



## Självständigt arbete i krigsvetenskap (15hp)

### Krigsvetenskap; metod och självständigt arbete OP 10-13, 18 högskolepoäng

Författare:	SA VT 2013
Kd David Åqvist	Program: OP 10-13
Handledare:	Kurskod: 1OP147
Niklas Stenlås	Antal ord: 12553

## **Autentiskt ledarskap på Militärhögskolan Karlberg – En kvantitativ och kvalitativ studie av föredöme**

### ***Sammanfattning:***

Vissa forskare anser att autentiskt ledarskap är grunden för alla positiva former av ledarskap. Andra forskare menar på att det är en fördjupning av delen föredöme i den svenska modellen, utvecklande ledarskap, vilken används av svenska Försvarmakten.

Syftet med denna studie har varit att undersöka kadetterna vid Försvarshögskolan Karlbergs syn på de ingående delarna i föredöme och applicera teorin autentiskt ledarskap på detta. Förhoppningen var att genom detta identifiera skillnader och likheter mellan teorin och kadettens syn på föredöme och därigenom tydliggöra de teoretiska perspektivens relation till varandra. Utöver detta skulle studien även kunna ge en bild av i vilken utsträckning kadetternas ledarskap kännetecknas av ett autentiskt ledarskap samt föredöme.

För att svara på detta har studien genomfört en kvantitativ enkätundersökning samt en kvalitativ intervjustudie. Dessa har visat att kadetterna kännetecknas av en hög grad av autentiskt ledarskap samt att kadetternas syn på föredöme till en viss del är likvärdig gentemot autentiskt ledarskap, men att en svaghet råder i de två perspektiven.

Nyckelord: autentiskt ledarskap, utvecklande ledarskap, föredöme

## Innehåll

1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund .....	3
1.2 Problemformulering .....	4
1.3 Syfte och frågeställning.....	4
1.4 Tidigare forskning .....	5
1.5 Avgränsningar .....	7
2. Teoretiskt ramverk .....	8
2.1 Bakgrund till autentiskt ledarskap.....	8
2.2 Autentiskt ledarskapsmodell .....	11
3. Metod .....	13
3.1 Databearbetning.....	14
3.2 Population och urval.....	15
3.3 Etik och moral .....	15
3.4 Reliabilitet och validitet .....	16
3.5 Materialbeskrivning.....	17
4. Enkätundersökning.....	18
4.1 Självmedvetenhet .....	18
4.2 Moralisk kompass.....	21
4.3 Objektivt förhållningssätt .....	24
4.4 Öppenhjärtlig relation.....	27
5. Intervjustudie.....	31
6. Slutsats och vidare forskning .....	36
Käll och Litteraturförteckning:.....	38

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den speciella kontext som kännetecknar militärt ledarskap där en fara för eget och andras liv kan råda, ställer stora krav på den som leder verksamheten.<sup>1</sup> Svenska Försvarsmakten använder sig av en svensk ledarskapsmodell sprungen ur en ledarskapsstil (transformational leadership) som har haft mycket fokus sedan början av 1980 talet och som belyser processen mellan ledaren och gruppen. Här handlar det för ledaren att få sina medarbetare att nå sin fulla potential, genom att motivera, förändra och utveckla andra människor.<sup>2</sup> Den svenska modellen som fått namnet utvecklande ledarskap kännetecknas av att ledaren innehar delarna föredöme, personlig omtanke och är inspirerande i sitt utövande.<sup>3</sup>

En autentisk ledare är genuin och äkta i sitt utövande och beskrivs som någon vars handlingar inte avviker från dennes ord, det vill säga "leading by example". Han eller hon är ett föredöme och påverkar sin omgivning genom att vara en förebild som får andra att vilja efterlikna ledaren.<sup>4</sup>

Skaparna av den svenska modell som Försvarsmakten använder sig av, tolkar utifrån Bass, *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*<sup>5</sup> att autentiskt ledarskap är en fördjupning och utveckling av *Föredöme* i hans ledarskapsteori.<sup>6</sup> Autentiskt ledarskap kan också ses som en grund för alla positiva former av ledarskap, där bland annat transformational leadership och utvecklande ledarskap ingår.<sup>7</sup> Detta kommer att presenteras tydligare i tidigare forskning, där olika ledarskapsforskare ger sin bild på skillnaden mellan autentiskt ledarskap och den ledarskapsstil som den svenska Försvarsmakten bygger sin modell utifrån.

