



**SJÄLVSTÄNDIGT ARBETE**  
**Krigsvetenskap (1OP147)**

**SOLDATEN I FOKUS**  
**En studie om soldatens motivationsfaktorer och hur**  
 **dessa belyses i delar av Försvarsmaktens ledarskapsutbildning**

Skreven av:  
**Marcus Sandberg**

Handledare: **Arita Holmberg**  
Antal ord: **13 921**



## Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.2. Problemformulering, syfte och frågeställning.....	4
1.3. Disposition .....	5
<b>2. TIDIGARE FORSKNING och TEORI.....</b>	<b>7</b>
2.1. Motivation som fenomen.....	7
2.2. Grundläggande motivationsfaktorer.....	8
2.3. Motivationsfaktorer för lärande.....	10
2.4. Motivationsfaktorer för svenska soldater .....	13
2.5. Sammanfattning av motivationsfaktorerna .....	16
<b>3. METOD och MATERIAL.....</b>	<b>18</b>
3.1. Metod .....	18
3.2. Material .....	19
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>20</b>
4.1. Ledarskap .....	20
4.2. Direkt ledarskap .....	21
4.2.1. Den svenska ledarskapsmodellen .....	21
4.2.1.1. Ledarkaraktäristiska .....	23
4.2.1.2. Omgivningskaraktäristiska .....	24
4.2.1.3. Ledarstilar.....	24
4.2.2. Övriga delar kopplade mot motivation inom Direkt ledarskap.....	30
4.2.3. Sammanfattning och resultat.....	31
4.3. Pedagogiska grunder .....	34
4.3.1. Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn.....	35
4.3.1.1. Något om kunskap.....	35
4.3.1.2. Något om människan .....	37
4.3.1.3. Något om varför soldaten kämpar .....	38
4.3.2. Sammanfattning och resultat.....	40
<b>5. SLUTSATS .....</b>	<b>42</b>



<b>6. FORTSATT FORSKNING .....</b>	<b>45</b>
Käll- och litteraturlista .....	46



## 1. INLEDNING

Idag utbildas samtliga blivande officerare till att bli dugliga ledare som skall kunna leda soldater, inte bara i krig, utan också i kris och fred.<sup>1</sup> Denna uppsats handlar om ledarskap, men inte ledarskap där ledaren sätts i fokus. I denna uppsats ligger fokus på soldaten, soldaten och dennes drivkrafter i form av motivation. Studien vill ur tidigare forskning belysa den enskilda soldatens generella motivationsfaktorer och samtidigt att se i vilken utsträckning delar av Militärhögskolan Karlbergs kurslitteratur inom ämnet ledarskap och lärande belyser dessa motivationsfaktorer. Genom att belysa dessa faktorer kan man möjliggöra för chefer och ledare att lättare förstå vad som kan motivera soldaten till att lösa sin uppgift.

Jag som skriver denna uppsats är för närvarande studerande på Militärhögskolan Karlberg och en blivande officer i den svenska Försvarsmakten, där jag just nu utbildas till att bli just en duglig ledare. Framtiden ställer därför höga krav på mig och min framtida roll som chef, ledare och lärare.

På vägen till att uppnå målet med att bli en duglig ledare genomförs ett antal ledarskapskurser/ledarskapsutbildningar med tillhörande studielitteratur. Inom dessa kurser har jag givits möjligheten till att utveckla mig själv genom bl.a. ökad självinsikt, ökat självförtroende samt hur man leder soldater. Jag har blivit tilldelad verktygen som gör att jag med mitt ledarskap skall förstå hur man på bästa sätt kan leda sina soldater till att lösa de uppgifter som dem tilldelas.

Dessa kurser belyser på så vis främst ledarens perspektiv och hur man bör gå tillväga för att bli en duglig ledare, men hur väl belyses de faktorer som påverkar soldatens motivation till att vilja följa ledaren? Det finns flertalet studier som belyser just den enskilda individens motivationsfaktorer då det är det bäst utforskade fenomenet inom psykologin.<sup>2</sup> Så vitt jag vet så finns det dock inte ett officiellt dokument där en kritisk granskning eller en jämförelse av Försvarsmaktens moderna ledarskapslitteratur där kopplingen mot dessa motivationsfaktorer har gjorts.

### 1.2. Problemformulering, syfte och frågeställning

Försvarsmakten utbildar idag sina blivande officerare till att bli dugliga ledare genom att bl.a. studera Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006).<sup>3</sup> I direkt ledarskap ligger fokus på att behandla ledarskapet i samband med stress, risk och påfrestningar.<sup>4</sup> Man har här tagit fram en svensk ledarskapsmodell där man kan se vilka egenskaper en blivande ledare bör besitta för att bli en så bra ledare som möjligt. När dessa egenskaper är uppfyllda så belyser

<sup>1</sup> <http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/oversikt/>. Besökt: 2012-04-17, 11.32.

<sup>2</sup> Bron & Stattin, 2010. sid.120

<sup>3</sup> <http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/utb-och-kursplaner/#content>. Besökt: 2012-04-20, 11.37.

<sup>4</sup> Larsson & Kallenberg (red.), 2006. sid.10



dem hur man kan använda de olika ledarstilarna som beskrivs för att utveckla sina ledaregenskaper så bra som möjligt. Denna modell skall utgöra ett stöd som hjälper chefer och ledare att lättare förstå hur man med sitt egna ledarskap får sina underställda att nå uppsatta mål.

För många yngre officerare utgör lärarrollen, snarare än chefsrollen, den centrala delen i det dagliga arbetet. Det innebär att framställningen [Direkt ledarskap (2006)] behöver kompletteras bland annat i de delar som gäller utbildning. Försvarsmaktens bok *Pedagogiska grunder* är ett utmärkt komplement.<sup>5</sup>

*Pedagogiska grunder* (2006) är en bok som fokuserar på lärandet hos den studerande och är därmed en bok avsedd för blivande lärare.<sup>6</sup>

Fokus ligger främst i dessa två böcker på hur chefen, ledaren och läraren kan agera för att soldaten skall influeras av dennes ledarskap och därmed lösa sina tilldelade uppgifter. Det som vore intressant är att veta hur mycket fokus som läggs på att försöka förstå individen för att han eller hon skall vilja följa ledaren.

Det är enligt mig allmänt känt att soldaten behöver en drivkraft, något som motiverar denne till att lösa sina tilldelade uppgifter och nå uppsatta mål. Är därför boken *Direkt ledarskap* (2006) med stöd av *Pedagogiska grunder* (2006) tillräckliga verktyg för att förstå soldatens drivkrafter i form av motivation för att chefer och ledare skall lyckas influera soldaten till att nå de mål som satts upp?

Syftet med studien är att med utgångspunkt i tidigare forskning belysa den enskilda soldatens generella motivationsfaktorer och sedan att se i vilken utsträckning *Direkt ledarskap* (2006) och *Pedagogiska grunder* (2006) belyser dessa motivationsfaktorer. Genom att belysa dessa faktorer kan man möjliggöra för chefer och ledare att lättare förstå vad som kan motivera soldaten till att lösa sin uppgift.

Den frågeställning som uppsatsen kommer att besvara är:

Utifrån motivationsfaktorer som är framtagna ur tidigare forskning vilka likheter/skillnader kan ses i *Direkt ledarskap* (2006) samt *Pedagogiska grunder* (2006) kopplat mot dessa faktorer?

### 1.3. Disposition

Uppsatsen är uppbyggd genom att i nästa kapitel kommer det att presenteras vad tidigare forskning och teorier beskriver kring individens olika motivationsfaktorer. Dessa motivationsfaktorer kommer sedan att sammanställas i en gemensam modell för att underlätta förståelsen av de olika motivationsfaktorerna samt utgöra ett analysverktyg för den fortsatta uppsatsen.

<sup>5</sup> Larsson & Kallenberg (red.), 2006. sid.10

<sup>6</sup> Lindholm & Granberg, 2006. sid.7f



Därefter kommer delar ur Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006) att beskrivas, analyseras och jämföras emot dessa motivationsfaktorer för att se vilka likheter och skillnader som beskrivs angående soldatens motivation.

Slutligen kommer uppsatsen att presentera en slutsats där en återkoppling gentemot ovanstående problemformulering, syfte och frågeställning kommer att genomföras.



## 2. TIDIGARE FORSKNING och TEORI

Tidigare forskning som gjorts kring jämförandet av delar av Försvarsmakten moderna ledarskapslitteratur kopplat mot en individs generella motivationsfaktorer är något som inte studerats tidigare.

Däremot är forskningen kring en individs generella motivationsfaktorer ett väl studerat fenomen. Nedan kommer därför Maslow's behovsteori<sup>7</sup> att presenteras och användas som en grund för uppsatsen där författaren kommer att presentera en egen modell av denna teori som hädanefter benämns behovspyramid. En teori angående en individs motivationsfaktorer gentemot lärande kommer att komplettera denna behovspyramid för att ytterligare förklara vad som påverkar en individs motivation.

Forskningen kring just den svenska försvarsmakten, dess soldater och deras motivation är även något som studeras mer och mer. För att få en högre förståelse kring just soldatens motivationsfaktorer kommer Engelkes olika studier kring soldater och officerares drivkrafter att användas för att ytterligare fylla ut denna behovspyramid. Innan ovannämnda beskrivs så kommer det att inledas med en förklaring till begreppet motivation.

### 2.1. Motivation som fenomen

Alla människor har någon sorts vilja, en vilja att uppnå något, att göra något. Vilja skulle därför kunna likställas med motivation.<sup>8</sup> Motivationen eller motivationspsykologin behandlar hur de mänskliga behoven och drivkrafterna påverkar beteendet och det mänskliga handlandet, däribland lärandet.<sup>9,10</sup>

Motivation kan vara något *inre* som en lust att lära, antingen för att man upplever själva kunskapen som viktig och relevant eller för att kunskapsinhämtandet ses som en egenutveckling. En inre motivation är oftare kopplad till djupinriktade lärstrategier. Motivation kan också vara *yttre*, som då man lär sig med syfte att klara en skrivning, få bra betyg, skaffa sig en utbildning eller få en möjlighet att visa sin kompetens. Denna motivation är oftare kopplad till ytinriktade lärstrategier.<sup>11</sup>

Detta betyder att den inre motivation kan vara av större kvalitet, eller åtminstone långvarigare, eftersom det individen lär sig tenderar också individen till att förstå. En individs motivation är alltså viktigt för att denne skall lära, då lära är att förändra sitt sätt att tänka och/eller att handla.<sup>12</sup> Därav kommer vi att fokusera denna uppsatsen mot de inre motivationsfaktorerna

---

<sup>7</sup> Maslow, 1970.

<sup>8</sup> Hedin, 2011. sid.51

<sup>9</sup> Bron, & Stattin, 2010. sid.119

<sup>10</sup> Söderström, 1975. sid.17

<sup>11</sup> Hedin, 2011. sid.51

<sup>12</sup> Döös, 2010. sid.72



som finns inom människan själv där olika behov behöver tillfredställas eller resurser utvecklas.<sup>13</sup>

Motivationsfaktorer kan också komma i två former; dem som upplevs som positiva och dem som upplevs som negativa. Motivationsfaktorer som påvisar hur något bör vara och dem som påvisar hur något inte bör vara för att öka en individs motivation. Denna uppsats kommer dock endast att fokusera på dem som fokuserar på hur något bör vara.

## 2.2. Grundläggande motivationsfaktorer

Abraham Maslow's teori om de grundläggande behoven som människan behöver för att drivas är en av de mest inflytelserika teorier om det mänskliga behovet.<sup>14</sup> Teorin utgår ifrån att människan drivs utan flertalet olika behov där man först behöver uppfylla delar av de grundläggande behoven för att sedan fortsätta att försöka uppfylla dem som ligger högre upp i hierarkin. Maslow menar att man kan dela in dessa behov i en hierarkisk ordning på grund av att människan aldrig är nöjd och alltid strävar efter att tillfredsställa ytterligare behov. Att människan alltid ser nya behov när man uppfyllt dem som nyss var prioriterade. Han påstår att detta beror på att de högre behoven inte blir synliggjorda förrän man tillfredsställt de grundläggande behoven som är av störst intresse för individen just då.<sup>15</sup> Han menar fortfarande att man inte behöver uppfylla alla de grundläggande behoven till 100% för att kunna börja på nästa steg, men att man inte kan fylla fler behov procentuellt sett på en av de högre nivåerna än som uppfyllts på de lägre.<sup>16</sup>

Dessa behov har kategoriserats under fem olika teman och dessa kommer att beskrivas på ett övergripligt sett nedan, med början på de mest grundläggande behoven.

*De fysiologiska behoven*, handlar om de allra mest grundläggande behoven som innefattar *hunger, törst, sömn* och även den *sexuella driften*. På denna nivå gäller det att uppfylla så många behov som möjligt för att uppnå ett fysiskt välmående. Väl när individen har uppfyllt de behov som denne finner är en bristvara så känner individen bristen av ett annat behov, ett behov som kan återfinnas under nästa kategori.<sup>17</sup>

*Säkerhets-/trygghetsbehoven*, belyser de behov vad gäller individens säkerhet och trygghet eller snarare vad individen anser vara en bristvara inom detta område. Exempelen på dessa behov kan vara en upplevd brist på *stabilitet, skydd, lagar och regler, tilliten* till en beskyddare eller rent av en generell rädsla, oro eller upplevelse av kaos. Om individen uppnår en känsla av att denne på ett tillräckligt sätt har tillfredsställt dessa behov så kommer nästa behov, som ligger högre upp i hierarkin att visa sig.<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> Stensmo, 2006. sid.121

<sup>14</sup> Bolman & Deal, 2005. sid.154

<sup>15</sup> Maslow, 1970. sid.70

<sup>16</sup> Ibid. sid.54

<sup>17</sup> Ibid. sid.35ff

<sup>18</sup> Ibid. sid.39ff





*Tillhörighet-/kärleksbehoven*, handlar om individens behov av eller sökande efter kärlek och tillhörighet. Dessa behov, precis som de andra kan variera oerhört från person till person. Behoven kan dock innefatta ett sökande efter *vänner* och *kamratskap*, en *partner* eller ett behov av att skaffa *barn*. Samtliga för att uppfylla sitt behov av att känna tillhörighet eller någon form av kärlek.<sup>19</sup>

*Självttillit/Självförtroendebehoven*, Detta behov är tvådelat och berör anseendet gentemot individen själv samt hur denne uppfattar hur andras anseende gentemot honom eller henne kan vara. Gentemot sig själv kan det handla om faktorer såsom *styrka*, *måluppfyllelse*, *kompetens*, *självständighet* och en känsla av *tillräcklighet*.

