som sätter reglerna. För som det beskrivs i den utvecklande ledarskapsmodellen måste en chef kunna sätta formella regler.

”Kontroll”

*You not only need to know what questions to ask, you also need to be able to tell which answers to believe. Some people have a tendency, which can be exacerbated by stress, to exaggerate. Always confirm the accuracy of their comments before taking action.<sup>24</sup>*

---

<sup>21</sup> Larsson, 2002, S. 48.

<sup>22</sup> Ibid. S. 48.

<sup>23</sup> Ibid. S. 48.

<sup>24</sup> Larsson, 2002, S. 48.



Två militära ordspråk exemplifierar detta stycke mycket bra.

”Förtroende är bra men kontroll är bättre” detta skall självklart anpassas till hur väl man känner sina underställda och hur ledarskapet är tillämpat. Tar man ”Situational approach”<sup>25</sup> och modellens fyrfältare som ett exempel skall utövandet av kontroll minska allteftersom ledarstilen kommer i ett högre fält. ”Är det från två källor är det sant” ordspråket är överdrivet men tanken överensstämmer med vad Kaltman skriver, att ta in information från en källa och ha det i åtanke men ta det inte som en sanning förrän andra oberoende källor har konfirmerat det.

“Ledningsmetod”

*When giving direction, it is generally a bad idea to skip over the chain of command. Feel free to gather information from anyone in the organisation, but don't tell someone who works for one of your subordinates what to do unless immediate action is required.*<sup>26</sup>

Linjeorganisationen är ett uttryck som är känt inom Försvarmakten och som används för att information inte skall hoppa förbi chefer i hierarkin. Men som Kaltman skriver är det så att om situationen är akut skall alltid uppgiften komma i fokus men under större delen av tiden i militär verksamhet är det linjeorganisationen som är den vedertagna. Som Kaltman också skriver skall chefen alltid kunna prata med soldater för att skapa sig en bild av förbandet samt att vara social.

”Beslutsfattande”

*It's critically important to get input from your staff before making a decision, but you abdicate your managerial responsibilities by putting decisions to vote.*<sup>27</sup>

Detta stämmer bra in med en beslutsfattande modell som PUT där det är de underställda som arbetar fram underlaget och planen. Det är sen chefen som tar det avgörande beslutet om det är detta förbandet skall utföra.

”Logistik”

*A supplier who can't deliver as promised is not worth dealing with at any price. If you make price your only consideration, it will almost certainly cost you more in the end. Contracts with suppliers should include performance standards as well as penalty and exit provisions for failure to meet those standards.*<sup>28</sup>

Kopplat till en militär struktur är det andra militära förband som levererar förnödenheter. Deras enda mål är att få fram detta till förbanden. Detta i motsats till civila aktörer som har ett vinstsyfte.

---

<sup>25</sup>Northouse, Peter G, 2007: *leadership: theory and practice*, fourth edition, Western Michigan University, Unites states of America, S. 91f.

<sup>26</sup> Larsson, 2002, S. 48.

<sup>27</sup> Ibid. S. 48.

<sup>28</sup> Ibid. S. 48.

### 2.3.3 Social kompetens

Social kompetens beskrivs utifrån två ledarskapsbeteenden i figur 3. Flexibel som beskrivs med "kommunicerar enkelt med andra" och Balanserad som beskrivs med "okänslig och knöläktig". Den flexibla ses som den positiva med egenskaper som att kunna bygga förtroenden, vara en god lyssnare, vara flexibel att kommunicera och tolka kroppsspråk<sup>29</sup>. Den andra ledartypen, den balanserade, anses ha brist på social kompetens.

Larsson har citerat Kaltman som använder sig av fyra kategorier utifrån hur social kompetens är formad<sup>30</sup>. Kategorierna är översatta från engelska till svenska av mig.

*"Komma överens"* där Kaltman menar att man inte bara skall komma överens med sin överordnade utan trycker också på vikten av att komma överens med sina underlydande.

*"Uppmärksamma"* illustrerar Kaltman med att alla underställda behöver uppmärksamhet. Dock har de underställda olika personligheter och kräver olika mycket uppmärksamhet. Det menar Kaltman inte behöver vara rättvist utan de som behöver mer skall få det. Detta skall vara det bästa för organisationen och enheten.

*"Vara nära mun"* är en översättning från den engelska *"being close-mouthed"*. Detta innebär att man inte kan vara nog försiktig när man talar med andra. Det man säger skall ha belägg och inte drabba någon annan eller på något sätt skada delar av en grupp. Detta kan komma att slå tillbaka sedan. Undvikas skall också generaliseringar och att skämma ut andra.

*"Vara hård"* Kaltman menar inte att ledaren skall gå runt att vara hård. Innebörden är att när underställda på något sätt missköter sig eller är illojala skall en sådan social förmåga göra att denne kan hantera situationen direkt och inte titta bort.

### 2.3.4 Stresshanteringsförmåga

Stresshanteringsförmåga är det svenska ordet som används i den utvecklande ledarskapsmodellen. I den direkta översättningen i figur 3 beskrivs det med att ha "kapacitet att hantera stress". Det är vad denna kompetens handlar om. Med en god stresshanteringsförmåga skall ledaren kunna hantera sin kompetens inom olika områden i situationer som är starkt påfrestande. Modellen använder två olika områden inom stresshantering: problemfokuserad och emotionellt fokuserad.<sup>31</sup>

Problemfokuserad handlar om förmågan att ta till sig ny information under stress. Det innebär även att kunna överblicka en situation under stress. Till exempel att som plutonchef kunna kontrollera alla grupper och vad de gör under ett stridsmoment. Det här hör också ihop med förmågan att kunna hantera flera situationer samtidigt.

---

<sup>29</sup> Larsson, M.fl. 2002, S. 22.

<sup>30</sup> Larsson, 2002, S. 48-49.

<sup>31</sup> Larsson, M.fl. 2002, S. 18.

Emotionellt fokuserad, handlar om positivt tänkande under stressfyllda situationer så som att kunna ompröva situationen, distansera sig eller koppla av.

## 2.4 Kompetens ur ett pedagogiskt perspektiv

*Vi definierar kompetens som en individs förmåga i relation till en viss uppgift*<sup>32</sup>

Detta är en definition tagen ur Försvarsmaktens grundbok i pedagogik, *Pedagogiska Grunder*. Kompetens beskrivs som något som inte automatiskt följer en individ i alla situationer. Den kan variera beroende på vilken situation det handlar om och var i livet kompetensen har inhämtats och när den används.<sup>33</sup>

Kompetensbegreppet kan knytas både till individen och till uppgiften. Gällande individen används två huvudområden, *faktisk kompetens* och *formell kompetens*. Den formella kompetensen är den kompetens man har intyg på efter genomförda utbildningar.

Den faktiska kompetensen är som beskrivs den kompetens personen har för att kunna lösa en uppgift eller en situation. Tre ytterligare begrepp kan beskriva kompetens ur individens perspektiv. Den kompetens som formellt föreskrivs och efterfrågas, den kompetens som uppgiften/situationen kräver och nyttjad kompetens, den kompetens som kommer till användning.<sup>34</sup>

Kompetens kopplat till uppgiften, *föreskriven kompetens*, är den officiella kompetensen som krävs för en uppgift eller situation. Den kan jämföras med den formella kompetens som är kopplad till individen. *Situationens krav på kompetens* beskrivs som den kompetens som faktiskt krävs vid en viss uppgift. Det kan vara satta föreskrivna formella kompetenskrav men de kan visa sig vara fel för den situation som uppstår.<sup>35</sup>

Definitionerna av kompetens kopplat till individen och uppgiften agerar oberoende av varandra men för att få det kopplat till en situation där något kan lösas, krävs förmåga att tolka situationen. Det krävs att uppgiften förstås av individen som därefter tolkar situationen och använder den faktiska kompetensen för att få handling. Detta innebär enlighet med kompetensbegreppet att vara en god ledare i en situation, med det betyder inte att man alltid kan allt, men ledaren ska förstå vad uppgiften och situationen kräver och med hjälp av detta lösa den på bästa sätt. För att lösa en uppgift används i *Pedagogiska Grunder* som en definition dessa tre olika grupper 1. *tänka och handla* 2. *engagemang och kvalitet i utförandet* 3. *sammanhang och utveckling*.<sup>36</sup>

En definition av kompetens utifrån lärandebegreppet är enligt Ellström

<sup>32</sup> Lindholm, Mikael, 2006, Kompetens, I *Pedagogiska Grunder*, Stockholm, Försvarsmakten, S. 127.

<sup>33</sup> Ibid. S. 127.

<sup>34</sup> Ibid. S. 130-131.

<sup>35</sup> Ibid. S. 131f

<sup>36</sup> Lindholm, 2006, S. 129.



