

FÖRSVARSHÖGSKOLAN  
Institutionen för ledarskap och management  
Maria Fors  
Gerry Larsson

PM ILM-K X-2010  
2010-06-27

# **ME01**

## **– ledarskap, tillit och motivation**

## Introduktion

Tidigare studier visar att tillit och motivation är viktiga resurser i strid (Hannah, Campbell & Matthews, 2010; Sweeney, 2010). Även ledarskap har visat sig ha positiv inverkan på underställdas upplevelser och tolkningar av internationella insatser (Bartone 2005: Harrison, Sharpley, & Greenberg, 2008). Flera svenska studier har på senare år belyst ledarskap, tillit och motivation under internationella insatser (Fors & Larsson, 2009; Fors & Larsson, 2010), dock har ingen studie enbart fokuserat på marina styrkor eller varit longitudinell. Denna studie syftar till att studera ledarskap, tillit och motivation i den svenska marina styrkan, ME01, som deltog i den EU-ledda operationen ATALANTA.

## Metod

### *Undersökningsgrupp*

Urvalet utgörs av individer som deltog i ME01. Data samlades in vid tre olika tillfällen. Före insatsen (under utbildning vid Livgardet), under insatsen (i Somalia) och efter insatsen (under återträffen). 51 individer deltog i samtliga tre mätningar och 44 deltog endast i den första och sista mätningen, vilket innebär att sammanlagt 95 individer deltog i de två mest omfattande mätningarna. Svarefrekvensen i föremätningen var 97 %, i undermätningen 50 % och i eftermätningen 84 % (utgår från  $n = 141$  vid varje tillfälle). I tabell 1 finns en bakgrundsbeskrivning av informanterna.

Tabell 1. Beskrivning av undersökningsgruppen.

Bakgrundskaraktäristika	Deltagare $n^1$
<i>Kön</i>	
Kvinna	10
Man	153
<i>Ålder</i>	
30 eller yngre	79
31-40	25
41 eller äldre	25
<i>Högsta civil utbildning</i>	
Grundskola/gymnasium	72
Högskola/universitet (examen eller påbörjad)	62
<i>Militär bakgrund</i>	
Yrkes- eller reservofficer	89
Civil	70
<i>Tidigare erfarenhet av internationell insats</i>	
Nej	100
Ja, vid ett tillfälle	15
Ja, vid två eller fler tillfällen	15

<sup>1</sup>Förbandet bestod av 141 personer, att siffran ibland överstiger detta beror på att det totala antalet i studien var högre pga. att ett antal personer avbröt sin tjänstgöring och blev ersatt av andra

### *Datainsamling*

Frågeformuläret innehöll ett formulär för att mäta *personlighet*, PQ, (Bäckman & Carlstedt, 2010). Formuläret är speciellt framtaget för en militär population och mäter sju personlighetsaspekter: Social förmåga, omtanke, noggrannhet, stresstålighet, självkänsla, humörinstabilitet och intellektuellt oberoende. Formuläret innehöll också ett verktyg för att mäta deltagarnas *känsla av sammanhang* (KASAM) (Antonovsky, 1987). Ju högre KASAM desto större möjlighet att hantera stora påfrestningar väl. Personlighetsformuläret fanns med vid den inledande datainsamlingen medan KASAM mättes vid alla tre mättillfällen.

Enkäten omfattade även frågor om utbildningstiden och tjänstgöringen (uppfattningar om gruppen, förändringar, möjlighet till vila, privatliv, trivsel, förutsättningar för att utföra arbetet, tydliga mål och om målen uppnåddes) där respondenterna på en skala mellan 1 (instämmer inte alls) och 6 (instämmer helt) fick skatta sina upplevelser. För att mäta ledarskapsaspekter, särskilt tillitsskapande och motiverande beteenden, fick respondenterna ta ställning till ett antal påstående kopplade till deras närmsta chefs beteende under insatsen. Dessa frågor besvarades på en skala mellan 1 (instämmer inte alls) till 7 (instämmer helt).