Faktorerna som kan påverka den andra delen av detta behov är egentligen den respekt som andra hyser gentemot en individ. Faktorer som *rykte*, *prestige*, *status* och *ära* kan vara sådant som påverkar behovet. Men, dessa kan även handla om ett behov där individen känner *uppskattning* och *uppmärksamhet* ifrån andra människor.<sup>20</sup>

*De självförverkligande behoven*, eller den självuppfyllelse som individen strävar efter, är det behov som ligger högst upp i den hierarkiska modellen och är även det behov som skiljer sig mest mellan olika individer. Här handlar det om att förverkliga sina *drömmar* eller *idéer* att bli som bra som möjligt för att uppnå sin fulla *potential*. Grunden till varför detta behov skiljer sig som mest mellan individer är på grund av att en individens drömmar eller vad denne anser sig göra av sitt liv skiljer sig så enormt. För en individ kan detta betyda att man vill bli en så bra mor som möjligt till sina barn. För en annan kan det handla om att bli president eller atomfysiker<sup>21</sup>

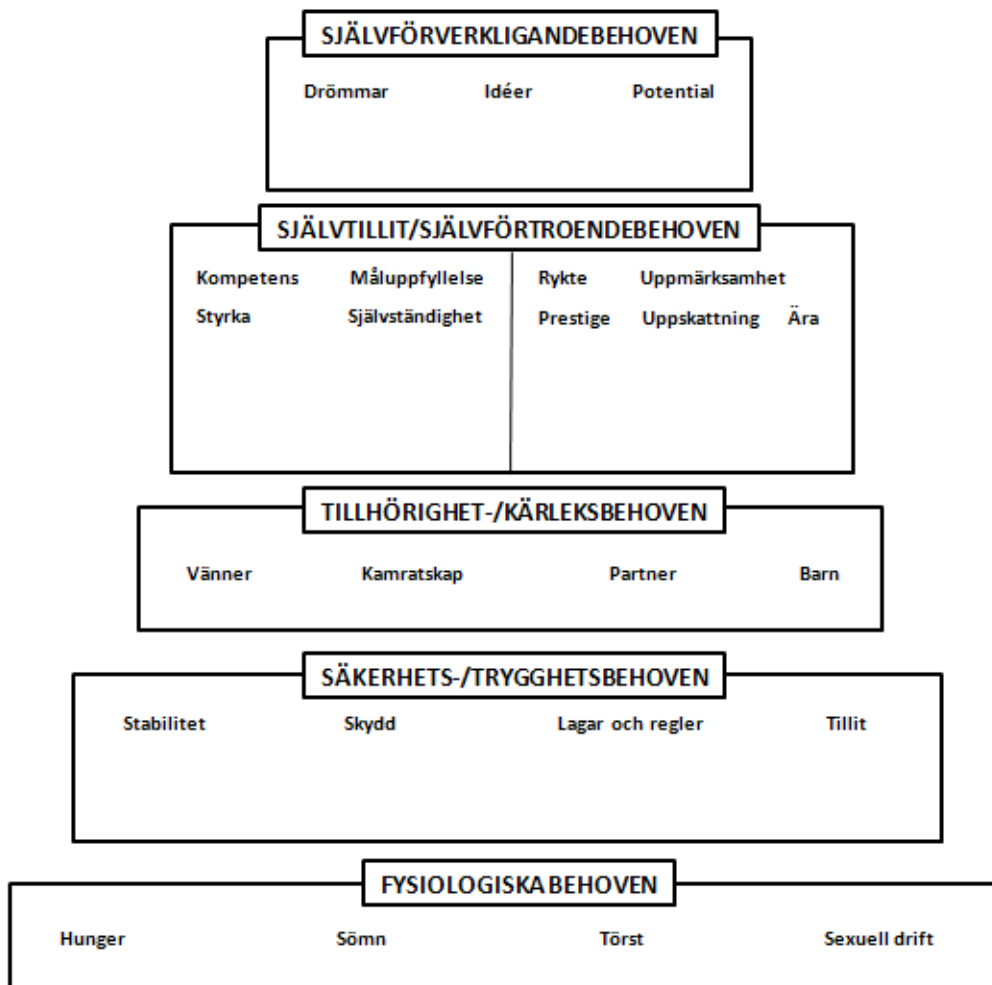
Dessa fem olika kategorier av behov som en individ kan känna som en bristvara i olika situationer och vid olika tidpunkter utgör alltså, enligt Maslow, det som styr människans drift. För att underlätta förståelsen av denna teori så kommer jag att nedan presentera en egenskapad modell av hur denna hierarkiska modell kan se ut. Modeller eller figurer av Maslow's behovsteori är något som kan återfinnas i litteratur hela världen över, då min kommer att vara inspirerad av dem som väljer att presentera denna som en sorts pyramid, och benämner den därför för behovspyramiden. I denna pyramid där varje steg representerar en behovskategori så belyses även de exempel som Maslow beskriver som kan påverka individens motivation och dennes behov.

---

<sup>19</sup> Maslow, 1970. sid.43ff

<sup>20</sup> Ibid. sid.45f

<sup>21</sup> Ibid. sid.46f



Figur 2:1. Behovspyramiden för grundläggande motivation.

Denna modell kommer att användas genom hela uppsatsen för att illustrera vilka faktorer som kan tänkas påverka en individs motivation till att ständigt försöka utvecklas och förbättra sig själv. Modellen kommer även att fyllas ut med flera faktorer som är hämtade ur andra teorier som beskrivs nedan.

### 2.3. Motivationsfaktorer för lärande

Denna teori utgår ifrån en högst modern bearbetning gjord utav ett antal svenska lärare från olika högskolor och universitet som har försökt skapa en förståelse för hur just förståelse och handling kan komma till stånd inom vuxenutbildningen. Grundstenen i deras teori handlar då om motivationen, och visar att inget lärande sker utan den egna motivationen.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Hedin & Svensson (red.), 2011. sid.7f



De faktorer som dessa har sammanställt kommer alla ifrån det individen själv upplever och dess inre motivation.

De centrala motivationsfaktorerna handlar då först om vilka attityder och behov individen har gentemot utbildningen. Att den studerande ser någon nytta och relevans för de kunskaper som denne kan tänkas erhålla genom lärandet.<sup>23</sup> Denna relevans är då högst varierande från individ till individ beroende på vilka kriterier denne gör för de kunskaper som kan tänkas förvärfvas.

*Stimulans*, är en faktor som anses som central och påverkar motivationen på olika sätt beroende på hur stimulerad individen känner sig utav utbildningen. En individ måste känna att situationen stimulerar honom eller henne så att uppmärksamheten riktas mot det som förväntas skall läras. De måste finnas tillräckligt *utmanande uppgifter* som väcker intresset, men uppgifterna får inte vara alltför utmanande så att individen finner dessa som olösbara eller ouppnåeliga.<sup>24</sup>

*Känsla*, handlar precis som de andra faktorerna om individens subjektiva upplevelse av den situationen som de befinner sig i. Individen måste känna sig *uppmärksam*, situationen måste vara av den art som stärker *självkänslan* och *självförtroendet* samt att miljön bidrar till *påverkbara situationer*. Klimatet behöver också upplevas som *tryggt*, där individen känner att denne har råd att misslyckas och att detta inte upplevs som något negativt. Dem menar att positiva känslor inför lärandesituationer ökar intresset och gör individen mer engagerad.<sup>25</sup>

*Kompetens*, är den sista motivationsfaktorn där en ökning av individen kompetens eller förvärfvade kunskaper synliggöres. Detta kan medföra en ökad självförtroende eftersom individen nu klarar något som denne inte gjorde tidigare. Att individen här erhåller en *uppmuntran* för sina insatser ökar också motivationen.<sup>26</sup>

Faktorerna som är presenterade ovan är till för att försöka förstå vad som motiverar en individ till att vilja lära. Dessa motivationsfaktorer har att göra med vilken attityd och vilka behov som individen har till det som skall läras. Eftersom det är behoven som styr individen så går dessa motivationsfaktorer att placera i den tidigare presenterade behovspyramiden. Detta för att på ett enklare sätt belysa motivationsfaktorerna samt förstärka pyramiden för att se vilka faktorer som påverkar individens motivation. Vissa av dessa faktorer är då så pass generella att dem går direkt in under någon av huvudrubrikerna i kategorierna i pyramiden istället för att utgöra en underkategori.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Hedin, 2011. sid.52

<sup>24</sup> Ibid. sid.52

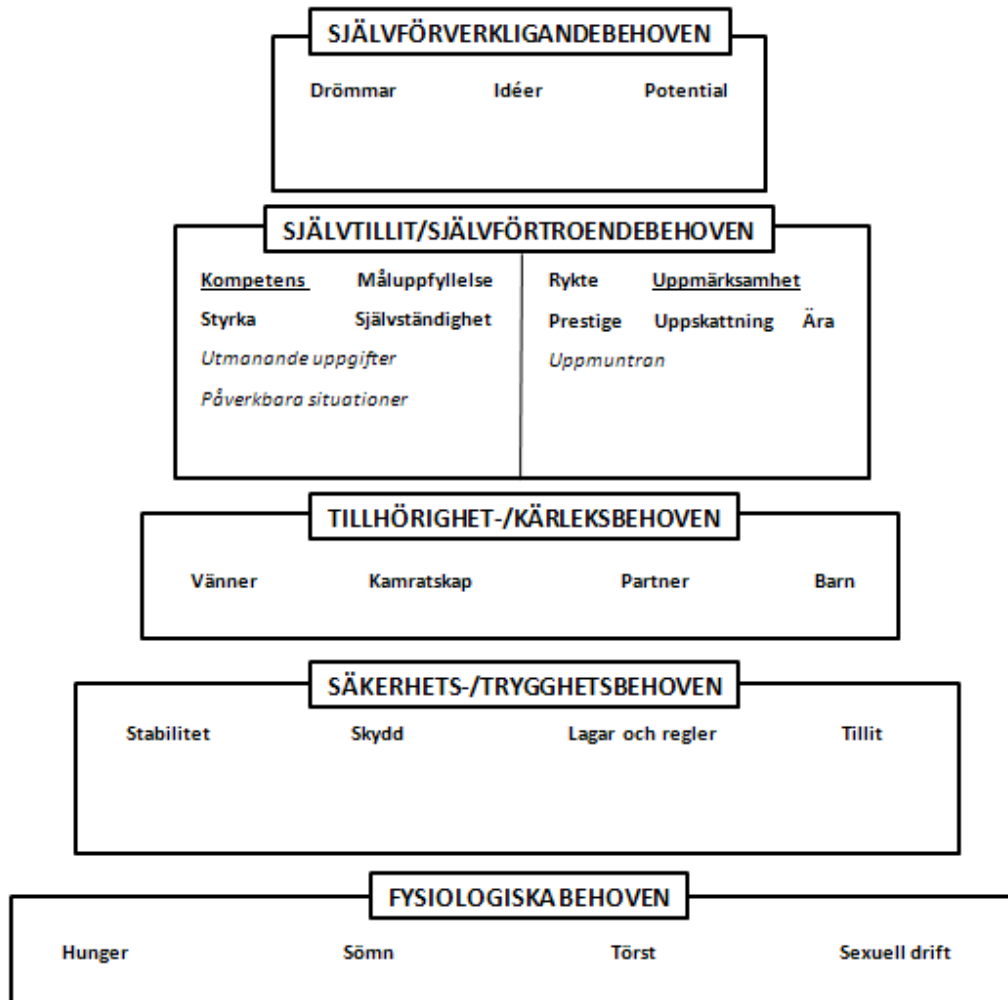
<sup>25</sup> Ibid. sid.52f

<sup>26</sup> Ibid. sid.54

<sup>27</sup> Se faktorerna *självförtroende* samt *självförtroende* som redan utgör hela behovskategorin. Se även faktorn *trygghet* som också utgör en egen kategori.



- F** = Faktorer som är beskrivna i tidigare teori
- K** = Faktorer som är nykomna från den teori som nu är beskriven
- U** = Faktorer som matchar varandra från tidigare beskrivna teori och nuvarande beskrivna teori



Figur 2:2. Kompletterad behovspyramid med den lärandes motivationsfaktorer.

Det som kan är intressant med denna teori och som man kan se i modellen ovan är att de flesta motivationsfaktorerna för en individs vilja att lära är kopplade mot Självtillit/Självförtroendebehoven. Medan ett av dessa behov även gick under Säkerhets/Trygghetsbehoven eftersom ett tryggt arbetsklimat främjar motivationen för att lära.

Uppsatsen har nu behandlat en teori om människas behov för att vilja utvecklas och bli bättre samt en teori om den enskilda individens motivationsfaktorer för att denne ska vilja utvecklas och lära. Det som nedan kommer att behandlas är då studier som belyser svenska soldater och



officerares drivkrafter och motivation som berör den svenska försvarsmakten för att komma närmare de som uppsatsen vill behandla; soldatens motivationsfaktorer.

## 2.4. Motivationsfaktorer för svenska soldater

Motivationsfaktorer för den svenska soldaten är ytterst intressant för denna uppsats eftersom den litteratur som dessa faktorer sedan skall jämföras mot är till för de svenska soldaterna som utbildas eller tjänstgör i Försvarsmakten. Därav kommer uppsatsen att nu behandla Torbjörn Engelkes studier angående svenska soldaters och officerares motivationsfaktorer för att påbörja officersutbildning eller deras val att stanna i Försvarsmakten. Två olika studier har genomförts av Engelkes, vilka jag kommer att förena då resultaten angående dessa motivationsfaktorer överensstämmer med varandra. Man skulle kunna tänka sig att dessa motivationsfaktorer kan skilja sig något på grund av att ena studien är utförd på soldater och blivande officerare medan den andra studien är genomförd på officerare. Men, eftersom denna uppsats endast belyser de generella motivationsfaktorerna så överensstämmer många av dessa faktorer med varandra.

Eftersom motivationsfaktorer som fenomen bedöms vara högst individuella så har uppsatsen tidigare belyst de som är generella för samtliga individer och nu inordnade under behovspyramiden. Uppsatsen kommer också fortsättningsvis endast att behandla de motivationsfaktorer som var tydligast framträdande i dessa studier och på så vis blir även dessa ganska generella och kan även dem inrättas i behovspyramiden. Motivationsfaktorerna som identifierats och kommer att beskrivas här nedan är sex till antalet där tre av dem ligger under de andra steget där trygghet och tillit är det utmärkande.

Studierna har även dem utgått ifrån bl.a. Maslow's behovshierarkiska teori där olika motivationsfaktorer har placerats under olika motivationsteman som underordnats de olika kategorierna i behovsteorin.<sup>28,29</sup> Dessa motivationsfaktorer kommer att presenteras nedan med början på det andra steget i behovspyramiden där trygghet och tillit är det vitala och det är där dessa motivationsfaktorer börjar visa sig.

*Social situation*, handlar främst om den familj som man har närmast och om hur den situationen ser ut kopplat till Försvarsmakten. För att den skall ses som en motivationsfaktor så innebär det att individen och familjen är överens och tillfreds med dennes engagemang gentemot Försvarsmakten. Främst hur arbetssituationen ser ut kopplat till hur mycket man kommer att behöva vara borta från hemmet.<sup>30</sup>

*Tillit till egna och andras förmågor*, handlar om att man vill med sina prestationer och sin kompetens vara en förebild för de underordnade samt de egna kollegorna. Tilliten till andras förmågor handlar om att man vill kunna lita på att kollegorna och de underordnade har tillräcklig kompetens för att de skall kunna lösa sina uppgifter och framförallt se till så att alla

---

<sup>28</sup> Engelkes, 2009.

<sup>29</sup> Engelkes, 2012.

<sup>30</sup> Ibid. sid.25f



överlever. Man vill också kunna lita på att personerna som har befälet över individerna ska kunna leda, skapa struktur i arbetet och ha rätt fokus.<sup>31</sup>

*Meningsfulla uppgifter*, är den sista motivationsfaktor under det andra steget i behovspyramiden. Denna faktor handlar om att tro på det man gör. Man vill känna att det man gör är meningsfullt och att man gör någon nytta. Att det man gör har ett sammanhang och ger någon sorts struktur.<sup>32</sup>

*Kamratskap*, kan och har placerats in under kategorin där kärlek och tillhörighet är de mest vitala behoven. Kamratskap kan sammanfattas som en sorts vänskap och en lojalitet gentemot sina kollegor där man har väldigt roligt tillsammans. Denna motivationsfaktor är en mycket kraftig och bidragande faktor till att man väljer att stanna i Försvarsmakten.<sup>33</sup>

*Utmanande uppgifter*, eller variation i arbetet som det benämns i studien är underordnad det fjärde steget i behovspyramiden där behoven av att tillfredsställa självtilliten och självförtroendet är det utmärkande. Detta handlar om den personliga utvecklingen där nya *utmaningar och uppgifter* är viktigt för motivationen. Man vill ha variationen i arbetet främst för att ständigt kunna lära sig nya saker där man utmanas både fysiskt och psykiskt eller i de egna ledarskapet. Detta gör så att individen inte verkar tröttna på sitt arbete.<sup>34</sup>

*Skydda Sverige och demokratin*, är den sista av de sex motivationsfaktorerna som kommer att beskrivas ur denna studie och ligger högst upp i behovspyramiden där självförverkligandet är ett behov hos den enskilda individen. För att uppnå ett självförverkligandet i det här fallet är motivatorn att skydda Sverige och demokratin genom att försvara sitt land och de värden som det står för.<sup>35</sup>

Dessa sex motivationsfaktorer som beskrivits ovan har i Engelkes studie blivit de sex motivationsfaktorerna som är de allra främsta. Det finns naturligtvis fler faktorer som motiverar officerare och soldater att jobba i Försvarsmakten, men som inte kommer att ta plats i denna studie då denna fokuserar på de mest generella. Dessa motivationsfaktorer har fyllt alla steg i behovspyramiden utom den allra mest grundläggande där de fysiologiska behoven styr. Nedan kommer återigen behovspyramiden att presenteras då dessa sex motivationsfaktorer kommer att placeras in för att på så vis få en bättre översikt över vad som motiverar den enskilda individen, den lärande individen och soldaten sammanfogade i en modell.