---

*En individs potentiella förmåga att framgångsrikt utföra ett arbete eller en uppgift  
Den förmåga som han avser är psykomotoriska, kognitiva och sociala färdigheter,  
samt affektiva och personlighetsrelaterade handlingsförutsättningar.<sup>37</sup>*

Etablerade färdigheter som kan utföras på ett rutinmässigt sätt kan i ett lärandesyfte skapa rutinmässiga situationer i lärandet, exempelvis en som arbetat länge inom Försvarmakten. Individen kan också förvärva eller förbättra sin kompetens vad det gäller att hantera en viss typ av uppgifter eller situationer. En rutin skapas hos individen. Detta kallas för reproduktivt lärande. En annan lärandeform är utvecklingsinriktat lärande. I detta lärande lyfts det fram att kritiskt ifrågasätta och utveckla sitt förhållningssätt, sin kunskap och kompetens. Ett lärande där individen prövar sig fram, ett lärande i utförandedimensionen är då en motsats till rutinmässigt lärande.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn; 2004:(red) *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*, Lund, Studentlitteratur, S. 202-203

<sup>38</sup> Ibid. S. 22-23.



Dan Rönqvist tar i boken *Lärande och förändring i organisationer* upp tre teoretiska perspektiv som visar på hur strategier för kompetensutveckling formas. Dessa presenteras nedan i figur 4 där de teoretiska perspektivens centrala drag presenteras.

Aspekter	<b>Rationellt Ledningsperspektiv</b>	<b>Teoretiska perspektiv Konfliktteoretiskt Perspektiv</b>	<b>Kulturellt- institutionellt Perspektiv</b>
Varför (motiv)	Högre kompetens ger ökad effektivitet	Behålla maktposition/ socialisation av underställda	Anpassning till omgivningens krav och förväntningar. Med syfte att vinna legitimitet
Vad (innehåll)	Verksamhetsrelaterade kvalifikationskrav (objektiva)	Professionssubjektiva kvalifikationskrav alt. ideologisk/normativa kvalifikationskrav	Omgivningens socialt konstruerade kvalifikationskrav
Hur (form)	Bästa möjliga lösning till minsta möjliga kostnad	Externa utbildningar alt. Olika former av interna insatser	Omgivningens socialt konstruerade "bästa lösning"
Vem/vilka	De som har (störst) behov	Främst den grupp eller koalition som innehar den starkaste maktpositionen	Omgivningens socialt konstruerade prioritering av kategori anställda

Fig. 4 Strategier för kompetensutveckling.<sup>39</sup>

Utifrån att det har visat sig att anställda som besitter högre kunskap bidrar till en ökad organisatorisk effektivitet torde också organisationer ha ett intresse av ökad kompetens. Med de tre teoretiska perspektiv som i figur 4 beskriver olika former av kompetensutveckling i en organisation kan det urskiljas två huvudtyper av strategier för kompetensutveckling: utbildningsdriven och integrerad.<sup>40</sup> De bidrar på olika sätt till en balans eller obalans inom organisationen. Men det är inte bara de inre faktorerna som sätter formen för kompetensutveckling, det är också omvärlden och traditioner inom organisationen. Men det som pekar på hur en organisation klarar omstruktureringar bäst är att de använder nya organisations- och arbetsformer, men också att kompetensutvecklingen är en integrerad strategi.

<sup>39</sup> Ellström & Hultman, S. 208.

<sup>40</sup> Ibid. S. 208-209.

## 2.5 Militär kompetens

Kompetens utifrån ett professionellt område kan ses som militär kompetens. Rolf skriver i sin bok *Militär kompetens*<sup>41</sup>, att gemensamt för professionella områden är:

*Medvetenhet, en förmåga till abstrakt reflektion över de gemensamma regler, villkor och institutioner man verkar inom.*<sup>42</sup>

Rolf diskuterar hur reflektiva traditioner påverkar området kompetens, även skeden och hur organisationen ser ut påverkar. Att kunnande, orsaker och utveckling inom det militära området endast kan studeras genom traditioner påverkade av den nationella politiska arenan. Att kunna förklara vad det är för orsaker som bidrar till militär utveckling och i andra fall hindrar kompetensutvecklingen inom den militära arenan. Ser man orsakssamband inom och utanför den egna organisationen. Det framkommer också av orsakssamband att även internationella influenser kan påverka, likväl enskilda händelser och traditionens påverkan.<sup>43</sup>

Det finns tre uppfattningar om naturen hos professionernas praktiska kunskap.<sup>44</sup> Den första bygger på platonismen och positivismen som ser kunskap som tillämpning, vilket är ett välkänt uttryck i Försvarmakten idag. Uppfattningen vilar på praktisk kunskap som exemplifieras med gemensamma värderingar, regler, normer, recept och tekniker som vägleder aktörernas handlande. Även den andra uppfattningen som bygger på Aristoteles, vilar på den praktiska kunskapen och exemplifieras med samma egenskaper som platonismens. Aristoteles beskriver handlingskunskap som regler som grundas i seder, vanor och institutioner. Den tredje uppfattningen framhåller att praktisk kunskap bygger på faktorer som intuition, erfarenhet och förtrogenhet.

Den personliga färdigheten och kunskapen inom en rad militära områden är viktiga för den enskilda soldatens förmåga att vara duglig i strid. Där kan det sägas att soldaterna bidrar till att bygga enheter och förband som skall vinna strider och krig. Det går att vända på det och se innebörden för den enskilda soldatens liv eller död. Här är det självklart att soldaterna utbildas för att klara gamla och nya uppgifter. Det är inte alltid lika självklart att generaler och statsledning tränar och övar med samma mål för att uppnå kompetens, god planering, organisation och beslutsfattande. Men det som får störst innebörd för dessa soldater är inte alltid deras egen kunskap utan det är ledaren ovanför dem i hierarkin. Kompetensen på lägre nivå kastas bort med en inkompetent ledning. Utav detta går det att koppla kompetensbegreppet ifrån att bara gälla individer till att vara något som är viktigt för hela förbandet.

---

<sup>41</sup> Rolf, Bertil, 1998: *Militär kompetens: Traditioners förnyelse 1500-1940*, Nora, Nya Doxa, Department of computer science and business administration, University of Karlskrona/Ronneby.

<sup>42</sup> Ibid. S, 23.

<sup>43</sup> Ibid. S, 23-26.

<sup>44</sup> Ibid. S, 26.



Officerens roll i ett förband är att utveckla soldaterna, planera insatser och därefter leda dem. Officerens professionella tradition är av största vikt för att denne skall kunna uppta förändringar. Professionen är lärande där taktiska och tekniska förändringar sker inom den egna organisationen. Detta får bara större och större betydelse.

*Praktisk kunskap inom officersyrket har övergått från hantverk till professionalism<sup>45</sup>*

Det finns ett kollektivt ansvar inom officersyrket som bygger på att man tar tillvara andras kunskap. Rolf skriver om praktisk kunskap där han menar att kompetens påverkar institutioner och regelsystem. Förmågan på den enskilde innefattar hantering av symboliserande, teoretiska, reflekterande eller kritiska moment. Rolf menar också att med en yrkesgrupp som utövar sin kunskap sker en medveten förbättring av yrkets institutioner. Detta kopplat till förmågan att använda kompetensen till att göra val för att uppnå taktiska och organisatoriska mål.<sup>46</sup>

Rolf bygger upp ett resonemang runt tre teser som han benämner tillämpad vetenskap.<sup>47</sup> Detta kopplat till det nya utbildningssystem för officerare som Försvarsmakten tillämpar idag med utbildning som vilar på vetenskaplig grund.

*Tesen om den vetenskapliga kunskapen:* Tesen tar upp teorier, lagar och modeller och att man med ett vetenskapligt tänkande når en bättre förklaring av verkligheten än att använda tradition och erfarenhet genom praktiskt tillämpande.

*Tesen om den praktiska kunskapen:* I denna tes tillämpas vetenskapligt säkerställda teorier genom att ordna verkligheten efter vetenskapens lagar eller modeller. Detta sker genom praktiker och skapar en professionell och rationell praktisk kunskap.

*Tesen om kopplingen mellan två slags institutioner:* Här är det två separata institutionella strukturer. En "ren" vetenskap som är fri forskning på akademier. Teorierna och modellerna förmedlas ner till yrkesverksamma genom högre utbildning. Dessa tillämpar senare den rena vetenskapen praktiskt.

---

<sup>45</sup>Rolf, S. 35.

<sup>46</sup>Ibid. S. 399-400.

<sup>47</sup>Ibid. S. 52.