Första gången autentiskt ledarskap dök upp i vetenskapliga sammanhang var 2003 och då i en artikel som var resultatet av en ledarskapstillställning på universitetet i Nebraska<sup>8</sup>. Det finns relativt lite forskning kring autentiskt ledarskap i jämförelse med de äldre ledarskapsteorierna och än så länge befinner sig autentiskt ledarskap i utvecklingsfasen. Därav menar vissa forskare att det bör ses med en viss förskitighet då det är troligt att ny forskning kommer att presentera sig och påverka synsättet om teorin.<sup>9</sup>

---

<sup>1</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006 sid 16

<sup>2</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 171-172

<sup>3</sup> Ibid sid 45

<sup>4</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

<sup>5</sup> Bass, Bernard M., *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J., 1998

<sup>6</sup> Kylin, Camilla, Sjöberg, Misa & Larsson, Gerry, *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: en kvalitativ studie av KS 17*, Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan, Stockholm, 2011

<sup>7</sup> Wong, C., Cummings, G. (2009) "Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23 Iss: 5, pp.522 - 538

<sup>8</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 215

<sup>9</sup> Ibid sid 205

Under Officersprogrammet på Försvarshögskolan Karlberg läser kadetten flertalet olika ledarskapskurser, praktiska såväl som teoretiska. Utöver detta läser kadetten kurser i individutveckling, vars fokus ligger på att den enskilde kadetten ska förberedas inför sin kommande anställning. Detta sker till exempel genom att kadetten reflekterar om hur denne ser på Försvarsmaktens ledarskapsmodell, utvecklande ledarskap, och hur denne tillämpar detta. Allt för att kadetten ska utveckla sig som individ utifrån sitt eget ledarskap och den feedback kadetten har erhållit från sina kadettkollegor, lärare och chefer under sina tre år på Militärhögskolan Karlberg. Något som i sin tur syftar till att säkerställa att kadetten har rätt värderingar och använder rätt ledarskap inför sin kommande anställning i Försvarsmakten.<sup>10</sup>

## 1.2 Problemformulering

Autentiskt ledarskap som ämne är svårdefinierat och det existerar ingen accepterad definition, utan allt beror på vilket perspektiv man väljer att se det utifrån.<sup>11</sup> Vissa forskare anser att det är grunden för alla positiva former av ledarskap emedan andra forskare menar på att autentiskt ledarskap är en fördjupning av delen föredöme i den svenska modellen utvecklande ledarskap. Härav är det tydligt att det råder oenigheter i forskarvärlden rörande ämnet och att synen på föredöme inte nödvändigtvis behöver överensstämma med autentiskt ledarskap.

## 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet är att undersöka kadetternas syn på de ingående delarna i föredöme och applicera teorin autentiskt ledarskap på detta. Förhoppningen är att genom detta identifiera skillnader och likheter mellan teorin och kadettens syn på föredöme och därigenom tydliggöra de teoretiska perspektivens relation till varandra. Utöver detta skulle studien även kunna ge en bild av i vilken utsträckning kadetternas ledarskap kännetecknas av ett autentiskt ledarskap samt föredöme.

För att svara på detta ställer studien två frågeställningar och tre delfrågor.

Är kadetternas syn på föredöme förenligt med teorin om autentiskt ledarskap?

*Vad är kadetternas bild av ett föredöme*

- *Hur tar detta sig uttryck i kadetternas ledarskap*

Kännetecknas kadetternas ledarskap av ett autentiskt ledarskap?