---

<sup>31</sup> Engelkes, 2012. sid.27f

<sup>32</sup> Ibid. sid.28

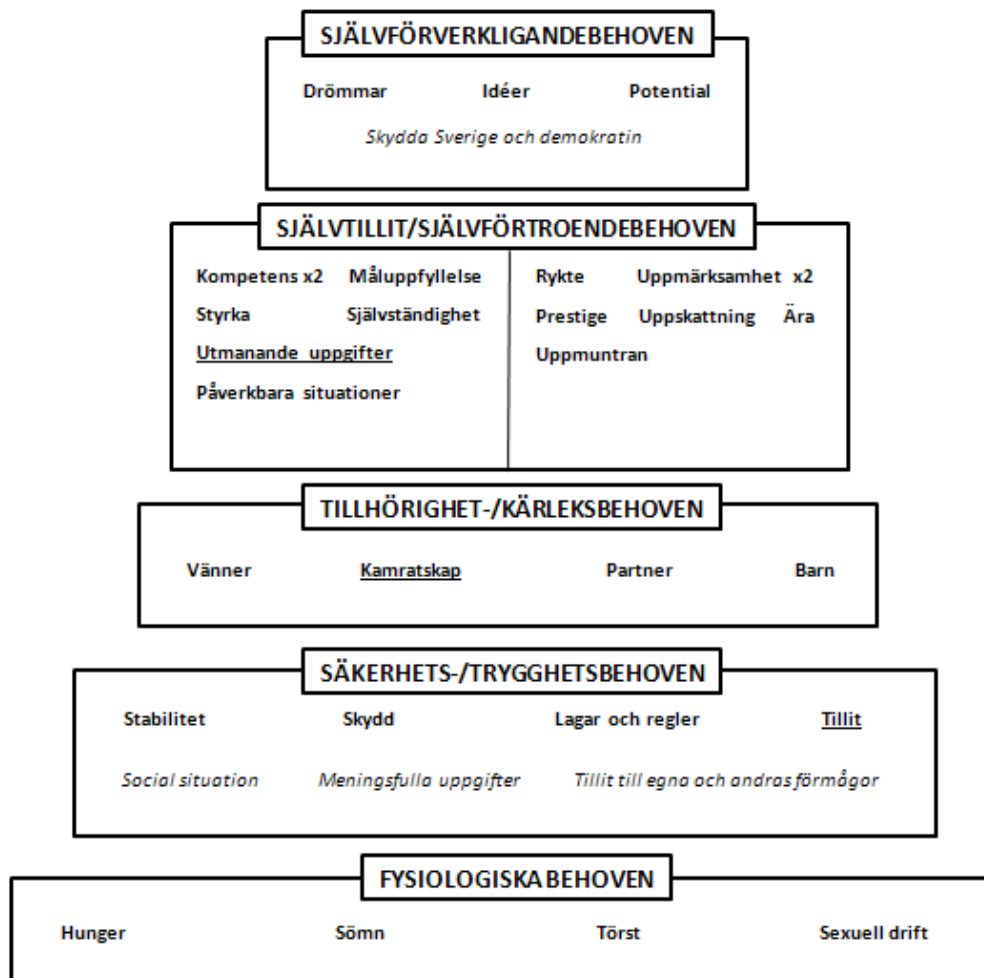
<sup>33</sup> Ibid. sid.31

<sup>34</sup> Ibid. sid.31f

<sup>35</sup> Ibid. sid.36



- F** = Faktorer som är beskrivna i tidigare teori
- K** = Faktorer som är nykomna från den teori som nu är beskriven
- U** = Faktorer som matchar varandra från tidigare beskrivna teori och nuvarande beskrivna teori
- x2** = Faktorer som presenterats två (2) ggr



Figur 2:3. Kompletterad behovspyramid med soldatens motivationsfaktorer.



## 2.5. Sammanfattning av motivationsfaktorerna

Ovan har nu tre teorier eller studier presenterats där motivationsfaktorerna har olika spår; grundläggande motivationsfaktorer, motivationsfaktorer för lärande och motivationsfaktorer för soldaten. Dessa har efter varje presentation placerats in under den modell som benämns behovspyramiden för att belysa och underlätta förståelsen av dessa motivationsfaktorer. Alla tre teorier eller studier sammanfogat i behovspyramiden visar på att utveckling och strävan efter att lära är behov som människan har vilket gör att dessa motivationsfaktorer, oavsett om du är soldat eller studerande kan användas på i stort sett på vilken individ som helst. Att det inte är den mänskliga inriktningen eller arbetsvalet som styr utan att det är dennes inre behov som är utmärkande.

Dessa teorier eller studier har visat att det finns oerhört många olika motivationsfaktorer för den enskilda individen som får den att vilja utvecklas. I denna uppsats har dock endast de allra yttersta och mest framstående belysts. De faktorer av dem som sammanställts inom dessa områden är därför generella och belyser vad som motiverar en individ och vad en individ eftersträvar och behöver för att motiveras. Det skall noteras att dessa faktorer belyser vad som motiverar en individ och fokuserar på så vis *inte* på vad eller vilka faktorer som *inte* gör en individ motiverad.

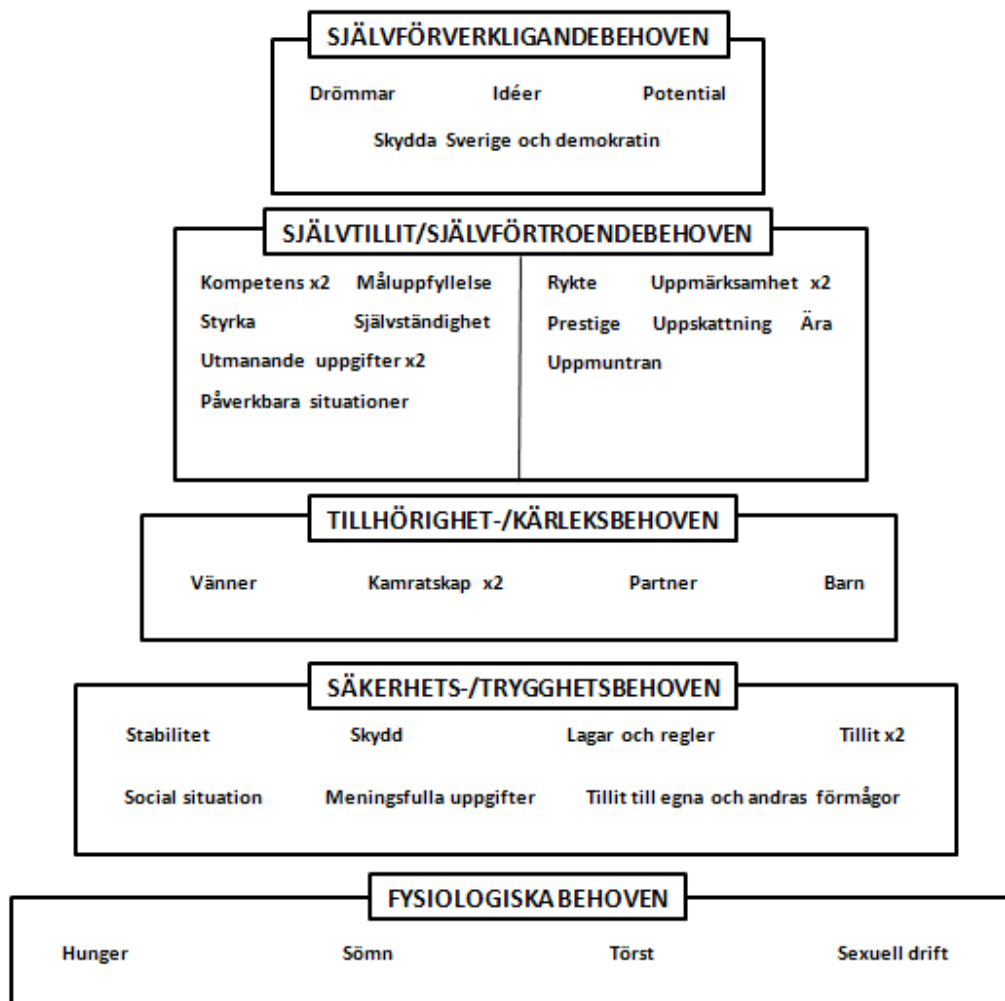
De var ett antal faktorer, fem till antalet, som belystes ett par gånger och blir därför särskilt viktiga. Dessa faktorer var; kompetensens betydelse för individen och att denne ges utmanande uppgifter. Individens strävan även uppmärksamhet visade sig också vara en viktig motivationsfaktor för att drivas. Kamratskapen mellan individen och dennes kollegor var även den särskilt utmärkande och därtill även tilliten till kollegornas förmågor men även till den egna förmågan och kompetensen. Huvuddelen av dessa faktorer ligger placerade under de behov där självförtroende och självtillit är dem utmärkande och kan därför tolkas som att dessa behov är det som är mest avgörande för en individs eller en soldats behov och motivation för att vilja lära, utvecklas eller lösa sin uppgift.

De motivationsfaktorer som framkom kommer att presenteras nedan i en fullständig behovspyramid över vad som motiverar en individ till att vilja utvecklas och lära och kommer sedan att användas för att analysera och jämföras mot vad Direkt ledarskap (2006) och Pedagogiska grunder (2006) anser om dessa motivationsfaktorer.





- F** = Faktorer som är beskrivna i tidigare teori
- K** = Faktorer som är nykomna från den teori som nu är beskriven
- U** = Faktorer som matchar varandra från tidigare beskrivna teori och nuvarande beskrivna teori
- x2** = Faktorer som presenterats två (2) ggr



Figur 2:4. Fullständig behovspyramid för fortsatt analys



### 3. METOD och MATERIAL

Nedan följer en kritisk diskussion angående den metod som används i denna uppsats i syfte att förklara hur arbetet är uppbyggt och hur arbetet har gått tillväga för uppsatsens skrivande. Därefter kommer en presentation av de material som använts i uppsatsen och hur detta material har samlats in.

#### 3.1. Metod

Den första delen i uppsatsen där tidigare forskning och teori belyses vill uppsatsen ta reda på, försöka förklara samt ge en förståelse för *vad* som gör så att dessa motivationsfaktorer uppstår istället för att förklara *hur* dessa uppstår. Detta gör att uppsatsen i stora drag är skriven ur ett positivistiskt synsätt.<sup>36</sup> Det som talar för denna metod är att man får en klar bild av vilka dessa faktorer kan tänkas vara och kan därför lättare identifiera dessa. Medan de som inte uppnås är att du kanske inte erhåller en fullständig förståelse för hur dessa kan tänkas uppstå eller varför en individ motiveras av dessa. Anledningen till att denna prioritering har gjorts är att studien skulle bli alltför stor vilket skulle innebära att dessa två områden inte heller skulle bli lika utförligt studerade. Man måste även veta vad som motiverar en individ innan man kan förstå varför detta skulle motivera vilket också ger en förklaring till detta tillvägagångssätt. I beskrivningen av denna tidigare forskning och teori där tre olika teorier eller studier presenterats används en kvalitativ textanalys.<sup>37</sup> Detta på grund av att uppsatsen vill se vilka motivationsfaktorer som påverkar en individ till att vilja utvecklas, lära samt lösa uppgiften vilket sammanfaller med första delen av uppsatsens syfte. Sedan sammanställs dessa motivationsfaktorer till en modell med benämningen behovspyramid som används som ett analysverktyg senare i uppsatsen. Med en sådan sammanställd behovspyramid synliggörs dessa motivationsfaktorer på ett tydligt vis och möjliggör för att dessa faktorer är lättare att identifiera när den skall jämföras mot delar av Försvarsmaktens ledarskapslitteratur.

I analysen används sedan denna behovspyramid för att jämföra dessa motivationsfaktorer gentemot vad delar av Försvarsmaktens ledarskapslitteratur anser om dessa motivationsfaktorer. Genom att använda denna behovspyramid som ett analysverktyg blir förekomsten av dessa motivationsfaktorer lättare att mäta vilket också kommer att ge en tydlig bild över vilka likheter och skillnader som kan förekomma mellan dessa motivationsfaktorer och delar av Försvarsmaktens ledarskapslitteratur. Nackdelen blir således att man endast får veta vad som motiverar men inte varför det motiverar den enskilda individen.

Resultaten som framkommer utifrån denna uppsats är direkt kopplade mot behovspyramiden där man tydligt kan se vilka motivationsfaktorer som har belysts i delar av Försvarsmaktens ledarskapslitteratur och vilka som inte har belysts. Detta möjliggör för en annan författare att med denna metod komma fram till samma slutsatser.

---

<sup>36</sup> Denscombe, 2009. sid.422

<sup>37</sup> Ibid. sid.367ff



Uppsatsen utgår endast ifrån tidigare litteratur som behandlar motivationen hos enskilda individer då det finns oerhört mycket teorier och studier kring detta. Eftersom motivationen är det mest utforskade fenomenet inom psykologin så gjordes bedömning att söka ny information genom t.ex. intervjuer eller enkäter skulle just i denna uppsats bli mindre tidseffektivt kopplat då till den tid som författaren haft till förfogande.<sup>38</sup> Till detta kompletteras dessa motivationsfaktorerna med en studie angående svenska officerars drivkrafter i syfte att komma närmare vilka faktorer som motiverar den svenska soldaten till att lösa uppgiften.

Därav anser författaren att frågeställningen kan besvaras på mest utförliga sätt genom att använda metoden som beskrivits ovan.

## 3.2. Material

De material eller den litteratur som har använts i teorikapitlet för att beskriva grunden till en individs behov av att utvecklas är *Motivation and personality* (1970). Det som sedan behandlar en lärande individs motivation är hämtat ur *Nycklar till kunskap; Om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning* (2011). Båda dessa litteraturverk hittades genom sökordet; ”motivation” på Anna-lindhsbibliotekets sökdatabaser. En studie med titeln; *Yrkesofficerare drivkrafter; en studie i motivationsfaktorer hos svenska yrkesofficerare* (2012) har även använts för att komplettera dessa motivationsfaktorer med de faktorer som påverkar den svenska soldaten. Denna studie tillhandahölls av författaren själv genom kontakt via mail efter förslag från författarens handledare.

Litteraturen som berör analysen, Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006) är som sagt litteratur ingående i Militärhögskolan Karlbergs ledarskapsutbildning som författaren själv har studerat inom dess ledarskapsutbildningar.

Googles sökdatabaser och Anna-lindhsbibliotekets sökdatabaser har ändå använts för att söka på titlarna på dessa böcker i syfte att se om det funnits några tidigare studier angående dess motivationsfaktorer, dock utan resultat.