För att mäta tillit fick respondenterna under samtliga tre mättillfällen, på en skala mellan 1 (mycket låg) och 5 (mycket hög) skatta sin tillit till direkt underställda chefer (DUC), chefer på samma nivå, närmsta chef, högre chefer, enheten/organisationen, systemen i funktionsområdet, det tekniska stödet för systemen och insatsen stödpersonal. Under varje mättillfälle fick respondenterna även bedöma den chef de för närvarande hade högst respektive lägst tillit till avseende som person, som ledare och kompetens i strid.

För att mäta motivation fick respondenterna skatta elva olika motiv till att delta i insatsen men också under de två sista mättillfällena skatta sin motivation till arbetsuppgifterna (dels i realtid vid undermätningen dels retrospektivt vid eftermätningen). I under- och eftermätningen fick respondenterna även besvara frågor relaterade till deras motivation att söka till fler insatser.

### **Resultat**

#### *Varför vill man delta i insatsen?*

Resultatet visar att individer kan ha flera olika skäl till att delta i internationell tjänst. För att ta reda på vilket som var respondenternas huvudsakliga skäl till att delta ombads de ange det tyngst vägande motivet. Majoriteten av respondenterna, 67 %, uppgav personlig utveckling och vill vara med om ett äventyr medan 18 % uppgav internationellt intresse som skäl. Det fanns vissa samband mellan personlighet och motiv. Bland annat uppgav individer som skattade sig högt på social förmåga i högre utsträckning motiven vill vara en förebild inom Försvarmakten och personlig utveckling. Individer som skattade sig lågt på omtanke angav i högre grad motivet hade inte något annat inplanerat.

Undergruppsjämförelser visar att kvinnor och personer med akademisk utbildning i högre grad än män och personer som saknar akademisk utbildning angav internationellt intresse som motiv. Yngre, ensamstående, civila, personer i befattningar på lägre hierarkiska nivåer och personer utan barn uppgav i högre utsträckning motiven vill vara med om ett äventyr, ser insatsen som ett delmål för att uppnå andra mål, det är häftigt att göra internationell tjänst och personlig utveckling.

#### *Vad tyckte man om utbildningen?*

Det förekommer vissa variationer i huruvida respondenterna upplevde utbildningstiden som relevant och meningsfull. De som i högre utsträckning hade en positiv uppfattning av utbildningen var yngre, personer utan barn, personer utan akademisk utbildning civila,

ensamstående och personer som saknade erfarenhet från tidigare insatser. Medelvärde för uppfattning om utbildningstiden är för hela undersökningsgruppen 4.14 (svarsskala 1 = instämmer inte alls och 6 = instämmer helt) vilket indikerar att utbildningen inte helt varit till belåtenhet.

#### *Vad tyckte man om tjänstgöringen?*

##### *Allmänna upplevelser*

Respondenterna fick, efter tjänstgöringen, skatta olika förhållanden under insatsen som hade påverkan på motivationen. Resultatet visar att individerna var nöjda med sina gruppmedlemmar, inte upplevde större problem med privatlivet, hade goda förutsättningar för att utföra sitt arbete och tyckte att de satta målen för insatsen hade uppnåtts. Något sämre värden fick möjligheten till vila och förändringar (huruvida respondenterna ofta fick sina förutsättningar förändrade). Personlighet (aspekterna omtanke, självkänsla och social förmåga) och känsla av sammanhang tycks ha en påverkan på hur individerna upplever tjänstgöringen. Undergruppsjämförelser visade att personer med barn och personer utan akademisk utbildning var nöjdare med sina gruppmedlemmar. När det gällde möjligheten till vila skattade yngre, personer utan barn, personer utan akademisk utbildning, civila, ensamstående och sjömän att de hade mindre möjlighet till vila. Vad avser trivsel under insatsen så var personer som saknade erfarenhet från insatser nöjdare än personer med erfarenhet från två eller fler insatser.

##### *Ledarskap*

Efter tjänstgöringen fick respondenterna även skatta sin närmsta chef i olika tillitsskapande- och motiverande beteenden. Resultatet visar att upplevelserna av den närmsta chefen är positiva. Den enda signifikanta undergruppskillnaden som fanns var att individer som har barn skattade chefen högre än individer utan barn, båda grupperna hade dock fortfarande höga värden.