- *Till vilken grad har kadetten ett autentiskt ledarskap*

---

<sup>10</sup> Fortsättningskurs individutveckling, (MHKFK202G002), "Kursen syftar till att på bästa sätt förbereda kadetter för officersyrket. En central utgångspunkt är kadettens förhållande till FM värdegrund och dess uppförandekoder samt utvecklad självkänneteknedom, främst mot chefskapet". Lärandemål: Kunna tillämpa/visa prov på ett utvecklande ledarskap (UL) samt Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn kopplat mot chefsrollen.

<sup>11</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) kap. 10

## 1.4 Tidigare forskning

Vad ledarskap är och speciellt området militärt ledarskap, finns det mycket forskning om och kring begreppets definition.<sup>12</sup> Northouse definierar ledarskap som...

[E]n process där en individ influerar en grupp av individer för att uppnå ett gemensamt mål.<sup>13</sup>

### Utvecklande ledarskap – En svensk modell

Ledarskapsområdet tillika den svenska Försvarsmakten har de senaste två decennierna kraftigt influerats av transformational leadership. I boken *Direkt ledarskap* presenteras en svensk modell som fått benämningen utvecklande ledarskap vilken i sin tur bygger på transformational leadership.<sup>14</sup>

Utvecklande ledarskapet kännetecknas av fördömligt handlande, personlig omtanke och att det är inspirerande när det utövas, något som författarna hävdar att det alltid har varit en del i gott militärt ledarskap, men ger i boken en utförligare beskrivning och en ny, mer modern kontext.<sup>15</sup>

Faktorn *föredöme* är ett mentalt förhållningssätt för ledaren som författarna har delat upp i tre delfaktorer, *värdegrund*, *förebild* och *ansvar*. Värdegrund innefattas av beteenden som ger uttryck för mänskliga värderingar och att man ställer höga krav på både etik och moral, men även lojaliteten. Författarna ger exempel på fördömligt handlande gällande värdegrund som någon som inte vänder kappan efter vinden, står rakryggad och är rättfram, samt hävdar sin övertygelse tills beslut är fattat och sedan gillar läget. Personen i fråga ger även respons till medarbetare som gör etiska överväganden.<sup>16</sup>

Delfaktorn *förebild* präglas av ord och handlingar och att dessa två inte avviker från varandra på något sätt. En ledare som säger en sak och gör en annan, han eller hon är ingen förebild i den bemärkelsen. Det handlar också om att visa mod inför svåra uppgifter och situationer, att våga leda när situationen kräver det.<sup>17</sup>

Den tredje delfaktorn *ansvar*, där lösandet av organisationens uppgift, medarbetarnas välfärd samt organisationens disciplinära status, innebär att man känner ett ansvar över detta. Det innebär också att som chef, delar man med sig av ansvaret för det som går bra, men inte smiter från sitt ansvar när något har gått fel eller misslyckats.<sup>18</sup>

### Transformational vs Autentiskt ledarskap

I *Journal of Health, Organization and Management* kan vi läsa att autentiskt ledarskap är att särskiljas som en egen ledarskapsstil gentemot transformational leadership. Autentiskt ledarskap är att ses som en grund för de positiva formerna av ledarskap, (*transformational*, *charismatic*, *servant* och *spiritual leadership*). En autentisk ledare kan utöva vilken

---

<sup>12</sup> Libris.kb.se presenterar 278 st böcker om ämnet militärt ledarskap

<sup>13</sup> *Egen översättning*: Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 3

<sup>14</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm sid 44

<sup>15</sup> Ibid sid 45

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Ibid sid 44ff

ledarskapsstil som helst till exempel transformational leadership, däremot behöver inte en autentisk ledare nödvändigtvis vara transformativ i sitt utövande.<sup>19</sup> Skillnaderna mellan autentiskt ledarskap och transformational leadership är att den autentiske ledaren influerar och påverkar genom att verkligen veta vem ledaren är och var någonstans han eller hon står i kontroversiella frågor, samt vilka värderingar och övertygelse som ledaren har.