---

<sup>38</sup> Bron & Stattin, 2010. sid.120



## 4. EMPIRI

Detta kapitel kommer att inledas med att kort definiera vad ledarskap betyder och därefter beskriva vad Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006) handlar om i stort samt beskriva vad de anser om hur ett ledarskap bör bedrivas. Under tiden kommer de faktorer som beskrivs påverka en individs motivation att jämföras mot behovspyramiden och tidigare beskrivna teorier för att se vilka likheter/skillnader som kan förekomma. Böckerna kommer att behandlas en och en och behovspyramiden kommer att kompletteras i slutet på varje analyserad bok.

### 4.1. Ledarskap

Ledarskap finns vid oss, inom oss och runtomkring oss hela tiden. Ledarskapet är något som berör samtliga, vare sig man bedriver ledarskap själv eller är en del av någon annans ledarskap. Eftersom ledarskapet hela tiden existerar i vår omgivning så är det något som intresserar oss och är en av de fenomen som har studerats i väldigt många år och i olika riktningar.

Gerry Larsson vill beskriva ledarskap genom att göra skillnad på chefer och ledare. ”Typiska innebörder är att chefer tillsätts uppifrån, medan ledare får sitt mandat från dem han eller hon ska leda.”<sup>39</sup> Han menar på att: ”Ledarskap däremot uppstår så snart en person försöker påverka någon eller många andra att uppnå något mål.”<sup>40</sup> Detta vill jag utveckla genom ett citat ifrån Lee G. Bolman och Terrence E. Deal:

Den vanligaste bilden av ledarskap gör gällande att ledare är personer som får någonting gjort och förmår andra människor att göra något; ledare besitter makt. Men många exempel på människor som utövar makt faller utanför vår bild av vad ledarskap är: rånare, utpressare, översittare och trafikpoliser. Vi när en utsagd förväntan om att ledare snarare skall övertyga och inspirera oss än att ge order och använda tvång. Vi förväntar oss också att ledare får till stånd samarbete och strävar efter mål som höjer sig över egenintresset.<sup>41</sup>

Det som kan tolkas här är att skillnaden mellan chef och ledare kan vara stor. Chefen besitter en formell makt, som på ett sätt kan tvinga den underställda att lyda. Men, chefen kan också, genom att få den underställda att vilja utföra sina uppgifter, vara en god ledare. En god ledare är alltså en individ som lyckas påverka en annan individ eller ett antal individer till att vilja lösa de uppgifter som de blivit tilldelade.

---

<sup>39</sup> Larsson, 2010. sid.10

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Bolman & Deal, 2005. sid.401



## 4.2. Direkt ledarskap

Direkt ledarskap (2006) är en ledarskapsbok om 358 sidor som lägger sin tyngdpunkt på ledarskap i samband med stress, risk och påfrestningar, p.g.a. att det är det som främst särskiljer ett militärt ledarskap från ett civilt.<sup>42</sup> Boken är utformad på ett vis där författarna anser och uppmanar läsaren till ett reflekterat läsande.

Boken har delats in i fyra delar, vilka är:

**Del I** – Här granskar man på ett kritiskt sätt Försvarsmaktens tidigare ledarskapsutbildning och belyser den svenska ledarskapsmodellen. Man behandlar även ledarskapsteori.

**Del II** – Här sammanfattar man grundläggande teorier för att förstå begreppet ledarskap.

**Del III** – Här behandlar man extrema förhållanden såsom extrem stress, kris och krig som är av betydelse för det militära ledarskapet.

**Del IV** – Här belyser man ledarutvecklingen, samt hur man kan lära sig bli en bättre ledare.

Eftersom denna uppsats har belyst den enskilda soldaten generella motivationsfaktorer och ska jämföra dessa mot delar av Militärhögskolan Karlberg ledarskapslitteratur och specifikt Direkt ledarskap, så kommer huvudsakligen uppsatsen arbeta utifrån och analysera *den svenska ledarskapsmodellen*. Denna modell kommer att beskrivas nedan med hur den anser att ett ledarskap kan eller bör bedrivas och kommer även att kompletteras med vad övriga delar ur Direkt ledarskap belyser angående just motivation. Anledningen till att just den svenska ledarskapsmodellen beskrivs är för att få en grundläggande förståelse för hur synen på ledarskap och lärande kopplat mot motivation ter sig i den svenska försvarsmakten, eftersom motivationen beskrivs tydligast under denna modell.

### 4.2.1. Den svenska ledarskapsmodellen

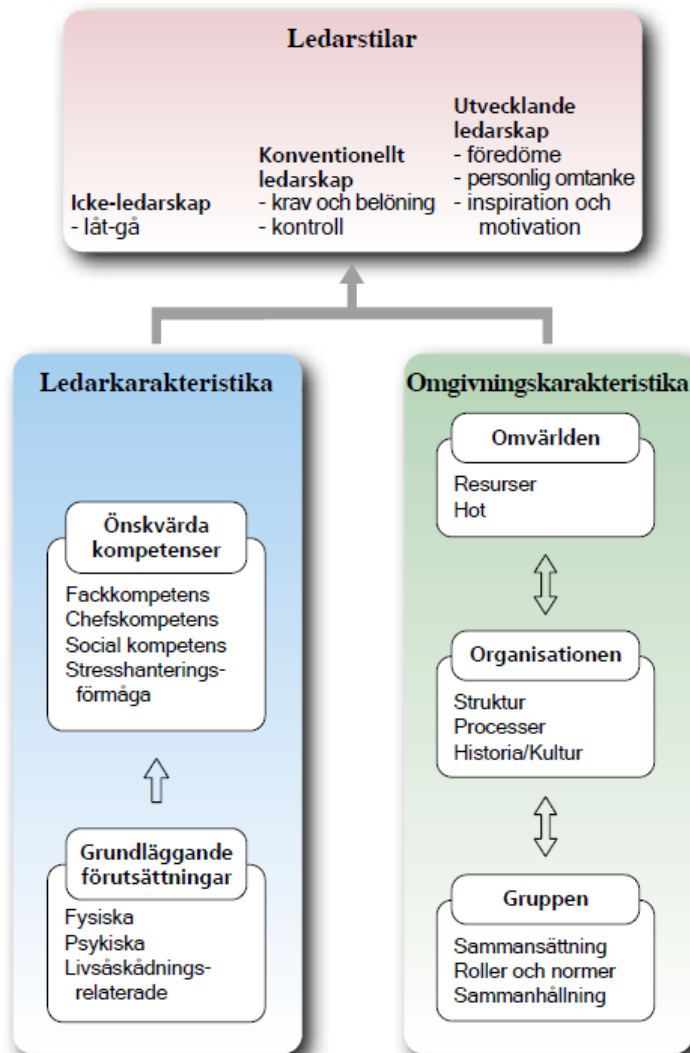
Den svenska ledarskapsmodellen har funnit i Försvarsmakten sedan 2003.<sup>43</sup> Denna består av tre huvudområden, s.k. byggstenar; *ledarkarakteristiska*, *omgivningskarakteristiska* och *ledarstilar*. Detta förtydligas med en illustration som utgår ifrån ledarens perspektiv och inget annat. Skulle man valt ett annat perspektiv att utgå ifrån menar dem att illustrationen skulle sett helt annorlunda ut.<sup>44</sup> Jag rekommenderar läsaren att ofta återgå till denna modell för att lättare förstå sammanhanget i den text som nedan kommer att beskrivas.

---

<sup>42</sup> Larsson & Kallenberg (red.), 2006. sid.10

<sup>43</sup> <http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdagsutbildningar/ledarskap/ul/ul-utvecklande-ledarskap/>. Besökt: 2012-04-19, 13.21

<sup>44</sup> Larsson, 2006. sid.38f



Figur 4:1. Den svenska ledarskapsmodellen<sup>45</sup>

Dessa olika byggstenar utgör grunden för hur en ledare kan bli framgångsrik. Modellen kan användas för att visa vad som kan påverkas hos en ledare med urval eller utbildning.

De ledarkarakteristiska och omgivningskarakteristiska byggstenarna som ni ser här ovan och en samverkan däremellan, menar dem påverkar en ledares faktiska beteende.<sup>46</sup> Dessa byggstenar är viktigast att ta hänsyn till vid urvalet av en blivande ledare. Då dessa faktorer behöver vara så gynnsamma som möjligt för att skapa förutsättningar för vidare utbildning. Utbildningen är det den sista byggstenet representerar och som ligger överst i modellen som beskriver olika *ledarstilar*. Då dessa byggstenar hör ihop på något sätt för att skapa förutsättningar för en blivande ledare, behöver vi också reda ut vad de olika byggstenarna betyder var för sig.

<sup>45</sup> Larsson, 2006. sid.38

<sup>46</sup> Ibid. sid.39



## 4.2.1.1. Ledarkaraktäristiska

De två delarna som finns inom byggstenen ledarkaraktäristiska s.k.; *önskvärda kompetenser* samt *grundläggande förutsättningar* där de grundläggande förutsättningarna handlar om fysiska, psykiska och livsåskådningsrelaterade faktorer.<sup>47</sup> Dessa förutsättningar menar dem påverkar utvecklingen av de önskvärda kompetenserna. Med detta menas att ju bättre de grundläggande förutsättningarna är hos en individ, desto större potential har denne för att utveckla de önskvärda kompetenserna. Illustrationen och modellen ovan påvisar att en gynnsam kombination av dessa förutsättningar och kompetenser är en förutsättning för ett framgångsrikt ledarskap. Det vill säga att om individen har tillräckligt goda grundläggande förutsättningar samt önskvärda kompetenser kan han lättare lära sig att coacha, stötta och kritisera andra på ett bra sätt.<sup>48</sup>

Dessa grundläggande förutsättningar, främst de fysiska, skulle därför kunna placeras in under första steget i behovspyramiden och fylla delar av de behov som eftersträvas. Det vill säga, de behov eller förutsättningar som behövs för att påverka utveckling av de önskvärda kompetenserna. De psykiska och de livsåskådningsrelaterade faktorerna är dock inget som påverkar de fysiologiska behoven utan är mer faktorer som kan tolkas påverka den fortsatta utvecklingen kopplat mot hur denna individ är som person sedan innan.

Inom ramen för de önskvärda kompetenserna beskrivs några begrepp där tre av dessa har med *kompetens* att göra. Kompetensen hos ledaren belyses och menar på att om en individ besitter dessa kompetenser så kan han eller hon bl.a. få lättare att hantera, samtala och lyssna på sina medmänniskor.<sup>49</sup> Därefter belyses vikten av ledare att besitta någon form av *stresshanteringsförmåga*. Där det bedöms viktigt att inneha en god simultankapacitet för att kunna skilja på sådant som är väsentligt och oväsentligt och kunna överblicka diffusa situationer och ta in information under pressade förhållanden. Du skall även kunna bemästra dina egna känslor under dessa förhållanden.<sup>50</sup>

Kompetensen är sedan tidigare en viktig faktor för en individs motivation. Dock inte i den mening som beskrivs ovan. Här presenteras kompetensen varför den är viktig för en ledare samt vad den kan användas till och inte att den är viktigt för en individs motivation. Det kan dock tolkas som att denna kompetens där ledaren kan hantera och samtala med en människa bidrar till att en individ erhåller uppmärksamhet, vilket är en motivationsfaktor i sig. Eller att denna kompetens eller stresshanteringsförmåga hos en ledare kan ingiva tillit, eller åtminstone tillit till dennes förmågor. Det skulle därför kunna beskrivas som att dessa faktorer beskrivs indirekt, vilket inte behöver vara en garanti för att säkra att den som studerar dessa erhåller en förståelse för vad som just påverkar den enskilda individens motivation. Dessa kommer därför inte att kunna placeras in i behovspyramiden.

---

<sup>47</sup> Larsson, 2006. sid.39

<sup>48</sup> Ibid. sid.39f

<sup>49</sup> Ibid. sid.42f

<sup>50</sup> Ibid. sid.43f



#### 4.2.1.2. Omgivningskaraktäristiska

Enligt vad som beskrivits ovan så påverkas de ledarkaraktäristiska och de omgivningskaraktäristiska av varandra. De omgivningskaraktäristiska värdena som beskrivs i modellen skall ses som exempel på denna typ av förhållanden.<sup>51</sup> Modellen vill påvisa att en organisation påverkas både av omvärlden och gruppen. På samma vis påverkas gruppen och omvärlden av organisationen. Intressenter för dessa exempelvärden kan vända sig till Direkt ledarskap (2006) för att fördjupa sig i dessa eftersom de inte kommer att beskrivas ytterligare då det inte är direkt kopplade mot en individs inre motivationsfaktorer. Denna förklaras därför endast ytligt i syfte att ge en förståelse för varför den existerar i den svenska ledarskapsmodellen.

#### 4.2.1.3. Ledarstilar

Ovannämnda byggstenar är som sagt viktigt för urvalet av en potentiell ledare, då dessa behöver vara så gynnsamma som möjligt innan man börjar utbilda honom eller henne. Byggstenen som ligger ”som ett tak” på den svenska ledarskapsmodellen ovan, beskriver olika *ledarstilar*. Denna byggstenen kommer istället för att belysa urvalet av potentiella ledare att belysa vikten av utbildningen för de blivande ledarna. Dessa ledarstilar är: *utvecklande ledarskap*, *konventionellt ledarskap* och *icke-ledarskap*. Det utvecklande ledarskapet är en modell baserad och ombearbetad efter Bernard M. Bass modell som dem givit benämningen *transformational leadership*.<sup>52,53</sup>

Dessa ledarstilar kommer nedan att beskrivas med början på det utvecklande ledarskapet. Enligt de andra byggstenarna innehåller också denna en massa faktorer och delfaktorer. För att tydliggöra dessa läggs det till en modell för att underlätta förståelsen av dessa.

LEDARSTILAR			
Dimension	Faktorer	Delfaktorer	Beteenden
Utvecklande ledarskap	Föredöme	Värdegrund Förebild Ansvar	1, 2, n 1, 2, n 1, 2, n
	Personlig omtanke	Ge stöd Konfrontera	1, 2, n 1, 2, n
	Inspiration och motivation	Uppmuntra delaktighet Uppmuntra kreativitet	1, 2, n 1, 2, n
Konventionellt ledarskap	Krav och belöning	Eftersträva överenskommelse	1, 2, n 1, 2, n
	Kontroll	Piska och morot Vidta nödvändiga åtgärder	1, 2, n 1, 2, n
Icke-ledarskap	Låt-gå	Överkontroll	1, 2, n

Figur 4:2. Modell som beskriver ledarstilar och dess innehåll.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Larsson, 2006. sid.39

<sup>52</sup> Bass, 1998.

<sup>53</sup> Larsson, 2006. sid.44

<sup>54</sup> Ibid. sid.43





## Utvecklande ledarskap

Det utvecklande ledarskapet bygger på ett komplementärt synsätt, vilket innebär att man ser människan som en helhet utifrån olika perspektiv och vetenskapsområden och inte endast genom en enda aspekt, såsom genetiska eller biologiska faktorer.<sup>55</sup> ”Det utvecklande ledarskapet är både ett mentalt förhållningssätt (*a state of mind*) och ett därmed relaterat beteende.”<sup>56</sup> Det kännetecknas, enligt modellen ovan, utav tre olika faktorer. Det första utmärks av att man handlar på ett *föredömligt* sätt. Det andra genom *personlig omtanke*, och det tredje genom *inspiration och motivation*. Dessa tre kommer nedan att beskrivas och jämföras mot behovspyramiden.

*Föredömet*, förklaras som det mentala förhållningssättet hos individen och att detta kommer att spela en viktig roll i en individs ledarskap.<sup>57</sup> Denna faktor kommer att delas in i tre delfaktorer.