### 3 PROBLEMFÖRMULERING

Försvarmakten var tidigare ett invasionsförsvar med värnpliktiga. Idag är Försvarmakten ett insatsförsvar med frivilliga rekryter som kan anställas som soldat efter genomförd grundutbildning. Värnpliktiga var som plikten uttrycker bundna enligt lag att tjänstgöra i Försvarmakten. Rekryterna som ryckte in sommaren 2010 har själva valt att göra sin grundutbildning i Försvarmakten. Problemet mynnar ut i om det finns förändringar i uppfattningen hos rekryterna som skall göra sin grundutbildning idag? Ser dessa rekryter någon skillnad i hur de vill bli behandlade och vilka krav de ställer på officerarnas kompetens i utbildarrollen? Har rekryterna som är i Försvarmakten frivilligt, förändrade krav på officerens kompetens och pedagogiska förmåga? Frågan är också om officerarnas attityd till rekryter förändrats?

#### 3.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om det finns några förändringar mellan värnpliktigas och rekryters uppfattningar när det gäller kompetenser hos en ledare/utbildare inom Försvarmakten. Orsaken är att dagens rekryter har frivilligt valt Försvarmakten. Om detta har lett till att befälen har en förändrad inställning till rekryterna eller att rekryterna har en annan uppfattning om vad som anses som god kompetens hos ett befäl är oklart. Syftet är att få en större insikt i dagens situation dvs. frivillighet i relation till plikt.

#### 3.2 Frågeställning

*Vilka kompetenser anser dagens rekryter som viktiga hos befälen?*

*På vilket sätt skiljer sig frivilliga rekryters uppfattning med tidigare värnpliktigas uppfattning om befälens kompetens och pedagogiska förmåga?*

#### 3.3 Avgränsningar

Den delen i uppsatsen som belyser jämförelse mellan dagens rekryter och tidigare värnpliktiga är begränsad till två tidigare studier genomförda 02/03 samt 04/05.

## 4 METOD

### 4.1 Inledning

I detta kapitel tar jag upp den metod som jag har använt i mitt arbete. Dels för insamling av data och senare analys. Hur data har samlats in och vilken urvalsgrupp jag har använt. Sedan avhandlar jag hur jag har förhållit mig till de forskningsetiska principerna. Som avslutning diskuterar jag validitet och reliabilitet i arbetet.

### 4.2 Metod

Jag har använt mig av en fallstudiemetod. En fallstudie syftar till att ta en liten del av en större population och denna del får sägas beskriva verkligheten.<sup>48</sup> En pluton frivilliga rekryter utgör fallet i min fallstudie. Verkligheten är andra frivilliga 11-månadersrekryter i Försvvarsmakten. På plutonen av rekryter har jag gjort en enkätundersökning utformad av frågor från en tidigare utryckningsenkät på värnpliktiga 04/05<sup>49</sup>, eftersom jag ville att frågorna skulle vara exakt lika utformade för att få en högre validitet på svaren. Jag gjorde det också möjligt för rekryterna att själva exemplifiera ett antal av frågorna för att få fram en djupare förklaring på vissa av svaren. För att kunna analysera och jämföra resultatet från enkätundersökningen har jag valt ut två utryckningsenkäter på värnpliktiga gjorda åren 02/03<sup>50</sup> och 04/05. Dessa är sammanställda och gjorda på uppdrag av Försvvarsmakten med hjälp av Försvvarshögskolan.

Av materialet jag fått fram från enkätundersökningen har jag sedan tagit ut de frågor som är relevanta för att besvara min frågeställning. Resultatet av undersökningen har lett fram till en statistisk analys för att kunna se om det skett några förändringar i de värnpliktigas syn på ledares och befäl agerande. Statistiska data har jag redovisat i mitt arbete under rubriken resultat där de tre undersökningarna parallellt får visa på förändringar. Efter att ha fått fram ett statistiskt resultat har jag tagit uppgifter från teorier och applicerat dessa mot frågorna för att se om förändringar har uppstått i synen på befäls kompetens, attityd och pedagogiska förmåga. Detta presenteras i min analys.

### 4.3 Insamling av data och urvalsgrupp

De två undersökningarna som Försvvarsmakten tidigare har gjort på värnpliktiga som har ryckt ut från sina respektive förband är redovisat av Försvvarsmakten i slutrapport/resultat. Jag har tagit del av dessa från Försvvarsmaktens ledarskaps- och pedagogikenhet (FMLOPE). Dessa är gjorda åren

<sup>48</sup>Ejvegård, Rolf, 2003: *Vetenskaplig metod*, Tredje omarbetade upplagan, Lund, Studentlitteratur, S. 33

<sup>49</sup>Försvvarsmakten, *Utryckningsenkät – utbildningsår 04-05*

<sup>50</sup>Försvvarsmakten, *Attitydundersökningen 2002/03*



02/03 och 04/05 och bestod av 56 frågor som är nästan identiskt lika. Enkätundersökningen 02/03 hade 9 625 svarande av 12 251 värnpliktiga det året vilket är en svarsfrekvens på 78,6%. 04/05 var det 9 153 svarande av 11505 med en svarsfrekvens på 74,3%.

Enkätundersökning från april 2011 är gjord på en pluton rekryter (40st). Dessa rekryter är idag de sista som kan jämföras med värnpliktiga. Dessa rekryter har mönstrat när värnplikt var tillämpad i Sverige. De har däremot ryckt in frivilligt och får själva avgöra om de vill stanna kvar och fullfölja sin militärtjänstgöring. Rekryterna genomför 11 månaders utbildning som de sista värnpliktiga gjorde. Rekryterna ryckte in i augusti 2010 på 14:e militärpolisbataljonen på Livgardet i Stockholm. Enheten har valts på grund av likheten som finns med värnplikten. Den specifika plutonen valdes av kompanichefen och detta på grund av att plutonen fanns tillgänglig utan att min enkätundersökning störde deras utbildning.

Enkätundersökningen genomfördes i ett klassrum på K1 i Stockholm. 40st rekryter genomförde enkätundersökningen, vilket var samtliga inom plutonen. Ingen tidspress fanns på rekryterna. Enkätundersökningen bestod av 26 frågor där 24 av dessa var tagna ur undersökningarna 04/05 och 02/03 som är nästan identiska. Respektive enkät gavs ett nummer efter insamlandet för att kunna föra in informationen i ett Excelformat. Enkätundersökningen sammanställdes och allt fördes in exakt som det var skrivet av rekryterna. Vid ett tillfälle har jag tagit bort ett namn på ett befäl.

#### **4.4 Etik**

Jag har följt forskningsetiska principer enligt Vetenskapsrådet.<sup>51</sup> Rekryterna har informerats om syftet med enkäten. Jag har också informerat om att det är frivilligt att delta i undersökningen och att inga påföljder för den som inte genomför undersökningen tillkommer. Jag har själv delat ut enkäten för att säkerställa att ingen påverkan kommer från befäl. Enkäten är helt anonym och jag har själv hanterat enkäterna och säkerställt att inga kommentarer kan kopplas till respektive person. De insamlade enkäterna hanterade jag på ett sätt så ingen obehörig kan ta del av. Jag har delat ut mina kontaktuppgifter så att respektive rekryt kan kontakta mig efteråt. Jag har gett anvisningar för vart den färdiga uppsatsen kan laddas ner.

#### **4.5 Validitet och Reliabilitet**

Det tidigare arbetet med enkätundersökningar som empiriskt material är gjorda för att mäta attityder hos värnpliktiga. Dessa är således inte i grunden gjorda för att svara på min frågeställning. För att en jämförelse skall vara genomförbar och för att få fram om synen har förändrats krävs således att pålitliga data tas från tidigare undersökningar. Enkätundersökningarna har frågor som med hjälp av beskrivningar utifrån teorier av

---

<sup>51</sup> Vetenskapsrådet, 2002: *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Vetenskapsrådet



---

kompetenserna kan kopplas samman. För att få en så hög reliabilitet som möjligt på resultatet har frågorna varit likadana i alla tre undersökningar.

Enkätundersökningarna från 02/03 och 04/05 är uttryckningsenkäter från värnpliktiga och är således gjorda på stora volymer och speglar synen från tre fjärdedelar av de värnpliktiga dessa år. Enkätundersökningen från 2011 är gjord på endast en pluton med 40 värnpliktiga. Detta skapar ett reliabilitetsproblem där denna pluton endast kan sägas vara en fallstudie av den här årskullen. Resultatet i enkätundersökningen påverkas också av enskilda händelser som inträffat på denna pluton. Detta visar sig i höga eller låga siffror på enskilda frågor, det har tagits i beaktande under analysen. Resultatet av min enkätundersökning visar liknande siffror som tidigare undersökningar, vilket jag anser stärker reliabiliteten.

## 5 RESULTAT

I detta kapitel presenteras ett urval av resultatet från enkätundersökningen. I presentationen av enkätsvaren finns även svaren från de tidigare undersökningarna. Dessa är gråmarkerade och kommenteras inte i resultat kapitlet. Vid några av frågorna har rekryterna från 2011 kunnat kommentera enkätsvaren genom att exemplifiera med egen text. Analys av resultatet kopplat till frågeställningen kommer i nästa kapitel. Alla citat i resultat- och analyskapitlen är från rekryterna i enkätundersökningen 2011. 02/03 och 04/05 undersökningarna har avrundat utan att alltid ha 100 % undersökningen 2011 har varit konsekvent avseende detta.