Under insatsen ombads respondenterna att tänka på den ledare som de hade högst respektive lägst tillit till och skatta dessa ledare som personer, som chefer samt deras kompetens i strid. Resultatet visar att den ledare respondenterna hade högst tillit till fick höga skattningar både som person, som chef och till kompetens i strid medan ledarna som genererade lägst tillit fick betydligt lägre skattningar.

#### *Tillit under insatsen – fördjupning*

Respondenterna fick under samtliga tre mättillfällen skatta sin tillit till ledare, enheten/organisationen, tekniskt stöd och stödpersonal. Resultatet visar att tilliten generellt är hög dock något lägre till individer som respondenterna troligtvis har en mindre nära eller frekvent kontakt med; högre chefer, system och stödpersonal. Medelvärdena är i många fall mycket höga och många respondenter har redan under första mättillfället skattat tilliten till ledare som mycket hög, vilket inte lämnar särskilt mycket utrymme för förbättringar. Den enda signifikanta skillnaden över tid som uppvisades var att tillit till högre chefer sjönk vid de två sista mättillfallen. Yngre respondenter och respondenter som saknar erfarenhet skattade tillit till högre chefer högre. Vidare visar resultatet att det finns ett samband mellan att ha upplevt en meningsfull utbildning och tillit till högre chefer. När det gäller tillit till närmsta chef visar resultaten på ett samband med positiva upplevelser av gruppen, trivsel, att individerna upplevde tydliga mål med insatsen och tyckte att de uppnådde satta mål. Resultaten visar också att närmsta chefs tillitsskapande- och motiverande beteenden har ett positivt samband med tillit till högre chefer.

### *Motivation under insatsen – fördjupning*

Respondenterna fick i undermätningen skatta sin motivation till arbetsuppgifterna (i realtid) men fick också i eftermätningen, retrospektivt, skatta sin motivation i början, i mitten och i slutet av insatsen. Flera undergrupper skattade sin motivation högre under mätningen i realtid; YO/RO, gifta/sambon, individer med barn och respondenter på högre hierarkiska nivåer. Resultatet visar också att det inte finns tydliga samband mellan retrospektivt skattad motivation och närmsta chefs motiverande beteende. Tittar vi däremot på skattningen i realtid (under insatsen) så ser vi ett positivt samband mellan närmsta chefs motiverande beteenden och motivationen. Två andra faktorer som också, i realtid, hade påverkan på motivationen var möjlighet till vila och att individerna upplevde tydliga mål med insatsen. Den sistnämnda hade också positiva samband med de retrospektiva skattningarna.

### *Motivation till att söka fler insatser*

När det gäller motivation att söka till fler insatser visar resultatet att majoriteten av respondenterna är positiva till fortsatt tjänstgöring (85 % vid undermätningen och 81 % vid eftermätningen). Orsaker till detta uppges vara kopplade till meningsfullhet (känner att jag utför något meningsfullt och jag tror på Sveriges närvaro utomlands) och nya mål (vill uppleva ett annat insatsområde eller en ny befattning). Orsaker till att inte vilja söka fler insatser är delvis också kopplade till målmedvetenhet (individerna har andra mål att uppnå eller har uppnått sitt mål) men även den sociala situationen. Undergruppsjämförelser visar att yrkes- och reservofficerare i högre utsträckning än civila vill åka på fler insatser. Resultatet visar också att individer som i högre utsträckning uppger att de vill åka på fler insatser skattar tillit till närmsta chef högre och de skattar också sin motivation under insatsen som högre.

### **Diskussion**

Studiens syfte var att studera ledarskap, tillit och motivation i den svenska marina styrkan, ME01.

När det gäller motiv till att delta i insatsen visar resultaten att en stor majoritet av respondenterna anger personlig utveckling och vilja att vara med om äventyr som sitt huvudsakliga motiv. Denna typ av mer "egoistiska skäl" tycks vara vanliga bland svenskar som deltar i internationella insatser och något som Försvarsmakten behöver förhålla sig till (Fors och Larsson, 2009).