Värdegrunden uppges som den första delfaktorn och innefattar beteenden som ger uttryck för humanistiska värderingar och krav på etik, moral och lojalitet. Att agera på ett föredömligt sätt kan göras på väldigt olika sätt i olika situationer. På de exempel som ges så är det viktigt att inte vända kappan efter vinden, vara rättfram och rakryggad samt hävda sin övertygelse till dess att beslut är fattat och därefter vara lojal mot fattade beslut.<sup>58</sup>

Att vara en förebild ses som en andra delfaktor och kännetecknas kort av att ord och handlingar skall tala samma språk. Att inte säga en sak för att därefter göra precis tvärtom. Detta handlar även om att vara tillräckligt modig för att våga leda sina underställda i svåra situationer.<sup>59</sup>

Ansvar hos ledaren delas in som den tredje och sista delfaktorn och innebär att man som ledare måste ta sitt ansvar. Det ansvar som man som chef och ledare blivit tilldelad för att lösa organisationens uppgift. Även det ansvar man har för sina medarbetares välfärd genom att bl.a. ta på sig ansvaret för det som misslyckas, men delar med sig av ansvaret för det som går bra. Dem menar att ledare som agerar på det sätt som beskrivs ovan blir ett föredöme och vinner omgivningens gillande och respekt. *Då tillit skapar tillit.*<sup>60</sup>

Ovanstående faktorer utgår direkt från hur en ledare bör använda sig av dessa för att förhålla sig på ett föredömligt sätt. Det uttalas inte direkt vad som motiverar en individ, förutom att ledaren som blir ett föredöme skapar tillit. Tillit som vi tidigare vet är en faktor som kan motivera en individ. Dessa kan även ge andra indikatorer, återigen beroende på hur man tolkar dessa. Att vara en förebild där man vågar leda sina underställda i svåra situationer eller att ta sitt ansvar som chef och över sina underställda kan möjligen för en individ skapa en känsla av trygghet. Men detta är återigen något som kan tolkas som en indirekt beskrivning av vad som motiverar en individ vilket innebär att endast faktorn tillit kommer att tas med som en direkt beskrivning av en faktor som påverkar en individs motivation.

---

<sup>55</sup> Kallenberg, 2006. sid.96

<sup>56</sup> Larsson, 2006. sid.45

<sup>57</sup> Ibid. sid.45f

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Ibid.



*Personlig omtanke*, och dess innebörd kan man tänka sig är skiljer sig åt väldigt mycket för olika personer.

Nedan beskrivs därför generellt vad personlig omtanke innebär och den delas in i två delfaktorer.

Ge stöd, är den första delfaktorn som innefattar känslomässigt men också praktiskt stöd i form av hjälp, handledning eller utbildning. Det menas att en förutsättning för att det skall fungera så behöver chefen intressera sig för var och en av medarbetarna både på jobbet och i dennes privatliv.

Konfrontera, är den andra delfaktorn. Att våga och att kunna konfrontera medarbetare som gjort sämre på ett bra sätt. Att konfrontera för att det skall hjälpa och inte stjälpa. Det skrivs att det är stor skillnad på att visa tillräta och att tillrättavisa. Det handlar även om att kunna konfrontera en medarbetare med kritik personligen snarare än att kritisera denna hos någon annan. Det är viktigt att man är tydlig mot den personen man konfronterar och låter denne få möjlighet att motivera sitt handlande och låter denne förstå att du är där för att hjälpa.<sup>61</sup>

Den personliga omtanken är därför väldigt viktig för en ledare att hantera för att bli en god ledare. Återigen finns här inga direkta kopplingar eller beskrivningar om en individs motivationsfaktorer. Det som indirekt kan hämtas ur denna faktor är vikten av en ledares förmåga att ge stöd, hjälp och handledning vilket kan leda till att denna individ känner sig uppmärksam, uppskattad och möjligen uppmuntrad. Detta är sådant fall viktigt för att uppfylla en individs behov kopplat till självförtroendebehoven. Genom en sådan personlig omtanke kan man också spekulera i om detta bidrar till en ökad tillit gentemot denne ledare.

*Inspiration och motivation*, är en högst intressant faktor för denna uppsats, i alla fall om man ser till dennes rubrik.

Att inspirera och motivera en individ kan göras på många olika sätt och det skiljer sig säkerligen åt från individ till individ. Även här delas faktorn upp i två delfaktorer.

*Uppmuntra delaktighet* är den första och ger exempel på att handla på ett sätt som får medarbetarna att bli engagerade och att formulera långsiktiga mål som är tilltalande. Man kan även låta medarbetarna få ett långtgående ansvar för att uppmuntra dess delaktighet.

*Uppmuntra kreativitet* är den sista delfaktor som beskrivs inom det utvecklande ledarskapet. Detta handlar om att uppmuntra medarbetarna att komma med nya idéer, samt utmana den gällande ordningen genom ifrågasättande.<sup>62</sup>

Ser man till behovspyramiden är det ganska självklart att dessa faktorer som berör uppmuntran går in under behoven där självförtroendet är betydande för en individs motivation. Tolkningen och den indirekta effekten av denna uppmuntran till att sätta upp långsiktiga mål, är att när individen har nått denna måluppfyllelse så bidrar detta till en ökad motivation. Samt att dessa mål kan brytas ner till utmanande uppgifter eller också meningsfulla uppgifter vilka också bidrar till soldatens motivation. Av att uppmuntra en

---

<sup>61</sup> Larsson, 2006. sid.46

<sup>62</sup> Ibid. sid.47



individ och ge denna ett långtgående ansvar så kan detta också generera en ökad motivation om individ får en känsla av självständighet. Det betyder att det finns flertalet faktorer som, om dem tolkas på rätt sätt, kan bidra till en ökad motivation hos soldaten. Tolkningen utgör därför att även dessa faktorer uttalas på ett indirekt sätt istället för att dem direkt belyses som motivationsfaktorer för soldaten.

Modellen för det utvecklande ledarskapet ryms alltså inom tre olika faktorer med delfaktorer som beskrivits ovan. Inom byggstenen ledarstilar återstår då bara två stycken dimensioner; det *konventionella ledarskapet* samt *icke-ledarskapet*. Dessa två beskrivs nedan.

## Konventionellt ledarskap

Det konventionella ledarskapet är, även detta, uppbyggt genom ett antal faktorer. Dessa faktorer är två till antalet och främst uppbyggda på *krav*, *belöning* samt *kontroll*. De positiva delarna utav detta konventionella ledarskap bör kombineras med det ovan beskrivna utvecklande ledarskapet för att få ett så gott ledarskap som möjligt. När dessa faktorer används ensidigt och överdrivet kan det istället få starka negativa konsekvenser.<sup>63</sup>

*Krav och belöning*, är en form man kan använda i sitt ledarskap men som kräver att man tänker på hur man använder detta. Kärnan i ett sådant ledarskap sammanfattar dem med orden; ”Jag är hygglig mot dig om, men bara om, du är hygglig mot mig”<sup>64</sup>. Denna faktor har också två delfaktorer.

Eftersträva överenskommelser, är den första delfaktoren. Denna nyttjas när man som chef och ledare kommer överens med sina underställda hur man bör lösa en uppgift eller hur man tillsammans kan förändra sin situation. Denna delfaktor är den mest positiva av de två som ligger under faktoren krav och belöning och den typ av ledarbeteenden som ofta tenderar till att uppvisa ett utvecklande ledarskap.<sup>65</sup>

Piska och morot, heter den andra delfaktoren som har en mer negativ framtoning och som istället beskrivs med orden; ”om, men bara om du är hygglig mot mig är jag hygglig mot dig.”<sup>66</sup> När en ledare som utmärker sig med detta beteende kan det t.ex. låta enligt följande; ”Dem som träffar måltavlan får åka bil in till regementet medans dem som missar får marschera”. De menas också att den som nyttjar detta beteende kan även tendera till att överkontrollera sina underställda.

Den mest positiva delen av dessa två faktorer är just där ledaren eftersträvar att komma överens med dem som skall ledas. På så vis får dem känsla av att de kan förändra sin nuvarande situation och ryms därför in under den motiverande faktoren i behovspyramiden som benämns; *påverbara situationer*. Detta beskrivs då återigen utifrån ledarens perspektiv och hur man skall uppträda som ledare för att erhålla ett positivt klimat. Medan den inte säger

---

<sup>63</sup> Larsson, 2006. sid.47

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid. sid.47f

<sup>66</sup> Ibid. sid.48



att denna faktor är just motiverande för individen. Men här anses den ändå så pass tydlig så att den kommer att rymmas i behovspyramiden.

Piska och morot, den faktorn som har mest negativ framtoning belyser vilka metoder helst inte skall använda sig av och bidrar därför inte till att belysa någon motivationsfaktor.

*Kontroll*, är den sista faktorerna i det konventionella ledarskapet och delas även den in i två delfaktorer som beskrivs nedan.

Överkontrollera, är benämningen på den första delfaktorn. De ledare som har en vilja att överkontrollera sina underställda, kan följa dem när de utför sina arbeten och korrigera varje steg som faller utanför den befintliga planen. Detta kontrollerande ledarskap menar dem har en hög målinriktning och en brist på personlig omtanke, då den senare är en viktig ingrediens i det utvecklande ledarskapet.

Vidta nödvändiga åtgärder, benämns den andra av dessa två delfaktorer och är den mest positivt färgade. Att vara målinriktad behöver dock inte betyda något negativt, så länge man nyttjar det på rätt sätt. Om man kombinerar det med inspiration och omtanke ger det en helt annan syn på det kontrollerande ledarskapet. Där kontroll är nödvändigt för att uppnå effektivitet eller säkerhet. T.ex. för att kontrollera soldatens fötter efter ett långt marschpass mitt i natten behövs det göras på rätt sätt. Är syftet att kolla så att inga frakturer har uppstått för att säkerställa att denna soldat mår bra och kan fortsätta under morgondagen så kan det istället vara förenat med inspiration och omtanke.<sup>67</sup>

Här beskrivs kontroll mera som en metod eller ett verktyg för att t.ex. skapa säkerhet. Detta upplevs positivt av den enskilda individen om det är förenat med inspiration och omtanke för dennes egna fysiska välmående. Detta kan också vara ett indirekt sätt att belysa vad som kan motivera soldaten. Om ledaren kontrollerar soldaten på olika områden på ett sätt där inspiration och omtanke är utmärkande så kanske denne soldat även upplever någon sorts av uppmärksamhet eller uppmuntran. Individen kan kanske även finna någon sorts trygghet i att ledaren kommer och kontrollerar verksamhet ibland.

Detta var den sista delen i modellen av det konventionella ledarskapet som ligger strax under det utvecklande ledarskapet samt strax över icke-ledarskapet i modellen som visades tidigare i detta kapitel. Detta innebär att vi har icke-ledarskapet som kvarstår att beskrivas.

## **Icke-ledarskap**

Denna ledarstil beskrivs väldigt kortfattat då författarna till detta kapitel inte finner någon anledning till att identifiera några specifika delfaktorer. Men det som beskrivs är att med detta i sitt ledarskap så låter man bli att ta ställning i viktiga frågor, man undandrar sig ansvar och att man betar sig likgiltigt. Man är också frånvarande när man behövs och man hittar anledningar som är värda att dra sig ur situationer som känns olustiga när beslut skall fattas.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Larsson, 2006. sid.48

<sup>68</sup> Ibid. sid.49



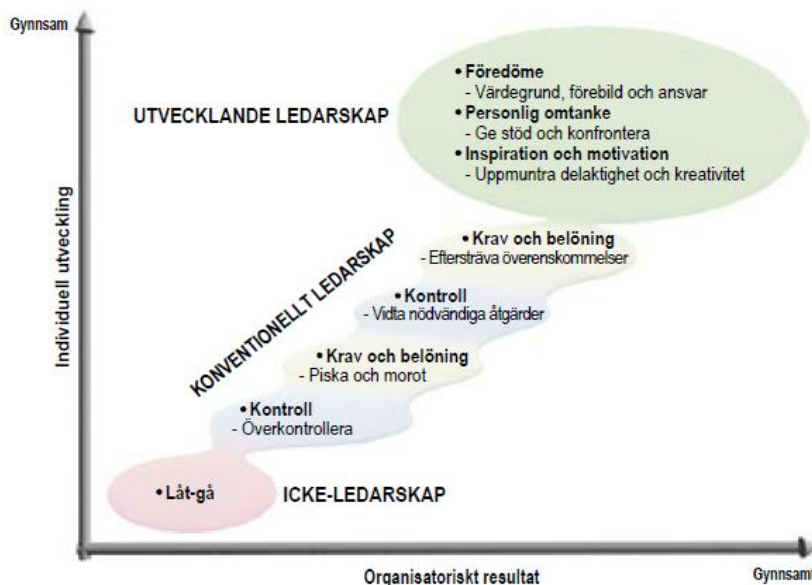
Detta är alltså ett ledarskap man i största möjliga mån skall undvika och där dessa faktorer troligen påverkar en soldats motivation negativt och beskrivs enbart för att erhålla en förståelse för den svenska ledarskapsmodellen.

I och med att icke-ledarskapet har beskrivits och är den sista av de tre ledarstilarna som återfunnits i den svenska ledarskapsmodellen, så har samtliga tre byggstenar ur den svenska ledarskapsmodellen blivit redovisade. Ur dessa byggstenar har även faktorer och delfaktorer beskrivits i syfte att skapa en förståelse för den svenska ledarskapsmodell som funnit i Försvarsmakten sen 2003.<sup>69</sup>

Men det som ännu inte har beskrivits är hur dessa ledarstilar hör ihop, hur det är tänkt att man skall nyttja dessa.

## Relationer mellan ledarstilarna

För att återigen erhålla en lättare förståelse för vad som beskrivs så kommer ännu en modell över ledarstilarna att användas. Modellen används där alla tre ledarstilarna illustreras och dessa ledarstilar bör inte ses som svarta eller vita. Alltså, man använder inte bara en utav dessa ledarstilar utan man kombinerar samtliga. Där den mest effektiva kombination genererar de mest lämpade ledarskap och beskrivs utförligare här nedan.



Figur 4:3. Modell som beskriver förhållandet mellan ledarstilarna<sup>70</sup>

<sup>69</sup> <http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdagsutbildningar/ledarskap/ul/ul-utvecklande-ledarskap/>. Besökt: 2012-04-19, 13.21

<sup>70</sup> Larsson, 2006. sid.50



Det som kan betraktas som gemensamt för det utvecklande ledarskapet och det konventionella ledarskapet är att dem är inriktade på måluppfyllelse. Dessa två ledarstilar kan hellre nyttjas hand i hand, där man använder de delar man anses behöva för att vara en god ledare, snarare än att se dem som två motsatser där man måste välja det ena eller det andra. Det finns dock en skillnad i dessa två ledarstilar, vilket är det tillvägagångssätt man använder för att motivera sina medarbetare. I det konventionella ledarskapet används det som känt mer piska och morot gentemot sina medarbetare, där man oftare hänvisar till plikter och skyldigheter samt lagar och föreskrifter. Detta snarare än till gemensamma värderingar, lagar och föreskrifter vilket ofta kan få till följd att medarbetarna inte känner sig motiverade över det arbetsuppgifter de utför. Om man istället arbetar med det utvecklande ledarskapet som ett verktyg gentemot sina medarbetare och gör dem motiverade så kan man få dem att vilja omfatta samma långsiktiga mål som ledaren har.<sup>71</sup>

En undersökning som är gjord visar då på att för att få ut mest effekt åt organisationen och samtidigt öka medarbetarnas arbetstillfredsställelse så är det mest effektiva ledarskapet att använda sig av det utvecklande ledarskapet kombinerat med de positiva delarna inom det konventionella ledarskapet.<sup>72</sup>

Det nämns att dessa två ledarskapsstilarna är inriktade på måluppfyllelse som är en av de faktorer som nämns i behovspyramiden under självtillit/självförtroendebehoven. Där måluppfyllelsen för dessa är att lösa de uppgifter som organisationen har blivit tilldelade och inte den måluppfyllelse som individen eftersträvar för sin egna motivation.