*Tabell 1 (n=40) Hur ofta blir ni värnpliktiga uppmuntrade och får beröm från ert närmsta befäl?*

	2011	04-05	02-03
Aldrig	0%	3%	2%
Någon enstaka gång	13%	24%	18%
Någon gång per månad	5%	26%	20%
Någon gång i veckan	43%	34%	37%
Oftare	40%	12%	24%*

\*Året 02/03 fanns istället för oftare, dagligen och nästan dagligen. Jag har likställt detta med oftare.

83 % svarar att de minst en gång eller oftare blir uppmuntrade av sitt närmsta befäl. Knappt 20% svarar att det blir uppmuntrade någon gång per månad eller mindre.

*Tabell 2 (n=40) Har det hänt att befälen uppträtt på ett sådant sätt att du känt dig kränkt?*

	2011	04-05	02-03
Aldrig	48%	45%	30%
Någon enstaka gång	48%	43%	54%
Någon gång per månad	5%	8%	10%
Någon gång i veckan	0%	3%	4%
Oftare	0%	2%	2%

Resultatet visar att det är relativt ovanligt att befäl uppträder på ett kränkande sätt. Men ändå har ca 50 % känt sig kränkta någon enstaka gång eller mer.

Kommentarer från värnpliktiga beskriver utifrån två olika vinklar, en där det inte uppmuntras utan klankas ner på den värnpliktiga. Den andra mer av rent olämplig och kränkande karaktär.

*Klargör det negativa väldigt starkt utan något positivt*

*Kommentarer angående längd*



Tabell 3 (n=40) Vilken uppfattning har du om dina närmsta befäl som lärare/utbildare?

	2011	04-05	02-03
Mycket bra	43%	30%	28%
Bra	52%	50%	51%
Varken bra eller dåliga	2%	15%	16%
Dåliga	3%	15%	4%
Mycket dåliga	0%	3%	1%

Resultatet visar att ca 38 personer dvs. 95% tycker bra eller mycket bra om sin närmsta lärare/utbildare. 2 personer anser att sin lärare/utbildare är dålig.

När rekryterna får beskriva vad som gör en lärare/utbildare mycket bra spelar den personliga omtanken roll.

*De visar att de verkligen vill att det ska gå bra för oss och att vi ska klara av vår uppgift.*

Men också att personens kompetens och förmåga att lära ut är viktig.

*Välutbildade kan sin sak*

Rekryterna som har svarat bra anser att läraren/utbildaren är bra och visar att de skall vara bäst. Dock så stressar läraren/utbildaren igenom utbildning eller är en tidsoptimist.

*Mycket motiverade, dock är vissa befäl tidsoptimister till förbannelse.*

*De enda negativa är att de alla har förmågan att ofta på något sätt stressa igenom viss utbildningsmoment som i deras ögon är självklara*

Tabell 4 (n=40) Vad anser du kännetecknar ett bra befäl? Du kan markera flera alternativ

	2011	04-05	02-03*
Är inspirerande	73%	63%	**
Ställer krav	73%	54%	52%
Man kan lita på honom/henne	68%	82%	81%
Är en duktig lärare/utbildare	68%	77%	75%
Lyssnar på synpunkter och förslag	68%	73%	76%
Är rättvis	60%	80%	81%
Är en duktig fackman (kunnig på det han/hon lär ut)	60%	63%	63%
Är en föregångsman	48%	46%	45%
Är kreativ	43%	35%	39%
Visar att han/hon bryr sig om mig som individ	33%	61%	**
Är rolig	33%	53%	53%
Är personlig	25%	46%	49%
Uppträder militärt korrekt	23%	28%	24%
Håller distans till oss värnpliktiga	5%	8%	6%

\*02/03 var frågan "vad anser du personligen kännetecknar ett bra befäl?" 04/05 och 2011 var frågan "vad anser du kännetecknar ett bra befäl?"

\*\* Svartalernativet fanns ej 02/03

Resultatet visar att "Är inspirerande" och "Ställer krav" är de värden som bäst kännetecknar ett bra befäl. "Man kan lita på honom/henne", "Lyssnar på synpunkter och förslag" och "Är en duktig lärare/utbildare" utmärker också enligt ca 27 rekryter ett bra befäl.

Att "Hålla distans" till de värnpliktiga är det alternativet som rekryterna skattar lägst. Även att "Uppträda militärt korrekt" eller "Är personlig" skattas lågt av rekryterna.

Tabell 5 (n=40) Hur mycket tid och kraft har befälen på ditt kompani ägnat åt att stötta, hjälpa och försöka behålla de som haft svårt att klara värnplikten?

	2011*	04-05	02-03
Alldeles för mycket	5%	2%	2%
För mycket	10%	5%	5%
Lagom	65%	71%	67%
För lite	15%	16%	19%
Alldeles för lite	3%	6%	7%

\* Två procent har ej svarat

Tabellen visar att majoriteten av rekryterna tycker att befälen lägger ner lagom med kraft på att stötta och hjälpa andra på plutonen. 20% tycker att befälen lägger ner för mycket nästan lika många tycker befälen lägger ner för lite tid.

Kommentarer anges av rekryter visar på att frivilligheten har betydelse för hur värnpliktiga tycker att befälen skall uppträda.

*Attityden är snarare att de som inte klarar sig inte passar inom militärtjänst.  
(eftersom det numera är frivilligt så verkar det "berättigat")*

*De som inte orkar drar eftersom det är frivilligt*

Tabell 6 (n=40) Har någon värnpliktig eller något befäl på ditt förband handlat diskriminerande mot en värnpliktig p.g.a. dennes kön, etnisk tillhörighet, sexuella läggning etc.?\*

Befäl har betett sig diskriminerande			
	2011	04-05	02-03
Aldrig	80%	72%	71%
Någon enstaka gång	18%	21%	22%
Några gånger	3%	4%	6%
Ett flertal gånger	0%	2%	2%
Ofta	0%	1%	1%

\*Resultatet från om värnpliktiga har handlat diskriminerande har inte tagits med då det inte är relevant för uppsatsen.

Ca 8 rekryter upplever att de någon gång har blivit utsatta eller upplevt någon annan bli utsatt för diskriminerande kommentarer av befälen. Resterande 32 personerna har ej upplevt ett diskriminerande beteende från befälen.

Tabell 7 (n=40) Vidtog befälet/förbandet åtgärder för att inte de farliga händelserna skulle kunna inträffa igen?\*

	2011	04-05	02-03
Ja i alla fallen	74%	47%	48%
Ja i de flesta fallen	21%	26%	24%
Ja i några fall	3%	18%	17%
Aldrig	3%	9%	11%

\* I enkätundersökningen fanns en fråga om någon farlig händelse hade inträffat. Ca 60 % under 04/05 och 02/03 har varit med om farliga händelser. 82 % 2011.

Tre fjärdedelar av rekryterna anser att befälen alltid har vidtagit åtgärder för att inte farliga händelser skall inträffa igen. Endast 1 till 2 personer anser att åtgärder inte har vidtagits.

Exempel på farliga händelser är när ett vapen ofrivilligt går av eller när någon skall stiga av hästen.

*Vådaskott och avsittningar*

I enkätundersökningen 2011 utökade jag med denna fråga för att kunna se vilken önskvärd kompetens som rekryterna ser som viktigast. För att kunna jämföra i analysen.

Tabell 8 (n=40) Visar vad rekryterna 2011 ser som den viktigaste egenskapen hos en ledare.

Fackkompetens	3%
Chefskompetens	51%
Social kompetens	22%
Stresshanteringsförmåga	19%
Icke svarande	5%

Rekryterna har själva fått svara på den utan att vara insatta i UL-modellen eller annan forskning om de önskvärda kompetenserna. Som tabellen utvisar är chefskompetens det som är viktigast för en ledare. Detta utan att jag definierat ordet ledare för dem.

En del av frågorna i enkätundersökningarna hade ett svarsalternativ från 1 till 6 där 1 är "håller inte med alls" och 6 är "håller med helt och hållet". 1 är till vänster och 6 till höger. Nedan presenteras resultatet från 2011. I analys kapitlet presenteras detta jämfört med tidigare undersökningar i diagram.

Tabell 9 (n=40) Jag känner förtroende för mina närmsta befäl

2011	0%	0%	3%	15%	35%	48%
------	----	----	----	-----	-----	-----

Endast en till två rekryter känner inte ett förtroende för sina närmsta befäl. 38 till 39 stycken känner ett normalt till högt förtroende.