Transformational leadership influerar och påverkar via en kraftfull och positiv vision, och självklart kan även en transformativ ledare inneha en god självmedveten. Men det är just visionen som är framträdande för ledarskapet. En autentisk ledare kan också inneha delen vision, men det är inget som är en nödvändig komponent i ledarskapet.<sup>20</sup>

### **Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap**

Institutionen för ledarskap och management på Försvarshögskolan tog 2011 fram en rapport på uppdrag av Försvarsmakten avseende Ledarskap och motivation. Rapporten, *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap – En kvalitativ studie av ett kompani inom KS17*, ingår i ett större forskningsområde om ”Ledarskap och motivation” med inriktning på destruktivt ledarskap.<sup>21</sup> Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie med personer ur ett skyttekompani efter avslutad insats i Kosovo 2008. Studien behandlar hur ett framgångsrikt militärt ledarskap skapade en god effekt på soldaternas och officerarnas motivation, något som i sin tur påverkade viljan att söka utlandstjänst. De mest framgångsrika delarna inom ledarskapet var en grundläggande autenticitet och ett trygghetsfokuserat ledarskap som genomsyrade gruppen och arbetsklimatet.<sup>22</sup>

Studien resulterade i en modell över autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap och som innefattar fyra överkategorier; *Ledaren, Gruppen, Effekter* och *Arbetsklimatet*. Dessa fyra komponenter står i ett ömsesidigt beroendeförhållande till varandra vilket innebär att till exempel påverkar ledaren arbetsklimatet likaså som arbetsklimatet påverkar ledaren och som samtliga av de andra kategorierna påverkar varandra.<sup>23</sup> Det som är fokus för denna studie är överkategorin ledaren, då delen föredöme ingår.

Kategori ledaren behandlar *hur ledaren upplevs* och *ledarens attityd (approach)* samt *underliggande förutsättningar* hos ledaren och ledarens *intellektuellt/praktiskt agerande*. Genom att vara sig själva och visa sant engagemang inför saker och ting visade sig ledarna i KS 17 och ”Bravo Company” vara ”autentiska” och föredömen för andra. Soldaterna uppskattade när ledaren hade ett konsekvent ledarskap och var sig själv oberoende roll, vare sig det är hemma på förbandet eller utomlands i missionen. För att en ledare ska kunna vara

---

<sup>19</sup> Wong. C., Cummings, G. (2009) "Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?", Journal of Health Organization and Management, Vol. 23 Iss: 5, pp.522 - 538

<sup>20</sup> Wong. C., Cummings, G. (2009) "Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?", Journal of Health Organization and Management, Vol. 23 Iss: 5, pp.522 - 538

<sup>21</sup> Kylin, Camilla, Sjöberg, Misa & Larsson, Gerry, *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: en kvalitativ studie av KS 17*, Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan, Stockholm, 2011

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Kylin, Camilla, Sjöberg, Misa & Larsson, Gerry, *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: en kvalitativ studie av KS 17*, Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan, Stockholm, 2011 sid 5

ett föredöme och visa på ett ”föregångsmannaskap” var det viktigt för soldaterna att ledaren var närvarande med sina underställda och visade på ett engagemang och kompetens gentemot uppgiften eller uppdraget. Något som återspeglades i de underliggande förutsättningarna, där författarna fann att kompetens och ”föregångsmannaskap” var viktigt. Något som i sin tur skapade en grund för tillit och trygghet att existera. Detta kan till exempel ske genom att officeren själv är med under utbildningen eller bär samma utrustning som soldaterna under ett skjutpass. Vikten av att ledaren har reflekterat över sin uppgift och profession och kan se sitt handlande i ett större perspektiv lyfts också fram under denna kategori. Där självinsikt i sin ledarskapsroll och där ens egna beteenden och hur man upplevs som ledare är viktigt. I underkategorin *intellektuellt/praktiskt agerande* visade det sig att till stor del var ledarskapet förankrat i olika teorier såsom Maslow’s motivationsteori och utvecklande ledarskap, detta trots att utbildning inom utvecklande ledarskap inte hade erhållits innan förbandet sattes ihop. Dessutom visade det sig att ledarskapet utgjordes av ett kritiskt förhållningssätt och ifrågasättande för att bland annat inte handla och göra någonting ogenomtänkt.<sup>24</sup>