#### 4.2.2. Övriga delar kopplade mot motivation inom Direkt ledarskap

Ovan har den svenska ledarskapsmodellen beskrivits och analyserats för att se vad den belyser angående soldatens motivation. Direkt ledarskap (2006) innehåller ytterligare flera kapitel där ledarskap studeras. Nedan kommer de delar som på något vis behandlar en soldats motivation att beskrivas och analyseras mot behovspyramiden för att erhålla en fullständig bild av hur väl Direkt ledarskap belyser dessa motivationsfaktorer.

Det utvecklande ledarskapet som beskrivits ovan är den ledarstil som beskrivs som mest positiv för att bedriva ett gott ledarskap. Denna ledarstil menar dem har stora likheter med det ledarskap som ger tillit i vardagen.<sup>73</sup> Det ledarskap som ger tillit i vardagen beskrivs utifrån de aspekter som är betydelsefulla i akuta och pressade situationer medan det utvecklande ledarskapet beskriver hur ett vardagligt ledarskap kan eller bör se ut. Det som då beskrivs är utav störst betydelse i akuta och pressade situationer är *tilliten* mellan ledaren och dennes soldater. Både tilliten till ledarens kompetens likväl som en tillit som byggs upp genom att visa varandra ömsesidig respekt.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Larsson, 2006. sid.49ff

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Larsson, m.fl. 2006. sid.246

<sup>74</sup> Ibid. sid.231



Denna tillit är som redan beskrivits och är uppenbarligen mycket bidragande till en soldats motivation och kan med lätthet återigen placeras in under denna kategori i behovspyramiden.

Under det som beskrivs som det rationalistiska perspektivet beskrivs några teorier som fokuserar på målen och dess inverkan på organisationens verksamhet där en särskilt belyser en individs motivation.

*Målstyrning*, menar dem hjälper att öka motivationen hos de underställda inom en organisation där varje individ har egna mål att uppnå samt att det finns en strävan efter samma övergripande mål. Att individerna ses som personer som tar sitt ansvar och strävar efter att vilja utvecklas. Motivationen inom denna organisation finner man nämligen i *måluppfyllelse*.<sup>75</sup>

Dessa mål kan p.g.a. att de påstås öka en individs motivation fördelas under minst två kategorier; *Måluppfyllelse* är den första och rätt uppenbar. Det kan också vara *meningsfulla uppgifter* då individen anser att dessa är dennes egna mål, vilket kan bidra till att göra dem till just meningsfulla. Detta gör dem till två faktorer som skall placeras in under behovspyramiden.

I ett relationsinriktad ledarskap beskrivs även vikten av att motivera sina soldater inför sina uppgifter så att de vet vad de kan förvänta sig. Att det handlar om att sprida en positiv stämning gentemot uppgiften eftersom de menar att *meningsfulla uppgifter* dämpar ångesten.<sup>76</sup>

Detta stärker ännu en gång att meningsfulla uppgifter påverkar en soldats motivation och överensstämmer därför med de motivationsfaktorer som ryms inom behovspyramiden.

### 4.2.3. Sammanfattning och resultat

Som avslutning på detta kapitel kan vi då sammanfatta det med att säga att den svenska ledarskapsmodellen innehåller tre byggstenar; ledarstilar, ledarkaraktistiska och omgivningskaraktistiska. De ledarkaraktistiska och omgivningskaraktistiska byggstenarna och en samverkan där emellan, påverkar en ledares faktiska beteende. Inom de ledarkaraktistiska finns två faktorer; grundläggande kompetenser och önskvärda kompetenser. En gynnsam kombination av dessa är nödvändigt för att skapa förutsättningarna för ett framgångsrikt ledarskap. Men, den byggsten som behandlar de omgivningskaraktistiska skall inte förglömmas. Eftersom ledarskapet också påverkas av faktorer i vår omgivning. När både de ledarkaraktistiska och de omgivningskaraktistiska är så gynnsamma som möjligt för ett framgångsrikt ledarskap, så behandlas den byggsten som ligger överst; ledarstilarna. Denna är ett hjälpmedel för att belysa olika ledarstilar och dess faktorer som en ledare kan använda sig av och hur denne kan använda sig av dem. Här betyder alltså utbildning mer än urval för att möjliggöra för en ökad ledarutveckling.

---

<sup>75</sup> Danielsson, m.fl, 2006. sid.154

<sup>76</sup> Larsson, m.fl, 2006. sid.236



De faktorer som då är kopplade till en soldats motivation inom denna svenska ledarskapsmodellen har analyserats, likaså övriga delar ur Direkt ledarskap (2006). Eftersom denna bok är uppbyggd och utgår ifrån en ledares perspektiv så har det visat sig vara många av dessa faktorer som möjligen, beroende på hur de tolkas, belyser flera av en soldats motivationsfaktorer. Dessa kommer inte att jämföras mot behovspyramiden då dessa är just tolkningsbara och därmed subjektiva.

De som däremot kommer att jämföras mot behovspyramiden är dem som direkt belyser dessa motivationsfaktorer. De som direkt har belysts som motivationsfaktorer för en soldat kan räknas till sex stycken olika faktorer. Det som är intressant är att hälften av dessa faktorer är placerade under Självtillit/Självförtroendebehoven och den andra halvan under Säkerhets/Trygghetsbehoven. Där dem som nämnts flera gånger är *tillit* och *meningsfulla uppgifter*, vilka båda befinner sig under behoven där säkerhet och trygghet är det mest vitala. De övriga handlar om *tilliten till andras förmågor*, *påverkbara situationer*, *uppmuntran* samt *måluppfyllelse*.



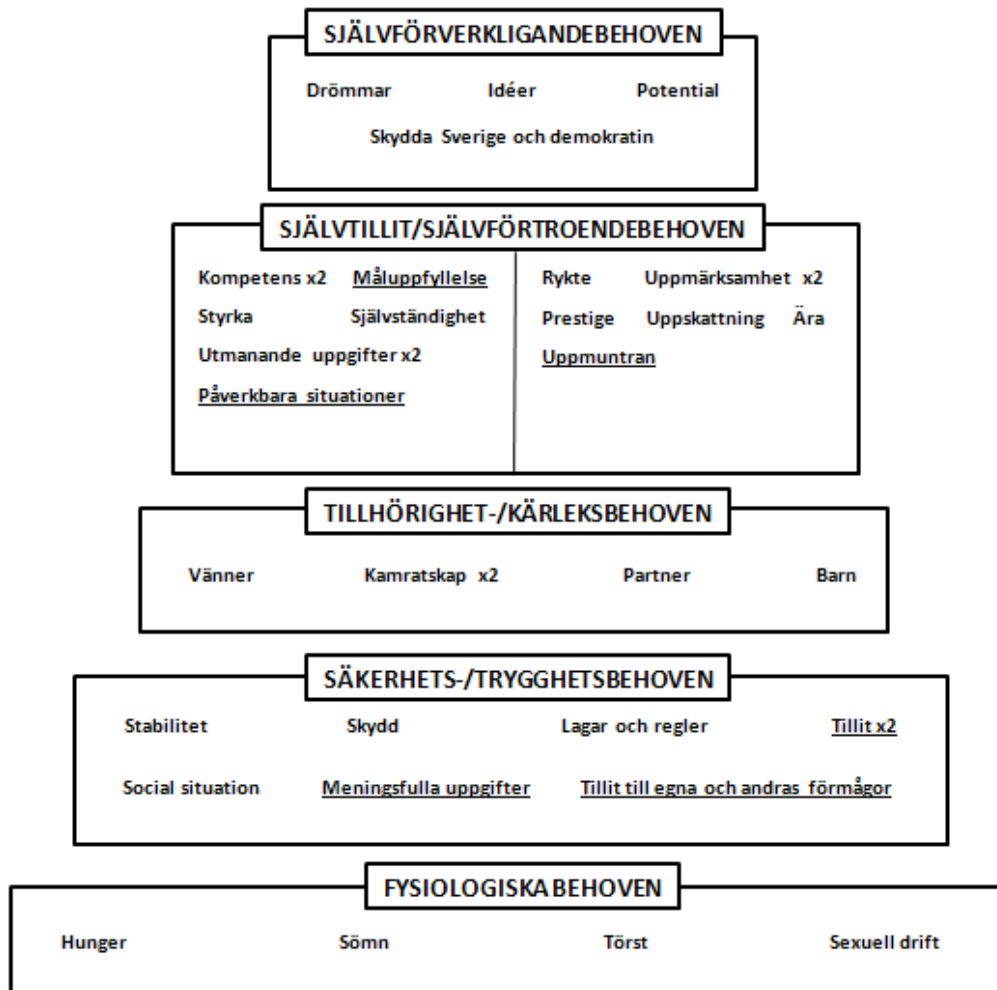


**F** = Faktorer som är beskrivna i tidigare teori

**K** = Faktorer som är nykomna från den teori som nu är beskriven

**U** = Faktorer som matchar varandra från tidigare beskrivna teori och nuvarande beskrivna teori

**x2** = Faktorer som presenterats två (2) ggr



Figur: 4:4. Behovspyramiden jämförd med motivationsfaktorer som belyses i Direkt ledarskap.

Det som också är intressant och som går att utläsas ur modellen är att endast en av de fem motivationsfaktorer som i tidigare teorier benämns ett par gånger belyses i Direkt ledarskap (2006). Dock så belyses flertalet andra faktorer som påverkar en soldats motivation.

Många olika faktorer kan bevisligen tolkas ur det som ovan beskrivs om hur en ledare ska nyttja sitt ledarskap. Detta gör en beskrivning av vad som motiverar soldaten ganska vital för att erhålla någon sorts förståelse för vad som driver dem som man skall leda.



Uppsatsen skall därför också jämföra behovspyramiden mot Pedagogiska grunder (2006) för att se om den belyser dessa motivationsfaktorer och om den på så vis kan komplettera Direkt ledarskap (2006) i detta anseende.

### 4.3. Pedagogiska grunder

”Ledarskapsaspekter och olika chefsroller är förknippade med rollen som lärare i Försvarsmakten.”<sup>77</sup> Där man menar att; ”Lärarskap är en avancerad form av ledarskap.”<sup>78</sup> Båda citaten står skrivna i boken Pedagogiska grunder (2006), och menar även att den boken och boken om Direkt ledarskap (2006) kompletterar varandra inom detta område.

Pedagogiska grunder (2006) är en bok om 496 sidor och är alltså inriktad på lärandet. Boken är skriven i syfte att den ska kunna bidra till utbildningen av blivande lärare, det vill bl.a. säga; officeren.<sup>79</sup>

”Lärandet – förmågan att utveckla och använda nya kunskaper – är människans största tillgång för anpassning, utveckling och överlevnad.”<sup>80</sup> Dem menar att den största orsaken till att människan ständigt lär sig, är den starka drivkraften som finns inom henne. En drivkraft som gör att hon vill förstå och begripa hur saker fungerar, sker eller varför det förändras. Att kunna hantera, medverka och påverka den värld vi lever i.

Pedagogiska grunder (2006) är skriven för reflekterande läsning, vilket benämns som ett villkor för förståelse. Bokens kapitel behöver inte läsas i kronologisk ordning och den uppmanar därför läsaren till att läsa de kapitel som känns aktuella för den enskilde individen. Boken består av tre delar;

**Del I** – Här presenteras bl.a. Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn i sex utgångspunkter. Här belyses även tankar och idéer om hur man kan utveckla de pedagogiska sammanhangen som människan utmanas av varje dag.

**Del II** – Är en fördjupningsdel som först introducerar pedagogisk filosofi samt definierar olika begrepp såsom kompetens. Man tar även upp olika frågor och aspekter om hur vuxna lär sig och utvecklar sina kunskaper. De diskuteras stress och handledning samt hur man kan använda utbildningsmål inom Försvarsmakten, och sedan hur man utvärderar detta.

**Del III** – Sista delen avhandlar metodik. Denna del handlar alltså om hur man kan utbilda människor för att lära. Hur man som lärare skapar lärandemiljöer där förutsättningar för individens utveckling skapas och bibehålls.

---

<sup>77</sup> Lindholm (red.), 2006. sid.5

<sup>78</sup> Sandahl, 2006. sid.36

<sup>79</sup> Lindholm & Granberg, 2006. sid.8

<sup>80</sup> Ibid. sid.7



Eftersom denna uppsats har belyst den enskilda soldaten generella motivationsfaktorer skall nu dessa jämföras dessa mot delar av Militärhögskolan Karlberg ledarskapslitteratur och specifikt Pedagogiska grunder (2006). Här kommer delar av Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn att beskrivas, analyseras och jämföras mot behovspyramiden. Detta i syfte att få en grundläggande förståelse för hur synen på ledarskap och lärande ter sig i den svenska försvarsmakten samt för att se vilka olika faktorer för motivation som belyses.

### 4.3.1. Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn

”Den som sysslar med utbildning i Försvarsmakten har ansvar att förhålla sig till Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn när han eller hon utvecklar sin egen.”<sup>81</sup> Detta citat är hämtat ur förorden i Pedagogiska grunder (2006) då en beskrivning av den pedagogiska grundsynen blir högst relevant för att få en förståelse eller en ökad förståelse för vad som är en viktig del för en blivande chef, ledare och lärare i den svenska försvarsmakten.

Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn är uppbyggd på modern teoribildning om hur en vuxen människa lär sig kombinerat med gedigen praktisk erfarenhet.<sup>82</sup> Den pedagogiska verksamheten som bedrivs i Försvarsmakten vilar på två stycken grundstenar. Den första är just *Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn* och den andra är att det skall finnas en *avsiktlig strävan efter pedagogisk utveckling, individuellt, för arbetslag och organisatoriskt*.<sup>83</sup> Vi kommer under denna rubrik att i huvudsak beskriva delar av den förra av dessa två grundstenar, då det är den som ligger till grund för hur synen på ledarskap och lärande ter sig inom utbildningen i Försvarsmakten.

Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn är uppbyggd utifrån sex olika utgångspunkter som både direkt och indirekt uttrycker en grund för all utbildning i Försvarsmakten.<sup>84</sup> Nedan kommer dock endast tre av dessa utgångspunkter att beskrivas och analyseras p.g.a. att de är dessa som på något vis belyser en individs motivation ur något perspektiv.

#### 4.3.1.1. Något om kunskap

Som lärare behöver man ha ämneskunskaper inom de område man avser utbilda inom, men man måste också ha kunskaper om hur en individ lär och utvecklar sin kunskap. Behärskar man inte kunskapen om hur en individ utvecklas och lär sig anser dem att ämneskunskapen förlorar en del av sitt värde.<sup>85</sup>

Denna utgångspunkt handlar därför om att försöka förstå vad kunskap är ur många olika perspektiv. Eftersom detta är ett så pass brett beskrivet ämne kommer uppsatsen här nedan att beskriva hur individer utvecklar och använder kunskap.

---

<sup>81</sup> Lindholm (red.), 2006. sid.5

<sup>82</sup> Lindholm & Granberg, 2006. sid.8

<sup>83</sup> Ibid. sid.13

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Lindholm & Hove, 2006. sid.21



För att försöka förstå detta så används tre olika aspekter av kunskap som ytligt skall beskrivas nedan.