Tabell 10 (n=40) Jag känner förtroende för att mitt förband klarar att lösa sina uppgifter i ett "skarpt läge"

2011	0%	5%	3%	25%	53%	15%
------	----	----	----	-----	-----	-----

Här visar resultatet att 78% ligger på 4 och 5 på skalan. Dock är det 15% som tror fullt ut på att förbandet kan lösa sina uppgifter i ett "skarpt läge"

Tabell 11 (n=40) Jag har en tydlig bild av det övergripande målet med min utbildning

2011	0%	0%	3%	15%	43%	40%
------	----	----	----	-----	-----	-----

Resultatet från rekryterna visar att 38 till 39 rekryter har helt klart eller någorlunda klart vad målet med deras utbildning är.

*Tabell 12 (n=40) Jag känner förtroende för att gällande säkerhetsbestämmelser alltid följs*

2011	3%	0%	5%	25%	30%	38%
------	----	----	----	-----	-----	-----

Resultatet visar att en stor majoritet tycker att säkerhetsbestämmelser följs mer eller mindre. Dock endast 38% att de alltid följs. 1 till 2 personer har svaret 1 på skalan vilket är ett stort missnöje mot säkerhetsbestämmelser.

*Tabell 13 (n=40) Människors lika värde präglar arbetsklimatet på min pluton*

2011	0%	3%	13%	30%	33%	23%
------	----	----	-----	-----	-----	-----

Resultatet visar att människors lika värde präglar arbetsklimatet. Dock är det 76% som känner att det kan göras mer för att människors lika värde skall präglar arbetsklimatet på plutonen.

*Tabell 14 (n=40) Under utbildningen har vi på ett naturligt sätt kunna diskutera etiska och moraliska frågor*

2011	8%	3%	18%	28%	30%	15%
------	----	----	-----	-----	-----	-----

Här är en fråga som uppvisar i förhållande till andra frågor ett resultat där minst 10st rekryter tycker att de inte har kunnat diskutera etiska och moraliska frågor.

*Tabell 15 (n=40) Uppföljning nyttjas kontinuerligt för att utveckla utbildningen*

2011	0%	3%	15%	48%	25%	10%
------	----	----	-----	-----	-----	-----

Över hälften av rekryterna har svarat 4 eller lägre vilket kan ses som att uppföljningen borde bli bättre under utbildningen.

*Tabell 16 (n=40) Jag har tillräcklig kompetens för att klara mina uppgifter i ett "skarpt läge"*

2011	0%	0%	3%	18%	48%	33%
------	----	----	----	-----	-----	-----

En tredje del anser att de har inte har fullständig kompetens för att klara en skarp uppgift. Dock är en tredje del säker på att de klara att lösa en skarp uppgift.

## 6 ANALYS

### 6.1 Inledning

I detta kapitel presenteras inledningsvis en analys av resultaten från enkätundersökningen. För att kunna analysera resultatet och svara på frågeställningarna har jag delat upp analysen i fem olika delar. Respektive del motsvarar en önskvärd kompetens eller kompetens utifrån pedagogiken. Karaktärsdrag och värden som beskriver dessa kompetenser har jag tagit upp i teoristycket och sedan applicerat på olika frågor i enkätundersökningen för att se vilka som går att härleda till vilken kompetens. Därefter har en jämförelse skett för att undersöka om det har varit någon förändring mellan rekryternas och de värnpliktigas syn på kompetens och hur de upplevt befälens attityd. Diagrammens numrering motsvarar tabellerna i resultat kapitlet med samma fråga.

### 6.2 Analys av resultat

#### 6.2.1 Begreppet Fackkompetens

Utifrån resultatet har jag kategoriserat in frågor som kopplas till fackkompetens. Tabellerna 3 och 4 ("Är en duktig lärare/utbildare", "Är en duktig fackman (kunnig på det han/hon lär ut)") har använts. Som jämförelse har tabellerna 10, 12 och 16 använts.

Vilken uppfattning rekryterna har om sina närmaste lärare/utbildare visar resultatet i tabell 3. För att koppla rekryternas verklighet till teorin där en lärare/utbildare får ses som kunnig inom sitt område den utbildar på<sup>52</sup>. Det är också något som rekryterna exemplifierar.

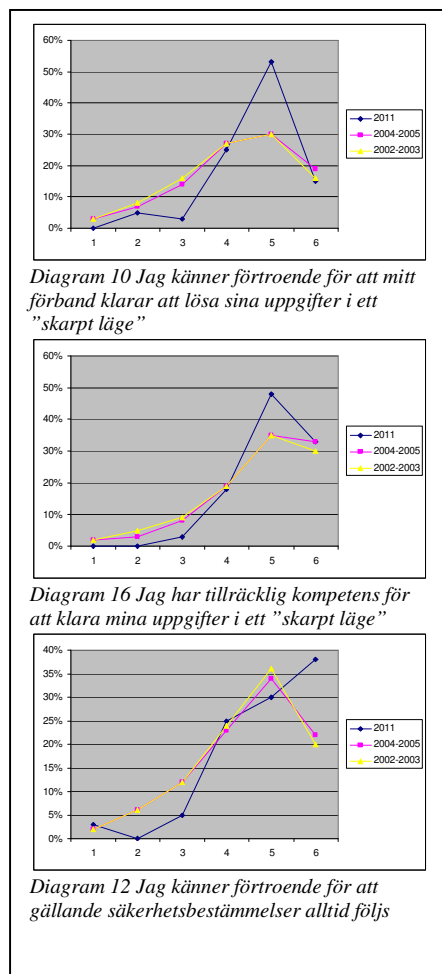
*Välutbildade kan sin sak*

*Kunniga*

Det som rekryterna bedömer som en god lärare/utbildare behöver inte vara en god ledare på fältet då begreppet fackkompetens är kopplat till uppgiften.

Resultatet utvisar att ca 95 % av rekryterna tycker bra eller mycket bra om sin närmaste lärare/utbildare. Detta visar på

<sup>52</sup> Larsson, M.fl. 2002, S. 17-18.



att rekryterna har bedömt befälen i denna fråga efter hur de är i rollen som lärare/utbildare. Jämförs detta med tidigare enkätundersökningar är det bara ca 80 % som tycker detta i samma fråga.

Även om rekryterna är mer nöjda med sin lärare/utbildare än de värnpliktiga så har fackkompetensen något mindre inverkan på hur rekryterna kännetecknar ett bra befäl. Detta visas i tabell 4. Vad som då går att säga om synen på fackkompetens hos rekryterna är att befälen upplevs som bättre utbildare med denna egenskap. 68 % av rekryterna anser detta vara en viktig kompetens hos ett befäl. Att ta i beaktande är om bra lärare får rekryterna att se detta som mindre viktigt eller om de ser det som ett problem.

Hur förbandet och den enskilde upplever att de klarar av en skarp uppgift som de kan ställas inför visar tabell 10 och 16. Dessa två tabeller i jämförelser med tidigare undersökningar visar på ett likvärdigt resultat med en svag förbättring till 2011. Detta kan dels beskriva en svag förbättring av synen på fackkompetens samt en förbättrad syn från rekryterna på befälens förmåga att leda och att lära ut.

## 6.2.2 Begreppet Chefskompetens

Utifrån resultatet har jag kategoriserat in frågor som kopplas till Chefskompetens resultat hämtat från tabellerna 4 ("Håller distans till oss värnpliktiga", "Uppträder militär korrekt", "är kreativ" och "ställer krav"), 5, 11 och 15.

För att analysera chefskompetens med utgångspunkt från resultatet har jag tittat på frågan i tabell 5 "Hur mycket tid och kraft har befälen på ditt kompani ägnat åt att stötta, hjälpa och försöka behålla de som haft svårt att klara värnplikten?" men också tabell 7 "har befälen vidtagit åtgärder för att farliga händelser inte skall inträffa igen". Förankringen i teorierna om chefskompetens angående att kunna identifiera problem som kan komma att påverka den egna enheten ligger i att det kan förekomma brister i utbildningen. Gällande problem inom de egna leden är det lika viktigt att befälet kan identifiera problemet för att uppnå en god nivå av chefskompetens. I tabell 5 svarade 65 % av rekryterna att detta sker i en lagom mängd. Detta är relativt lika genom alla tre undersökningar. Det som är intressant är att se att något fler upplever att befälen lägger för mycket tid på att stötta, hjälpa och försöka behålla de rekryter som har svårigheter. Det kan bero på att det inte bara är att plocka in fler frivilliga hela tiden utan de som ansökt utbildas faktiskt för ett syfte.