Resultatet visar att respondenterna har positiva uppfattningar om sin tjänstgöring, något lägre skattning får möjligheten till vila och förändrade förutsättningar. Att inte få tillräckligt med vila och ständigt behöva anpassa sig till nya förutsättningar torde dock vara en naturlig del av att tjänstgöra internationellt. Individer som saknade erfarenhet från tidigare insatser uppgav i högre utsträckning att de trivts under insatsen. En potentiell förklaring kan vara att de saknar något att jämföra med och därför har andra förväntningar på vad de kommer att uppleva jämfört med individer med erfarenhet.

Ett positivt utfall av resultatet är att skattningar av närmsta chef visar på höga värden, respondenterna kan med andra ord antas vara nöjda med sina närmsta chefer. Flera tidigare studier har visat att just den närmsta chefen har stor påverkan på underställdas motivation (Larsson et al., 2006; Larsson et al., 2007). Inga signifikanta undergruppskillnader förelåg vilket kan indikera på att nöjdheten inte påverkas av individens olika erfarenhet och därmed förväntningar. Skattningar av de ledare respondenterna hade högst och lägst tillit till under insatsen visade att den ledare som genererade lägst tillit från respondenterna fick relativt låga skattningar. Det är värt att uppmärksamma att det därmed finns ledare som de underställda inte har särskilt hög tillit till. Hur betydelsefullt detta är måste dock ställas i relation till vem denna

ledare är och vilken nivå ledaren befinner sig på, något som denna studie inte kan besvara. Det viktigaste torde dock vara att tilliten till närmsta chef är hög.

Yngre respondenter och respondenter som saknar erfarenhet skattade tillit till högre chefer högre vilket skulle kunna tyda på att olika erfarenhet påverkar vilken förväntning individen har på ledaren och därmed hur individen utvecklar tillit till densamme. Det finns också ett samband mellan att ha upplevt en meningsfull utbildning och tillit till högre chefer. Som nämnts tidigare skattade yngre respondenter i högre utsträckning utbildningen som meningsfull vilket behöver beaktas i detta sammanhang. Är det åldern och förväntningar eller att utbildningen för dessa individer varit meningsfull som påverkar tillitsutvecklingen till högre chefer?

När det gäller tillit till närmsta chef visar resultaten på ett samband med positiva upplevelser av gruppen och trivsel. Detta kan antingen tyda på att inte endast ledarens beteende gentemot den enskilda individen påverkar tillitsutvecklingen eller på att ledaren har en påverkan på gruppen och trivseln som avspeglar sig i tillitsutvecklingen.

En annan aspekt värd att lyfta fram är att närmsta chefs tillitsskapande- och motiverande beteenden har ett positivt samband med tillit till högre chefer. Detta kan kopplas till teorier om indirekt ledarskap där underställda chefer har en betydelsefull roll i att förmedla högre chef intentioner. Om underställda har hög tillit till "länken" (den underställda chefen) finns också bättre möjligheter att utveckla tillit till den indirekta ledaren (Larsson et al., 2007).

Ovan har individers förväntningar diskuterats i relation till tillitsutveckling. Vi skulle även här vilja fortsätta diskutera förväntningar, dock i samband med respondenternas motivation under insatsen. Flera undergrupper skattade sin motivation högre under mätningen i realtid; YO/RO, gifta/sambon, individer med barn och respondenter på högre hierarkiska nivåer. Individer som har barn och familj kanske behöver starkare initial motivation för att lämna detta för att tjänstgöra flera månader utomlands samtidigt som de eventuellt också har andra förväntningar och resonemang kring vad de vill få ut av tjänstgöringen. Exempelvis kanske det är lättare att hantera en "tråkig och meningslös" insats eftersom de behöver kunna försvara sitt beslut att lämna familjen. Med andra ord har dessa individer kanske lättare att motivera sig själv och fokusera på positiva aspekter som gör det värt att ha varit ifrån familjen.

Vidare visar resultatet att det inte finns tydliga samband mellan retrospektiv skattad motivation och närmsta chefs motiverande beteende. Tittar vi däremot på skattningen i realtid (under insatsen) så ser vi ett positivt samband mellan närmsta chefs motiverande beteenden och motivationen, vilket därmed styrker tidigare studier som visat på närmsta chefs påverkan på motivation. Två andra faktorer som också, i realtid, hade påverkan på motivationen var möjlighet till vila och att individerna upplevde tydliga mål med insatsen. Den sistnämnda hade också positiva samband med de retrospektiva skattningarna och visar på betydelsen av tydlighet. Individer behöver tydliga mål för att ha goda förutsättningar att motivera sig.