Dessa tre aspekter täcker inte alla sidor av lärandet. Dem skall inte heller ses som tre stycken aspekter som är självständiga, utan dem fungerar i ett samspel som formar vår kunskap.<sup>86</sup>

*Utveckla kunskap - en konstruktiv aspekt*, är den första aspekten och menar att utveckling av kunskap är en aktiv och skapande process hos varje enskild individ. Att kunskap uppnås genom ett växelspel mellan vad vi vill uppnå, den befintliga kunskapen som vi redan besitter, problemen vi upplever, de erfarenheter vi gör och sedan utav de slutsatser som vi sedan drar utav dessa erfarenheter. Kunskapsutveckling kan bara ske inifrån individen själv, men aktiviteter som kan bidra till denna kunskapsutveckling kan komma både från individen själv eller individer som påverkar utifrån.<sup>87</sup>

Här beskrivs att en utveckling av kunskap hos en individ endast kan komma inifrån den själv. Detta överensstämmer därmed med vad som beskrivits i tidigare teorier om individens vilja att lära, utvecklas eller lösa uppgiften där de faktorer som påverkar dennes utveckling måste upplevas av den enskilda individen.

*Sammanhanget – en kontextuell aspekt*, menar att det är viktigt att koppla kunskapen till ett sammanhang för att få den att utvecklas. Med en kontext eller ett sammanhang att koppla sin kunskap mot kan den upplevas som mer *meningsfull*. Denna aspekt menar att; ”Vår kunskap skapas alltså i ljuset av sammanhanget vid tillfället.”<sup>88 89</sup>

Detta skulle kunna jämföras med den faktor som menar att meningsfulla uppgifter ger soldaten ökad motivation för att vilja utvecklas eller lösa sin uppgift och kommer därför placeras in i behovspyramiden. Detta förstärks också genom aspekten nedan.

*Kunskapens tillämpning – en funktionell aspekt*, menar att kunskap är ett redskap eller ett verktyg för att åstadkomma någonting. Precis som i en kontextuella aspekt så behöver man skapa en mening och förstå kunskapen i ett sammanhang för att se den som relevant.<sup>90</sup>

Dessa tre aspekter om kunskap är till för att skapa en förståelse för vad kunskap är så att man som lärare kan reflektera över dessa för att på ett så effektivt sätt som möjligt skapa en god lärandemiljö för den lärande individen.

Sammantaget ur det som beskrivits ovan så belyser en aspekt att utveckling, eller utveckling av kunskap måste komma inifrån individen själv. Detta underlättas genom att bl.a. skapa mening eller möjligen meningsfulla uppgifter så att individen erhåller en kontext eller ett sammanhang. Idén om individens utveckling av kunskap stämmer därför överens med den utgångspunkt som behovspyramiden avser.

<sup>86</sup> Lindholm & Hove, 2006. sid.27

<sup>87</sup> Ibid. sid.27ff

<sup>88</sup> Ibid. sid.30

<sup>89</sup> Ibid. sid.30ff

<sup>90</sup> Ibid. sid.32ff



## 4.3.1.2. Något om människan

”Utbildningen i Försvarsmakten ska bidra till att individer och grupper kan utveckla sig till att fungera effektivt och moraliskt acceptabelt i såväl vardagliga som extrema situationer.”<sup>91</sup>  
Detta ställer krav på den militära ledaren att försöka förstå hur människan är.

En människa är en sammansatt helhet som påverkats av både miljö och arv och kan inte endast beskrivas med enstaka ord. I vår kultur är det positivt att kunna vara självständig, skapande, ansvarstagande och demokratisk samtidigt som det är negativt att fly från ansvar samt att vara falsk och destruktiv mot det som bedöms som goda värden i vårt samhälle.<sup>92</sup> Som individ vill man då vanligen ha *inflytande över sitt arbete* och uppleva att det man gör har en *mening* vilket ofta gör att man är beredd att ta ett större ansvar.<sup>93</sup>

Här belyses vikten av att försöka förstå hur just människan är, vilket är en förutsättning för att förstå vad som driver en individ. Man beskriver att det är viktigt för individen att kunna ha inflytande över sitt arbete vilket överensstämmer med den motivationsfaktor i behovspyramiden som benämns påverkbara situationer. Här belyses återigen vikten av att ha meningsfulla uppgifter, vilket kan bidra till att en individ är villig att ta ett större ansvar.

Utbildning blir därför en viktig del hos människan som försöker stimulera de positiva sidorna och samtidigt motverka de negativa där individens vilja och förmåga till egen utveckling skall *uppmuntras*. För att möjliggöra för individen att lära sig något behöver det skapas utrymme att för denne att agera och ta initiativ samt att låta denne misslyckas.<sup>94</sup> Läraren skall därför bidra till detta genom att vara en tillgång för den lärande individen i dess utveckling genom att se denne som just en individ som kräver personliga förutsättningar. Detta kan ske genom överblick, kunskap, erfarenhet och ett föredömligt handlande där förtroendet ska utgöra grunden.<sup>95</sup>

Uppmuntran återges som en viktig faktor för individens utveckling och kan därmed placeras in under behovspyramiden där självförtroende är de övergripande behoven för en individ. Det belyses återigen hur viktigt förtroendet är för att individen skall känna att dennes personliga förutsättningar blir omhändertagna på rätt sätt. Detta förtroende går i hand i hand med det som i behovspyramiden benämns; tillit.

Sammanfattningsvis kan man då under denna utgångspunkt säga att människan vanligtvis vill kunna påverka den situation den befinner sig och det belyses återigen vikten av att känna att det som görs har en mening. Att en individ skall uppmuntras då den strävar efter utveckling och att denne skall ses som en enskild individ av sin lärare samt att detta uppnås när man skapar förtroende och tillit gentemot varandra.

---

<sup>91</sup> Lindholm & Braw, 2006. sid.55

<sup>92</sup> Ibid. sid.55f

<sup>93</sup> Ibid. sid.56

<sup>94</sup> Ibid. sid.57

<sup>95</sup> Ibid. sid.58



### 4.3.1.3. Något om varför soldaten kämpar

Soldater som befinner sig i strid påverkas speciellt av två sorters rädslor. En av dem är en rädsla för att bli skadad eller dödad. Den andra är en rädsla för att förlora gruppens *skydd*.

Soldaten behöver därför känna att han bemöts och omfattas av *förtroende* för att han skall vilja och kunna kämpa.<sup>96</sup> För att lättare förstå hur detta förtroende påverkar soldatens förmåga att vilja kämpa kan det delas in i fyra olika sorters förtroende;

*Förtroende för gruppledningarna*, innebär att gruppen är väl sammansvetsad, där de känner varandra och vågar lita på varandra. Här kan dem känna en stark *kamratskap* och ett starkt förtroende. För att uppnå detta i en grupp krävs det god ledning så att soldaten känner att alla arbetar för samma mål. Gruppen behöver ett antal uppgifter som dem får lösa tillsammans och som hela tiden blir en *utmaning*. Dem löser sina uppgifter, problem och svårigheter för att nå ett gemensamt mål där alla medlemmarna uppfattar gruppens intressen som *meningsfulla*.

I extrema situationer där påfrestningarna kan bli mycket höga och där en rädsla inom individen träder fram är känslan av *skydd* mycket avgörande. I en väl sammansvetsad grupp minskar rädslan för att förlora sina kamraters skydd och respekt och soldaten är istället beredd att göra det som gruppen kräver utan denne. Det krav som kan ställas för att få soldaten att vilja kämpa.<sup>97</sup>

Här belyses vikten av kamratskapen hos soldaterna, där dem kan känna förtroende och våga lita på varandra som en viktigt motivator. Det nämns även att de uppgifter som dem löser tillsammans hela tiden skall vara utmanande och kännas meningsfulla, vilka båda är faktorer för motivation om man vänder sig till behovspyramiden. En soldat behöver också känna att den är skyddad. Ett skydd som uppstår genom sina kamrater och som får soldaten att vilja kämpa och lösa sina uppgifter.

*Förtroende för ledningen*, innebär att du som ledare måste hitta ett sätt att leda så att dina soldater skapar ett förtroende för dig och ditt ledarskap. Ledaren behöver inspirera och skapa entusiasm gentemot sina underställda för att dem skall vilja lösa sina uppgifter och som enklast löses genom förtroende. Detta förtroende som byggs upp ömsesidigt där ett samarbete däremellan kan leda till att en känsla av skydd förmedlas i påfrestande situationer. En sådan ledare kan med hjälp av förtroendet föra riktiga samtal med soldaterna vilket kan bli ett stöd som leder till minskad rädsla och stress.<sup>98</sup>

Här belyses istället perspektivet på hur en ledare bör agera, istället för vad som motiverar den enskilda soldaten. Det som dock belyses är, som hela kapitlet berör, är förtroendet och tilliten som måste skapas.

*Självförtroende*, är ett förtroende som bestäms utav en persons enskilda personlighet, fysiska form och dennes utbildning. Det soldater som är bäst lämpade för sin uppgift är helt vanliga

---

<sup>96</sup> Lindholm (red.), 2006. sid.17

<sup>97</sup> Ibid. sid.18

<sup>98</sup> Ibid. sid.18f



människor. Människor som är livliga men balanserade och har ett sunt självmedvetet som kan vara humoristiska och fungera i grupp. Exempel på goda egenskaper hos en soldat är; *självständighet*, ansvarskänsla, hängivenhet, en förmåga att driva igenom sin vilja gentemot en motståndare samt en förmåga som får individen att vilja arbeta i en grupp.

Vid extrema situationer där stressen är konstant närvarande är det endast väl inövade beteenden som fungerar.<sup>99</sup>

Självförtroende belyses som viktigt där en soldat måste tro på sig själv för att vilja lösa sina uppgifter. Detta självförtroende utgör ett eget steg i behovspyramiden och blir därav ytterst relevant. Egenskaper som benämns som exempel för att uppnå självförtroende är bl.a. personliga egenskaper hos soldaten där självständighet belyses. Självständighet är som vi vet en motivationsfaktor i behovspyramiden. Andra är ansvarskänsla, hängivenhet eller något man skulle kunna beskriva som målmedvetenhet vilka däremot inte återfinns i behovspyramiden.

*Förtroende för organisation och utrustning*, utgår ifrån tre faktorer som innefattar; styrka, utrustning och vapen. Soldaten jämför ständigt sina egna resurser gentemot motståndarens, vilket gör förtroendet för de egna resurserna till en viktig del. Dit hör bl.a. sjukvården. Sjukvården är speciellt viktig eftersom det är den som ska se till att soldaten klarar sig så bra som möjligt vid olika typer av skador eller åkommor. Om soldaten inte tillfredställs av sjukvårdens kvalitet påverkar det soldatens stridsduglighet eftersom dennes rädsla för att dess *fysiska välmående* kan bli lidande förstärks och uppgifterna kan inte lösas i samma utsträckning.<sup>100</sup>

I behovspyramiden benämns styrka som en viktig faktor för en soldats motivation. Denna styrka som belyses ovan är däremot inte utav samma art. Styrkan i behovspyramiden menar den inre styrkan hos en individ som ger den högre känsla av självförtroende/själv tillit. Ovan beskriven styrka menar på den egna organisationen styrka kopplat mot motståndaren samt de resurser som organisation tillhandahåller för att besegra denne. Dessa blir därför inte en del av en soldats inre motivation och kommer därför inte att jämföras mot behovspyramiden. Det som dock bör nämnas är att en soldat kan erhålla en rädsla över att förlora sitt fysiska välmående. Vilket är ett av de grundläggande behoven som behövs för att soldaten ska vilja sträva högre och lösa sina uppgifter.

En sammanfattning av denna utgångspunkt om varför soldaten kämpar, bygger på förtroende. Förtroende eller tillit. Ett förtroende till sina gruppmedlemmar och till ledningen såväl till sig själv, organisationen och utrustningen. Om soldaten känner ett tillräckligt stort förtroende till dessa delar så kommer denna att vilja fortsätta kämpa och därmed lösa sina uppgifter. Därför kommer återigen tilliten och tilliten till sina egna och andras förmågor att spela en viktig roll för en individs motivation. I denna tillit så belyses även vikten av meningsfulla uppgifter flertalet gånger som en faktor som påverkar soldatens motivation. Kamratskapen och kamraternas skydd samt utmanande uppgifter är också något som hjälper soldaten att vilja

<sup>99</sup> Lindholm (red.), 2006. sid.19ff

<sup>100</sup> Ibid. sid.21



lösa dessa uppgifter på ett effektivt sätt. Denna utgångspunkt kan därför räknas som en starkt bidrag för att förstå vad som driver den enskilda soldaten till att lösa sina uppgifter.

### 4.3.2. Sammanfattning och resultat

Ovan har tre olika utgångspunkter presenterats. Dessa utgångspunkter som berör kunskap, människan samt viljan hos soldaten är alla till för att skapa förståelse för dessa olika ämnen och utgör tillsammans delar av Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn. Denna pedagogiska grundsyn som alla som verkar i Försvarsmakten har till ansvar förhålla sig till medan de utvecklar sin egen.

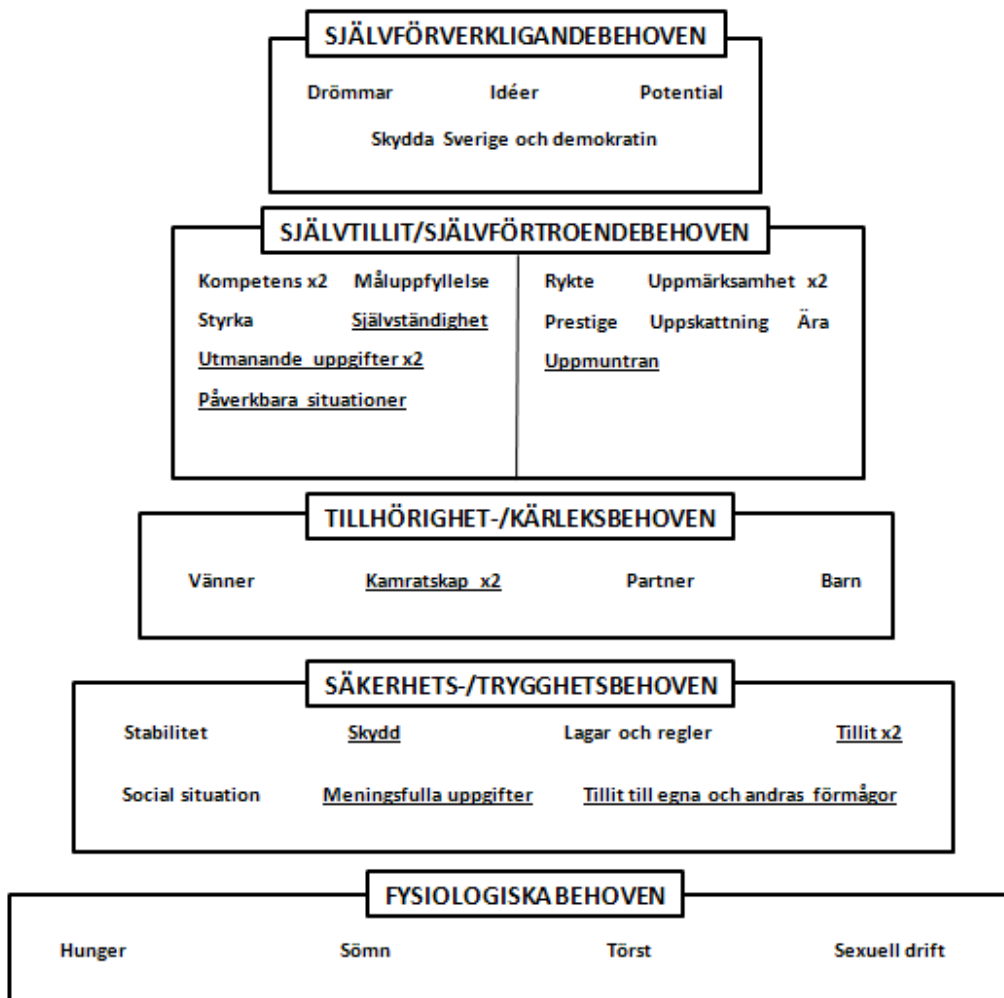
Inom dessa delar har det då identifierats nio olika faktorer som överensstämmer med behovspyramiden och som därmed påverkar soldatens motivation och denne vilja att utvecklas och lösa uppgiften. Det som var mest bidragande till förståelsen av dessa faktorer var utgångspunkten som berörde just viljan hos soldaten och varför soldaten kämpar. Där man belyser vikten av *tillit* som en grundläggande faktor för att soldaten skall vilja fortsätta framåt. En *tillit till både sina kollegor och chefer och till sig själv*. Denna tillit kunde handla om *kamratskapen* man kände med sina kollegor och att dessa kunde erbjuda någon sorts *skydd*. Ur dessa utgångspunkter kunde man även se att *meningsfulla uppgifter* var en mycket återkommande faktor för soldatens motivation. Soldaten ville även känna att denne hade *utmanande uppgifter* och att han eller hon hade möjligheten till *påverbara situationer*. Man belyste även vikten av att *uppmuntran* är viktig för soldaten när denne väljer att vilja utvecklas. Själv tillit/självförtroende angavs också som en viktig faktor där *självständighet* är en faktor som bidrar.