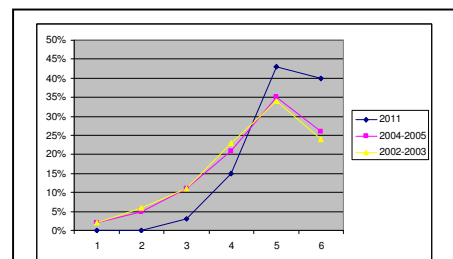


Diagram 11 Jag har en tydlig bild av det övergripande målet med min utbildning

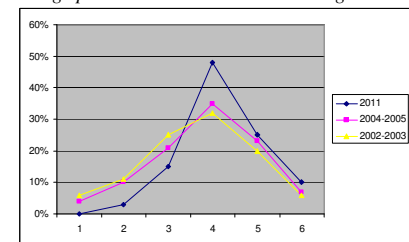


Diagram 15 Uppföljning nyttjas kontinuerligt för att utveckla utbildningen

Kopplat till tabell 4 ligger ”Håller distans till oss värnpliktiga” och ”Uppträder militärt korrekt” lågt i hur rekryterna kännetecknar ett bra befäl även om dessa kan kopplas till teorierna<sup>53</sup> med att en god kontroll och att gå i linjeorganisation kännetecknar chefskompetens. Samtidigt spretar bedömningarna för god chefskompetens. ”Ställer krav” är något som 73 % av rekryterna beskriver som något som kännetecknar ett bra befäl samt att hälften anser att chefskompetens är den viktigaste egenskapen hos en ledare. Men god chefskompetens hos ett befäl kan inte vara den enda egenskapen utan detta måste kombineras med annat för att befälet skall uppfattas som bra.

I en jämförelse mellan rekryternas och de värnpliktigas syn på chefskompetens pekar resultaten på att befälen har vidtagit fler åtgärder för att plutonen skall bli bättre och säkrare. Det framkommer också att rekryterna uppfattar de sämre egenskaperna inom chefskompetens lika men de uppfattar ”Ställer krav” som mer positivt än tidigare. Sett till befälens förmåga att nyttja uppföljning inom plutonen har detta uppfattats något bättre av rekryterna.

### 6.2.3 Begreppet Social kompetens

Från resultatet har jag kategoriserat in frågor som kopplas till socialkompetens från tabellerna 1, 2, 4 (”man kan lita på honom/henne”, ”lyssnar på synpunkter och förslag”, ”visar att han/hon bryr sig om mig som individ och är personlig”), 6, 9, 13 och 14.

Inom begreppet social kompetens beskriver teorierna två egenskaper. Den flexibla som lätt kommunicerar med andra och den balanserade som kan anses okänslig.<sup>54</sup> Detta symboliseras i tabellerna ett och två där ett är hur ofta rekryterna blir uppmuntrade och tabell två handlar om när befälen har uppträtt på ett sätt som gör rekryterna känner sig kränkta. Resultatet visar att 83 % känner sig uppmuntrade av sina befäl minst en gång i veckan, vilket får ses som en god social kompetens hos befälen. Jämförs detta med tidigare undersökningar är det endast mellan 46 % och 61 % som har svarat, vilket tyder på att en förbättring har skett av den sociala kompetensen i undersökningen 2011.

Att rekryterna har känt sig kränkta får ses som en dålig sida av den sociala kompetensen. Både kopplat till den balanserade och Kaltmans ”vara nära mun”<sup>55</sup> där befälet inte kan vara nog försiktig när den talar till rekryterna. Resultatet visar på två olika varianter. När rekryterna känner sig kränkta, dels rent negativa kommentarer som är närmare diskriminering men också sådant

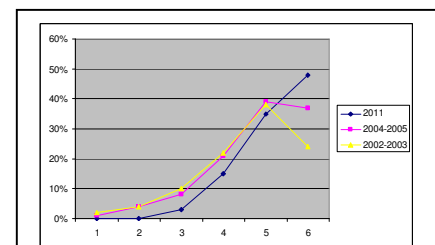


Diagram 9 Jag känner förtroende för mina närmsta befäl

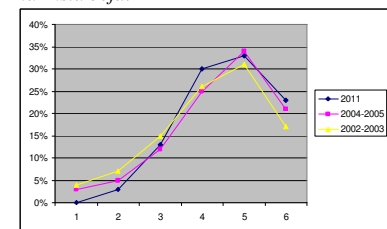


Diagram 13 Människors lika värde präglar arbetsklimatet på min pluton

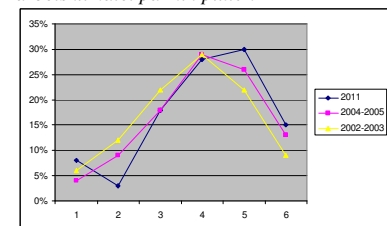


Diagram 14 Under utbildningen har vi på ett naturligt sätt kunna diskutera etiska och moraliska frågor

<sup>53</sup> Larsson, 2002, S. 48.

<sup>54</sup> Larsson M.fl. 2002, S. 22.

<sup>55</sup> Larsson, 2002, S. 48-49.





som kan vara en kommunikationsbrist mellan befälens förmåga och hur rekryterna lyssnar. Resultatet är positivt från min enkätundersökning jämfört med tidigare undersökningar. 48 % har aldrig upplevt detta och 48 % någon enstaka gång. Detta har i jämförelsen blivit något bättre. Något som även får ses som positivt är att inga rekryter upplever det "någon gång i veckan" eller "oftare".

80 % av rekryterna svarar att de aldrig har upplevt att ett befäl har handlat diskriminerande. Dock är det ca 10st det vill säga 25 % av rekryterna som har upplevt att detta någon enstaka gång och en några gånger. Detta visar på att det finns ett fåtal befäl som inte kan hantera sin sociala förmåga utan säger sådana saker som denna inte borde. I jämförelse mellan undersökningarna har detta blivit något bättre.

En av egenskaperna som beskriver social kompetens är att skapa förtroende.<sup>56</sup> Tabell 9 visar att detta är något som rekryterna upplever i en något högre grad än vad tidigare värnpliktiga har gjort. Att skapa ett klimat av lika värde har inte förbättrats i jämförelse med de tidigare enkätundersökningarna.

## 6.2.4 Begreppet Stresshanteringsförmåga

Utifrån resultatet har jag kategoriserat in frågor som kopplas till tabell 3 och 10. Vad som kännetecknar stresshanteringsförmåga på plutons och utbildningsnivån kopplat till teorin är att kunna hantera andra kompetenser under stress<sup>57</sup>, vilket i detta fall kan vara en pressad tidsplan eller för lite befäl. Befälen skall också kunna överblicka situationen. Resultatet förmedlar inte hur stressigt det har varit för befälen. Den visar mer på hur befälens agerande stressar rekryterna. Från tabell 3:s kommentarer kan man urskilja att rekryterna i vissa skeden upplever befälens agerande som stressande.

*De enda negativa är att de alla har förmågan att ofta på något sätt stressa igenom viss utb-moment som i deras ögon är självklara*

*Vill vi skall bli bäst, kan gå överstyr.*

*Mycket motiverade dock är vissa befäl tidsoptimister till förbannelse.*

Detta återspeglar att en stressad tidsplan och att befälet stressar igenom utbildningen påverkar rekryterna negativt. Det som är självklart för befälen behöver inte alltid vara självklart för rekryterna. Befälen planerar heller inte utbildningen efter vad de själva klarar av att lära ut. Ser man till rekryternas tro på förbandets förmåga att lösa skarpa uppgifter har denna ökat fram till 2011 jämfört med tidigare undersökningar.

---

<sup>56</sup> Larsson M.fl. 2002, S. 22.

<sup>57</sup> Ibid. S. 18.



## 6.2.5 Begreppet kompetens ur ett pedagogiskt perspektiv

Kompetensbegreppet har analyserats utifrån att institutioner och regelsystem formar sin utbildning på ett visst sätt<sup>58</sup> (i mitt fall Livgardet) och kompetens i olika former och tillfällen.<sup>59</sup> Tabell 3 tar upp hur rekryterna uppfattar sina närmaste befäl som lärare/utbildare. I jämförelser anser 15 % fler av rekryterna i senaste undersökningen att befälen som lärare/utbildare är bättre än i de tidigare undersökningarna. Rekryterna anser också att betydelsen av kompetens i deras ögon, stämmer bra överens med teorierna genom ett antal exempel.

*Att kunna lösa sin uppgift på korrekt sätt*

Det som i teorierna kallas föreskriven kompetens men också att kompetens är kopplat till individen och uppgiften.<sup>60</sup>

*Att kunna genomföra saker man blivit lärd på ett korrekt och säkert sätt i "alla väder"*

Den faktiska kompetens där individen skall kunna lösa sin uppgift i alla situationer.<sup>61</sup>

*Kunnighet (inom ett visst område, praktiskt och teoretisk)*

Teserna som Rolf resonerar om som tar upp den praktiska och den vetenskapliga kunskapen är också en övergång från praktiskt hantverk till professionalism inom officerskåren.<sup>62</sup> Dessa citat påvisar att rekryterna har god koll på vad kompetens innebär. Detta styrker deras förmåga att göra avvägningar om vad som anses vara ett bra befäl.

---

<sup>58</sup> Rolf, 1998, S. 21-26.