När det gäller motivation att söka till fler insatser visar resultatet att majoriteten av respondenterna är positiva till fortsatt tjänstgöring. Orsaker till detta uppges vara kopplade till bland annat nya mål. Orsaker till att inte vilja söka fler insatser är delvis också kopplade till målmedvetenhet. Dessa resultat, som överensstämmer med studier på individer som tjänstgjort i Afghanistan (Fors och Larsson, 2009: 2010), visar på vikten av att hjälpa individer att hitta nya mål inom Försvarsmakten om man vill behålla dem. Detta borde vara relevant att presentera för individerna så tidigt som möjligt, kanske redan innan de påbörjat sin insats, för att förekomma att de själva hittar nya mål att fokusera på.

Slutligen vill vi nämna att individer som i högre utsträckning uppger att de vill åka på fler insatser skattar tillit till närmsta chef högre än individer som inte vill åka på fler insatser, vilket stärker tidigare forskningsresultat som visat på betydelsen av närmsta chefs ledarskap.

### Lärdomar från studien

- Flera av resultaten i studien indikerar att individers olika erfarenhet och förändringar påverkar upplevelser av insatsen. Det blir därmed viktigt för ledare att försöka synliggöra olika förväntningar innan insatsen för att kunna hantera och förekomma dessa.
- Tillit till högre chefer sjunker under insatsen. Om närmsta chefs ledarskap upplevs som positivt skattas också tillit till högre chefer högre. Det blir därmed viktigt för direkta ledare att vara medvetna om deras effekt på relationen underställda – högre chefer och att jobba för att förbättra denna relation.
- Individer utan barn, ensamstående, utan akademisk utbildning och yngre uppger sig ha lägre motivation. Ledare behöver vara uppmärksamma på detta för att på ett bättre sätt kunna förbereda sig på att dessa individer kan behöva fler motiverande insatser.
- Tydliga mål är viktiga för att individer ska vara motiverade under insatsen. Detta är något som ledare på alla nivåer kan försöka påverka, högre ledare i form av tydliga mål för förbandet och direkta ledare som bryter ner målen i gripbara och nåbara uppgifter.
- Vila har också betydelse för individers motivation. Det blir viktigt för ledare att inte underskatta betydelsen av detta och att i den mån det går försöka möjliggöra för återhämtning, utan att underställda själva behöver påpeka detta.
- Både individer som vill och inte vill åka på fler insatser uppger målmedvetenhet som skäl till sitt beslut. Det blir viktigt att hitta sätt att leda in dessa individer, under förutsättning att man vill behålla dem inom organisationen, mot nya mål så snart som möjligt. Att presentera nya utmaningar för dem efter avslutad insats torde vara för sent då dessa redan gjort upp andra planer.

### Referenser

- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bartone, P. T. (2005). The need for positive meaning in Military Operations: Reflections on Abu Ghraib. *Military Psychology, 17*, 315-324.
- Bäckman, C., & Carlstedt, B. (2010). A construct validation of a profession-focused personality questionnaire (PQ) versus the FFPI and the SIMP. *European Journal of Psychological Assessment, 26*, 136-142.
- Fors, M., & Larsson, G. (2010). *Den osynliga fienden – IED-attentats påverkan på ledarskap, tillit och motivation*. (ILM Serie: I:57). Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Fors, M., & Larsson, G. (2009). *Svenska förband i Afghanistan – ledarskap, tillit och motivation*. (PM ILM-K 10-2009). Försvvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2010). Advancing a research agenda for leadership in dangerous context. *Military Psychology, 22*, 157-189.
- Harrison, J., Sharpley, J., & Greenberg, N. (2008). The management of post traumatic stress reactions in the military. *Journal of the Royal Army Medical Corps, 154*, 109-113.
- Sweeney, P. J. (2010). Do soldiers reevaluate trust in their leaders prior to combat operations? *Military Psychology, 22*, 70-88.