Det som är intressant och som kommer att synliggöras i behovspyramiden nedan är att fyra av dessa faktorer är placerade under Själv tillit/Självförtroendebehoven. Fyra är placerade under Säkerhets/Trygghetsbehoven och endast en är placerad under Tillhörighets/Kärleksbehoven.





- F** = Faktorer som är beskrivna i tidigare teori
- K** = Faktorer som är nykomna från den teori som nu är beskriven
- U** = Faktorer som matchar varandra från tidigare beskrivna teori och nuvarande beskrivna teori
- x2** = Faktorer som presenterats två (2) ggr



Figur: 4:5. Behovspyramiden jämförd med motivationsfaktorer som belyses i Pedagogiska grunder.

Det som också är intressant och som går att utläsas ur modellen är tre av de fem motivationsfaktorer som i tidigare teorier benämns ett par gånger och som kan ses som extra bidragande till en soldats motivation belyses i Pedagogiska grunder (2006).



## 5. SLUTSATS

Syftet med denna studie var att med utgångspunkt i tidigare forskning belysa den enskilda soldatens generella motivationsfaktorer och sedan att se i vilken utsträckning Direkt ledarskap (2006) och Pedagogiska grunder (2006) belyser dessa motivationsfaktorer. Genom att belysa dessa faktorer kan man möjliggöra för chefer och ledare att lättare förstå vad som kan motivera soldaten till att lösa sin uppgift.

Denna uppsats har därför sökt att besvara frågeställningen om vilka likheter/skillnader som kan ses i Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006) kopplat mot de motivationsfaktorer som är framtagna ur tidigare forskning.

De faktorer som motiverar soldaten är framtagna ur tidigare teorier och har därför placerats in i det analysverktyg som benämns behovspyramiden där man tydligt kan se vilka dessa faktorer är. Behovspyramiden sammanställning gör det tydligt vilka faktorer som bidrar till den enskilda individens motivation och utgör ett verktyg för att kunna jämföra dessa mot denna ledarskapslitteratur.

Både Direkt ledarskap (2006) och Pedagogiska grunder (2006) har nu beskrivits, analyserats och jämförts mot behovspyramiden. Det har även framställts ett resultat utav dessa böcker kopplat mot dessa motivationsfaktorer som presenterats i behovspyramiden, dock endast var för sig. Eftersom båda dessa böcker anses komplettera varandra på dessa områden så behöver det sammanställas ett gemensamt resultat ifrån dessa för att se vilka likheter och skillnader som kan presenteras. Därav, kommer de resultat som presenterats ovan inom analyserna av dessa böcker av integreras med varandra och presenteras i behovspyramiden för att tydliggöra likheter och skillnader.

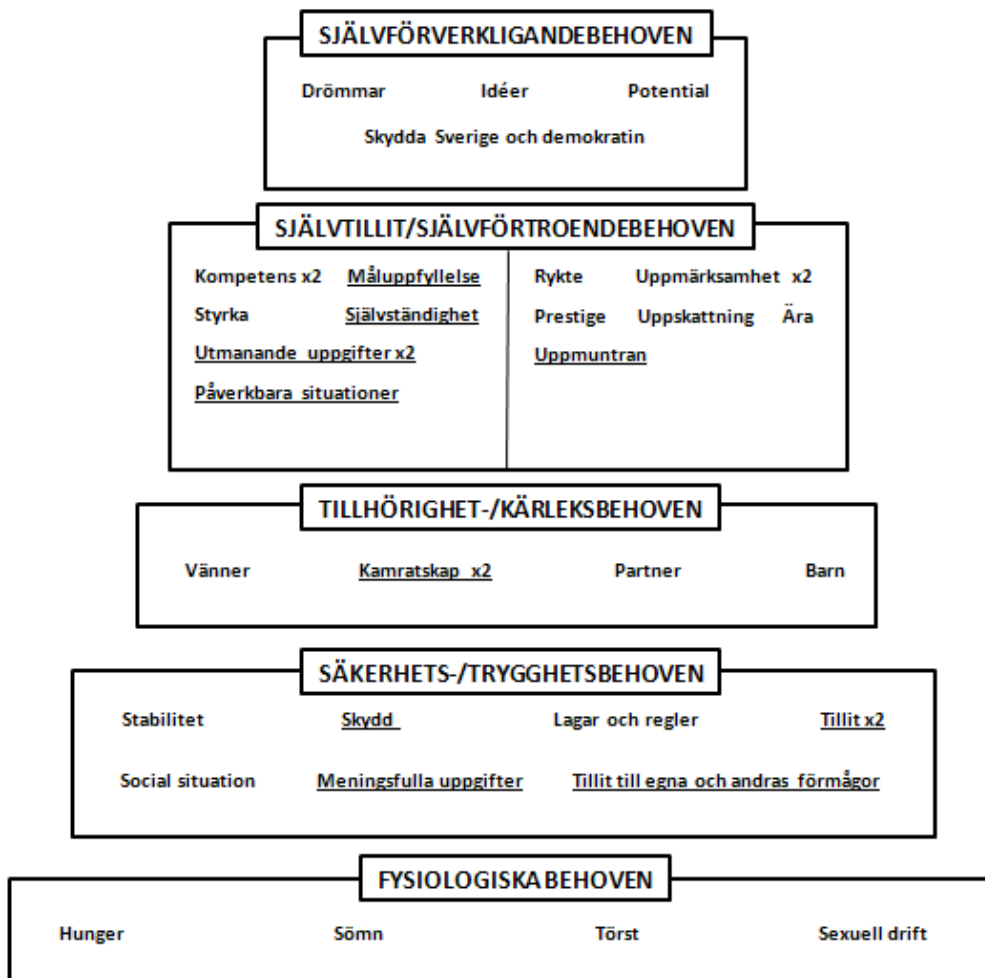
För att sammanfatta resultatet från dessa böcker så ser man att Direkt ledarskap (2006) belyser sex av dessa motivationsfaktorer kopplade mot behovspyramiden medan Pedagogiska grunder belyser nio st. Fem av dessa faktorer överensstämmer med varandra där båda dessa böcker belyser *tilliten* som en bidragande faktor till en soldats motivation. Denna faktor var även en av de faktorer som benämndes mer än en gång när behovspyramiden togs fram vilken kan göra den till en starkt bidragande faktor till en soldats motivation. Även *tilliten till egna och andras förmågor* belyses inom dessa böcker och förstärker ytterligare behovet av tillit för en enskild individ. *Meningsfulla uppgifter* och *påverkbara situationer* var ytterligare faktorer som belyses i dessa böcker, likaså vikten av *uppmuntran* för soldatens motivation. Den enda faktor som Direkt ledarskap (2006) belyser som inte presenteras i Pedagogiska grunder (2006) är att soldaten motiveras av att känna *måluppfyllelse*. Utöver de faktorer som dessa böcker båda belyser så presenterar Pedagogiska grunder (2006) ytterligare fyra faktorer som återfinns i behovspyramiden. Soldaten eller individens strävan efter *skydd*, *kamratskap* eller *utmanande uppgifter* eller dennes känsla av *självständighet*.

Det har diskuterats huruvida en individs fysiska välmående spelar in och att det gör skillnad på en soldats motivation. Det presenteras dock inga direkta faktorer som kan placeras in i behovspyramiden men framgår att det behovssteget är av betydelse och utgör den absoluta grunden för en soldats motivation. Utifrån detta så har inga faktorer presenterats i första eller sista steget inom behovspyramiden vilket gör att det totalt finns tjugotre faktorer under tre



olika sorters behov i behovspyramiden som berör en individs inre motivation. Av dessa tjugotre faktorer så har Direkt ledarskap (2006) och Pedagogiska grunder (2006) tillsammans belyst tio utav dessa. Av dessa tjugotre faktorer så var det fem som nämndes fler än en gång när behovspyramiden togs fram och kan ses som extra bidragande till en soldats motivation. Utav dessa fem så har Direkt ledarskap (2006) och Pedagogiska grunder (2006) tillsammans belyst tre av dessa. Dessa resultat synliggörs nedan i behovspyramiden.

- F** = Faktorer som är beskrivna i tidigare teori
- K** = Faktorer som är nykomna från den teori som nu är beskriven
- U** = Faktorer som matchar varandra från tidigare beskrivna teori och nuvarande beskrivna teori
- x2** = Faktorer som presenterats två (2) ggr



Figur: 4:6. Slutresultatet av jämförelsen.

Det vi ser ovan i behovspyramiden där de understrukna faktorerna är dem som belysts i Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006). Man kan i denna pyramid se att de flesta faktorer som belysts ur denna ledarskapslitteratur går att finna under de behov där självtillit



eller självförtroende är som störst. Det går även att se att mer fokus har lagts vid den delen i detta behov som handlar om den tillit eller det förtroende man har gentemot sig själv och inte de tillit eller de förtroende som kan komma ifrån andra. Detta kan te sig lite underligt då dessa böcker vill utgöra ett verktyg för hur man bör bedriva ett gott lärar- eller ledarskap gentemot sina underställda och få dem att lösa sina tilldelade uppgifter. Efter detta är faktorerna mest presenterade där behoven för säkerhet och trygghet ligger som fokus.

Likheterna och skillnaderna blir därför synliggjorda i behovspyramiden där man kan se vilka faktorer som Direkt ledarskap (2006) samt Pedagogiska grunder (2006) har belyst samt vilka som dem inte har lyckats att belysa, kopplade till soldatens eller den enskilda individens motivation.

Det som inte skall förglömmas är att Direkt ledarskap (2006) är skriven ur en ledares perspektiv och denna uppsats belyser den enskilda soldatens motivationsfaktorer. Detta gör också att många motivationsfaktorer som belyses i behovspyramiden kan gå att tolka ur denna bok, men utgör inte säkert att samtliga förstår vad som kan motivera en soldat till att lösa sin uppgift. Pedagogiska grunder (2006) har dock visat sig lägga mer fokus på att försöka förstå individen och hur denna lär och utvecklas vilket också gynnar förståelsen av vad som motiverar en soldat till att vilja fortsätta framåt.

Denna studie visar därför att det är flertalet av dessa motivationsfaktorer som faktiskt belyses och kan därmed bidra till en ökad förståelse för vad som motiverar soldaten till att vilja utvecklas och vilja lösa sin uppgift. Den visar även att dessa böcker kompletterar varandra på ett bra sätt kopplat till dessa motivationsfaktorer. Studien visar samtidigt att det finns en brist i delar av Försvarsmaktens ledarskapsutbildning för att förstå vad som motiverar en soldat till att lösa sin uppgift eftersom man endast lyckats belysa tio utav tjugotre motivationsfaktorer. Ju högre denna förståelse för vad som motiverar den enskilda soldaten till att vilja utvecklas, lära samt lösa sin uppgift blir, desto lättare blir det för ledaren att få sina underställda att vilja följa ledaren och därmed sträva efter att nå uppsatta mål.



## 6. FORTSATT FORSKNING

Denna uppsats har undersökt vad som motiverar soldaten och jämfört dessa faktorer mot delar av Försvarsmakten ledarskapslitteratur för att se vilka likheter och skillnader som finns i presentation av dessa. Det skulle därför vara intressant om detta även kunde göras på de övriga delarna av Försvarsmaktens ledarskapsutbildningar eller skolor för att se om det finns ett behov av litteratur eller utbildning i att förstå den enskilda soldaten och vad som motiverar den till att lösa sin uppgift.



## Käll- och litteraturförteckning

- Bass, Bernard M., *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J., 1998
- Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E., *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 3., [rev. och uppdaterade] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2005
- Bron, Agnieszka & Wilhelmson, Lena, (red.), *Läroprocesser i högre utbildning*. Liber, Stockholm, 2010
- Bron, Agnieszka & Stattin, Christina, "Motivation och vuxnas lärande" ur Bron, Agnieszka & Wilhelmson, Lena (red.), *Läroprocesser i högre utbildning*. Liber, Stockholm, 2010
- Danielsson, Erna, m.fl. "Organisationen som villkor för ledarskap" ur Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 2. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2009
- Döös, M, "Lärande som handling och relation" i Bron, Agnieszka & Wilhelmson, Lena (red.), *Läroprocesser i högre utbildning*. Liber, Stockholm, 2010
- Engelkes, Torbjörn, "Yrkesofficersares drivkrafter; en studie i motivationsfaktorer hos svenska yrkesofficerare". Magisteruppsats i krigsvetenskap, Försvarshögskolan, 2012
- Engelkes, Torbjörn, "Från grundutbildning till yrke – en studie i motivationsfaktorer". Självständigt arbete krigsvetenskap, Försvarshögskolan, 2009
- Hedin, Anna & Svensson, Lennart (red.), *Nycklar till kunskap: om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*, 2., omarb. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2011
- Hedin, A "Viljan att lära – Om motivationens betydelse" ur Hedin, Anna & Svensson, Lennart, (red.), *Nycklar till kunskap: om motivation, handling och förståelse i vuxenutbildning*, 2., omarb. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2011
- Kallenberg, Kjell, "Livsåskådning" ur Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Larsson, Gerry, "Ledarskapsteori" ur Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Larsson, Gerry, m.fl. "Ledarskap under akut stress" ur Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Larsson, Gerry, *Ledarskap under stress*. Liber, Malmö, 2010
- Lindholm, Mikael (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Lindholm, Mikael & Granberg, Otto, "Introduktion" ur Lindholm, Mikael, (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Lindholm, Mikael & Granberg, Otto, "Introduktion" i Lindholm, Mikael, (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Lindholm, Mikael & Granberg, Otto, "Försvarsmakten pedagogiska grundsyn" ur Lindholm, Mikael, (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006



- Lindholm, Mikael & Hove, Kjersti, "Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn" ur Lindholm, Mikael, (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Lindholm, Mikael & Braw, Christian, "Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn" ur Lindholm, Mikael, (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Maslow, Abraham H., *Motivation and personality*, 2. ed., Harper & Row, New York, 1970
- Sandahl, Folke, P, "Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn" ur Lindholm, Mikael, (red.), 2006 *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Stensmo, Christer, "Pedagogisk filosofi" ur Lindholm, M, (red.), *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006
- Söderström, Magnus, *Olika synsätt kring personalutbildning i organisationer; inläring, motivation, organisationssyn, utbildningsyn*. Försvarets forskningsanstalt, Stockholm, 1975
  
- Försvarshögskolan,  
<http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/oversikt/>  
Besökt: 2012-04-17, 11.32.
- Försvarshögskolan,  
<http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/utb-och-kursplaner/#content>  
Besökt: 2012-04-20, 11.37.
- Försvarshögskolan,  
<http://www.fhs.se/sv/utbildning/uppdraagsutbildningar/ledarskap/ul/ul-utvecklande-ledarskap/>  
Besökt: 2012-04-19, 13.21