<sup>59</sup> Lindholm, 2006, S. 130-143

<sup>60</sup> Ibid. S. 130-131.

<sup>61</sup> Ibid. S. 130-131.

<sup>62</sup> Rolf, 1998, S. 52.

## 7 DISKUSSION

I detta kapitel för jag en diskussion och slutsatser av resultatet därefter redovisar jag slutord där jag svarar på min frågeställning. Avslutningsvis presenterar jag självkritik till mitt arbete samt vidare forskning.

Rekryternas uppfattning om vad de anser vara viktiga kompetenser hos befälen idag i jämförelse med hur tidigare värnpliktiga uppfattade befälens kompetens är uppsatsen huvudsyfte. Utifrån resultatet i enkätundersökningarna framkommer en större insikt i dagens situation av frivillighet i relation till plikten utifrån ett kompetensperspektiv.

Resultatet pekar på att rekryterna 2011 skattar sina befäl och utbildningen något högre än vad som gjorts tidigare år. Undersökningen har inte haft som syfte att få fram varför förändringar har skett. Det analyserade resultatet tyder på att rekryterna känner i högre uträkning att de utbildas för sin egens skull. Ett exempel på detta är att rekryterna skattar chefsegenskaper, som förmågan att ställa krav och vara kreativ högt i jämförelse med de värnpliktiga. Vikten av att ha inspirerande befäl är ytterligare ett sådant exempel. Detta visar att synen har förändrats på vad som anses som viktiga kompetenser hos befäl.

Resultat visar på att befäl som betar sig diskriminerande har minskat något mot de tidigare undersökningarna. Troligen har medvetenheten hos befälen ökat de senaste åren. Om det är frivillighet eller Forsvarsmaktens värdegrund som ligger bakom går inte att utläsa. Det som resultaten visar är inte bara att det är färre diskriminerande kommentarer från befäl utan också att förtroendet har ökat för de närmaste befälen. I undersökningen om social kompetens syns detta genom att synen på befälens beteende värderas högre. Samtidigt visar undersökningen att värden som karaktäriserar social kompetens har minskat. Det är mindre viktigt att det går att lita på befälet, att denne lyssnar på synpunkter, visar att han/hon bryr sig om individen eller att befälet är personligt.

Kategorin chefskompetens skattas av hälften av rekryterna som den viktigaste egenskapen hos en ledare. Både de värnpliktiga och rekryterna har skattat egenskaper, som utifrån enkätundersökningen kan kopplas till chefskompetens, lågt. Detta kan bero på frågornas karaktär och att en ledare och ett befäl inte alltid innebär samma sak. Befälet är utsedd av högre chef som lärare, rekryten kan se någon annan i organisation som dennes ledare. Totalt sett visar resultatet på att egenskaper som beskriver chefskompetens hos befälen har ökat i värde. Framförallt hur befälen lyckas förmedla målen och att de lyckas identifiera problem inom pluton och kompani som rekryterna och de värnpliktiga uppfattar. Tankar som jag själv lyfter fram här är om de frivilliga själv tar till sig målen tydligare då de faktiskt själva vill vara där. Rekryterna uppskattar också i högre grad att befälen ställer krav på dem. Det beskrivs i delen om chefskompetens och där ser rekryterna det som något positivt.

Stresshanteringsförmåga som en av de önskvärda kompetenserna har visat sig vara svår att mäta i denna undersökning. Då jag har valt att undersöka från rekryternas synvinkel framkommer inte



hur stor belastningen varit på befälen. Dock beskriver rekryterna 2011 hur de uppfattar befälen som tidsoptimister samt att de stressar igenom utbildningen. Detta kan kopplas till att befälen inte tar ett utanförperspektiv och tittar på den egna utbildningen utifrån.

Det influerande ledarskapet kan säjas beskriva hur ett bra ledarskap skall vara. Resultatet i enkätundersökningen visar att denna typ av ledarskap är något som rekryterna lyfter fram som en viktig egenskap hos ett befäl än mer än tidigare. Egenskaperna är i form av inspiration samt att ställa krav. Detta är intressant för att svara på min frågeställning då det visar på att rekryterna idag uppskattar att deras befäl använder ett utvecklande ledarskap i sin utbildningspedagogik. Resultatet visar också att det kan vara så att befälen faktiskt använder sig mer utav ett ledarskap som präglas av att inspirera, motivera men samtidigt ställa krav och vara tydlig med målet för utbildningen. Detta stämmer med tidigare forskning av Vrbanjac och Larsson.<sup>63</sup>

Av resultaten att döma går det att se en förändring i hur rekryterna ser på önskvärda kompetenser. Eller snarare att det är en förändrad syn på vad de ser som positiva egenskaper hos sina befäl. Men att bara ta de rekryter och de värnpliktiga som en variabel är fel. Också förändringar hos befälen har påverkat resultatet i min undersökning, då flertalet av frågorna riktat sig till hur de har agerat under utbildningen. Frågorna har även handlat om på vilket sätt de förmedlar sitt budskap och hur deras attityd är gentemot dagens rekryter. Här visar resultatet av min undersökning på att befälens attityd på ett positivt sätt har förändrats, detta bör sannolikt öka rekryternas vilja att stanna i Försvarsmakten efter utbildningen.

## 7.1 Slutord

*Vilka kompetenser anser dagens rekryter som viktiga hos befälen?*

Resultatet av min undersökning visar att det har blivit mindre viktigt att befälen är duktiga på det som beskrivs som fackkompetens eller formell kompetens. Rekryterna beskriver det som viktigt med chefskompetens som är utformad på ett sätt där den samverkar med en social förmåga på en tjänsterelaterad nivå.

*På vilket sätt skiljer sig frivilliga rekryters uppfattning med tidigare värnpliktigas uppfattning om befälens kompetens och pedagogiska förmåga?*

Min undersökning visar att rekryternas uppfattning har förändrats i avseendet om vilken kompetens som är viktig. De värderar att befälen ställer krav, motiverar och inspirerar dem som pedagogisk metod för att de skall nå sina mål. Detta har också lett till att rekryterna uppfattar sina befäl som bättre lärare/utbildare. Dessa egenskaper som rekryterna värderar hos befälen beskriver också toppen av det utvecklande ledarskapet.

---

<sup>63</sup> Vrbanjac & Larsson, 2006.

## **7.2 Självkritik**

Jag har själv identifierat ett antal brister som jag vill dela med mig av. Då enkätundersökningen inte från grunden är utformad för att svara på min frågeställning har analysen av resultatet tolkats genom exemplifierande av egenskaper i de önskvärda kompetenserna utifrån teorierna och modellerna. Jag såg det som en fördel att använda mig av de tidigare enkätundersökningarna då dessa var gjorda på ett flertal värnpliktiga och det annars är svårt att få fram ett historiskt resultat, som gör det möjligt att på denna korta tid lyckas med en fallstudie som bygger på jämförande resultat.

En annan brist som jag har identifierat efter att ha gjort den egna enkätundersökningen baserat på de tidigare frågorna, är den lilla urvalsgrupp som en pluton ger. Å ena sidan ser jag att vissa frågor blev känsliga, enstaka händelser på den plutonen påverkar utfallet av enkätundersökningen. Samtidigt som jag också blev lite förvånad över att resultatet på flertalet kurvor följde varandra så väl.

## **7.3 Vidare forskning**

Vid läsning av begreppet kompetens finns det mycket litteratur som behandlar kompetensutveckling inom olika områden och också hur organisationen sätter krav på utbildningen och vad den eftersträvar. Det är utifrån den forskningen jag har kommit fram till hur synen på kompetens har förändrats. Jag har också personligen ställt mig frågor om Försvarmakten som organisation ställer de krav på utbildning som efterfrågas, då ämnet också är något som diskuteras under kadettutbildningen.

De tre enkätundersökningarna som jag har titta på visar att attityder hos de värnpliktiga angående utbildning, befäl samt motivation. Detta har väckt intresse för om det kan vara förändringar i befäls attityd och motivation att hålla i grundutbildningen idag. Eller kan det också vara så att det finns förändringar i utbildningen av nya befäl som sätter sin prägel på grundutbildningen? Detta utifrån Rolfs tre teser om tillämpad vetenskap.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Rolf, S. 399-400.

## 8 LITTERATUR och KÄLLFÖRTECKNING

### 8.1 Litteratur

Bass, Bernard M, Riggio, Ronald E, 2006: *Transformational Leadership: Second Edition*, Mahawah, New Jersey, Lawrence Erlbaum associates, publishers.

Ejvegård, Rolf, 2003: *Vetenskaplig metod*, Tredje omarbetade upplagan, Lund, Studentlitteratur

Ellström, Per-Erik & Hultman, Glenn; 2004:(red) *Lärande och förändring i organisationer: Om pedagogik i arbetslivet*, Lund, Studentlitteratur

Kaltman, Al, 1998, *Cigars, Whisky, and Winning: Leadership Lessons from General Ulysses S. Grant*, Prentice-Hall, Paramus, NJ

Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell, 2006: *Direkt ledarskap*, Stockholm, Försvarmakten

Lindholm, Mikael, 2006: *Pedagogiska Grunder*, Stockholm, Försvarmakten

Northouse, Peter G, 2007: *Leadership: theory and practice*, fourth edition, Western Michigan University, Unites states of America

Rolf, Bertil, 1998: *Militär kompetens: Traditioners förnyelse 1500-1940*, Nora, Nya Doxa, Department of computer science and business administration, University of Karlskrona/Ronneby

### 8.2 Rapporter

Carlstedt, Leif och Widen, Henry, 1999: *Chefskompetens CBI: Utveckling av ett chefbedömningsinstrument*, Karlstad, Försvårshögskolan

Försvarmakten, *Attitydundersökningen 2002/03*, Utryckningsenkät med procentuella svarsfrekvenser, Försvarmakten, Slutrapport

Försvarmakten, *Utryckningsenkät – utbildningsår 04-05*, Försvarmakten, bilaga 1 HKV skr. 16 700: 622 68

Larsson, Gerry, Fors, Maria, Levin Anna-Lena & Thuresson Annika, 2007: *Ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta i Försvarmakten*, Karlstad, Försvårshögskolan, Institutionen för ledarskap och management ILM Serie I:38



---

Vetenskapsrådet, 2002: *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, Vetenskapsrådet

Vrbanjac, Aida & Larsson, Gerry, 2006: *Hur stämmer unga officerares faktiska ledarutveckling med Försvvarsmaktens ledarskapsmodell Utvecklande ledarskap*, Karlstad, Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management ILM Serie T:33

Österberg, Johan & Carlstedt, Berit, 2010: *Värnplikten öppnar en värld av möjligheter” Viljan att fortsätta i Försvvarsmakten hos värnpliktiga på livgardet år 2010*, Karlstad, Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management ILM Serie I:63

Österberg, Johan, Jonsson, Emma & Hyllengren Peder, 2008: *Förhållanden som bidrar till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst*, Karlstad, Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management ILM Serie I:49

### **8.3 Artiklar**

Larsson, Gerry, 2006: “*The Development Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties*”, *Scandinavian journal of psychology*, 47, 253-262

Larsson, Gerry, 2002: “*Cigars, Whisky, and Winning: a qualitative analysis of Kaltman s analysis of General Ulysses S. Grant*”, Karlstad, Försvvarshögskolan, *Leadership & organization development journal*: 2002, 23, S. 45-53, Issn/Isbn: 0143-7739

Larsson, Gerry, Carlstedt, Leif, Andersson, Jens, Andersson, Lars, Danielsson, Erna, Johansson, Ann, Johansson, Eva & Robertsson, Ingemar 2002: “*A comprehensive system for leader evaluation and development*”, Karlstad, Försvvarshögskolan

### **8.4 Internet**

<http://advisor.unl.edu/wanttoknowmore/Full-Range-Leadership.pdf> (2011-05-01 23:45)



## Bilaga 1

### ENKÄTUNDERSÖKNING

1. Är du man eller kvinna?

Man   
Kvinna

2. Vilken av nedanstående kategorier tillhör du?

KB   
PB   
GB   
SOLDAT

### UTBILDNINGEN

Ringa in den siffran som bäst stämmer överens med din uppfattning.

Håller inte med alls  $\longleftarrow$   $\longrightarrow$  Håller med helt och hållet  
1 2 3 4 5 6

- 
- |  |             |
|--|-------------|
| 3. Jag känner förtroende för medlemmarna i min grupp/mitt arbetslag                              | 1 2 3 4 5 6 |
| 4. Jag känner förtroende för mina närmsta befäl  | 1 2 3 4 5 6 |
| 5. Jag känner förtroende för att mitt förband klarar att lösa sina Uppgifter i ett "skarpt läge" | 1 2 3 4 5 6 |
| 6. Jag har en tydlig bild av det övergripande målet med min utbildning                           | 1 2 3 4 5 6 |
| 7. Jag känner förtroende för att gällande säkerhetsbestämmelser alltid följs                     | 1 2 3 4 5 6 |
| 8. Människors lika värde präglar arbetsklimatet på min pluton                                    | 1 2 3 4 5 6 |
| 9. Under utbildningen har vi på ett naturligt sätt kunna diskutera Etiska och moraliska frågor   | 1 2 3 4 5 6 |
| 10. Den uppgift jag utbildas för känns meningsfull och viktig                                    | 1 2 3 4 5 6 |
| 11. Uppföljning nyttjas kontinuerligt för att utveckla utbildningen                              | 1 2 3 4 5 6 |





12. Jag har tillräcklig kompetens för att klara mina uppgifter i ett "skarpt läge" 1 2 3 4 5 6

### BEFÄLEN

13. Hur ofta blir ni värnpliktiga uppmuntrade och får beröm från ert närmsta befäl?

- Aldrig
- Någon enstaka gång
- Någon gång per månad
- Någon gång i veckan
- Oftare

14. Har det hänt att befälen uppträtt på ett sådant sätt att du känt dig kränkt?

- Aldrig
- Någon enstaka gång
- Någon gång per månad
- Någon gång i veckan
- Oftare

Exemplifiera.....

15. Det finns olika uppfattningar om hur en bra värnpliktig skall vara. Vad tror du ditt närmsta befäl tycker? **Välj ett alternativ.**

- Vara en bra kamrat
- Ta egna initiativ och komma med förslag
- Att alltid uppträda militärt korrekt
- Att i varje situation lyda sitt befäl
- Annat. Vad?.....

Exemplifiera.....

16. Vilken uppfattning har du om dina närmsta befäl om lärare/utbildare?

- Mycket bra
- Bra
- Varken bra eller dåliga
- Dåliga
- Mycket dåliga



Exemplifiera.....

17. Vad anser du kännetecknar ett bra befäl?

**Du kan markera flera alternativ**

- Uppträder militärt korrekt
- Är rättvis
- Är personlig
- Är rolig
- Man kan lita på honom/henne
- Är en duktig lärare/utbildare
- Lyssnar på synpunkter och förslag
- Är en duktig fackman (kunnig på det han/hon lär ut)
- Är kreativ
- Ställer krav
- Är en föregångsman
- Visar att han/hon bryr sig om mig som individ
- Håller distans till oss värnpliktiga
- Är inspirerande

Exemplifiera.....

## VÄRNPLIKTEN

18. Hur mycket tid och kraft har befälen på ditt kompani ägnat åt att stötta, hjälpa och försöka behålla de som haft svårt att klara värnplikten?

- Alldeles för mycket
- För mycket
- Lagom
- För lite
- Alldeles för lite

Exemplifiera.....

19. Har du under utbildningen eller övningarna varit med om en situation där du eller någon av dina kamrater varit nära att skadas allvarligt?

- 1. Aldrig
- 2. Någon enstaka gång
- 3. Ofta



Exemplifiera.....

20. *Besvaras endast av de som svarat alternativ 2 eller 3 på fråga 33.*

Vidtog befälet/förbandet åtgärder för att inte de farliga händelserna skulle kunna inträffa igen?

- Ja i alla fallen
- Ja i de flesta fallen
- Ja i några fall
- Aldrig

21. *Besvaras av alla*

Har någon värnpliktig eller något befäl på ditt förband handlat diskriminerande mot en värnpliktig p.g.a. dennes kön, etnisk, tillhörighet, sexuella läggning etc.?

A) **Värnpliktiga** har betett sig diskriminerande

- Aldrig
- Någon enstaka gång
- Några gånger
- Ett flertal gånger
- Ofta

B) **Befäl** har betett sig diskriminerande

- Aldrig
- Någon enstaka gång
- Några gånger
- Ett flertal gånger
- Ofta

22. Hur är plutonsbefälets attityd till plutonens timme?

- Man märker att de tycker den är viktig
- Man märker att de är ointresserade
- Man märker att de är klart negativa till den
- Vi har inte haft plutonens timme

Exemplifiera.....



23. Internationell tjänstgöring är en viktig uppgift för det svenska försvaret. Har du märkt av detta under din utbildning?

- Ja, i samband med information om den svenska Försvarmaktens uppgifter
- Ja, det har ibland förekommit som en allmän bakgrundsbeskrivning för övningar
- Ja, vi har haft övningar som direkt hänger ihop med internationella insatser
- Nej, jag har inte märkt av detta

24. Har du någon gång haft funderingar på att söka internationell tjänst?

- Har funderat men tänker inte söka
- Tänker söka
- Har redan sökt
- Har inte haft några sådana funderingar

25. Vad innebär ordet kompetens för dig?

.....

.....

.....

26. Vad ser du som viktigaste egenskapen hos en ledare?

- Fackkompetens
- Chefskompetens
- Social kompetens
- Stresshanteringsförmåga

Exemplifiera.....