I studien på ett skyttekompani i KS17 gör författarna tolkningen av Bass där de anser att han ser autentiskt ledarskap som en fördjupning av det som benämns ”föredöme” i transformational leadership emedan andra forskare ser autentiskt ledarskap som grunden för alla positiva former av ledarskap. Ett integrationsförsök är under framtagande där de två ledarskapsfaktorerna vävs samman till *fördöme/autentisk*.<sup>25</sup>

Denna uppsats och studie fortsätter på vad svensk ledarskapsforskning har påbörjat, nämligen ett integrationsförsök mellan autentiskt ledarskap och föredöme.

Genom att undersöka relationen mellan föredöme och autentiskt ledarskap med intervjuer i synen på föredöme hos kadetterna på officersprogrammet. Detta kan i sin tur om möjligt bidra till forskning och påverka framtida kadeters agerande och föredömliga handlande samt att vara autentisk.

## 1.5 Avgränsningar

Studien kommer inte belysa de andra två faktorerna som kännetecknar utvecklande ledarskap, *personlig omtanke* och *inspiration och motivation*.<sup>26</sup> Detta då studien berör enbart delen föredöme i dess undersökning. Även om en autentisk ledare med stor sannolikhet kännetecknas av de andra två faktorerna i sitt utövande som ledare.<sup>27</sup>

Enkätundersökningen vänder sig till de studerande på Militärhögskolan Karlberg och därav kommer kadetter studerande på andra skolor, så som specialistofficerare att exkluderas ur studien. Tillika har andra årets kadetter exkluderats ur studien då dessa kadetter befinner sig

---

<sup>24</sup> Kylin, C, Sjöberg, M & Larsson, G, *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: en kvalitativ studie av KS 17*, Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan, Stockholm, 2011 sid 7-17

<sup>25</sup> Ibid sid 36

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Se studien: Kyllin, C., Sjöberg, M., Larsson, G. (2011). *Autentiskt och Trygghetsfokuserat ledarskap – En kvalitativ studie av KS17*. I denna studie visade kompanichefen prov på att vara autentiskt vilket resulterade i hög motivation hos soldater och officerare.

iväg på verksamhetsförlagd utbildning runt om i Sverige och av den anledningen antas uppgå till en lägre svarsfrekvens.

Vid de kvalitativa intervjuerna kommer tre kadetter att väljas ut som studerar på det sista året på Militärhögskolan Karlberg. Tidsaspekten medger inte att fler intervjuas och studien avgränsas till att belysa sista årets kadetter. Ett rimligt antagande är att sista årets kadetter kommit längre i sin utveckling och syn på föredöme än de som läser på första eller andra året, därför exkluderas dessa kadetter.

Försvarmaktens ledarskapsbok, *Direkt ledarskap*, anser att en direktöversättning av transformational leadership är missvisande då denna skulle vara i stil med transformation, förvandling eller omvandling. Istället föreslås översättningen utvecklande ledarskap, något som senare används genomgående i boken.<sup>28</sup>

Denna studie kommer däremot att göra en distinktion mellan dessa två begrepp. Utvecklande ledarskap syftar till den svenska modellen och transformational leadership som dess grund.

## 2. Teoretiskt ramverk

### 2.1 Bakgrund till autentiskt ledarskap

För att förstå vad autentiskt ledarskap är presenterar Peter G. Northouse i sin bok, *Leadership – Theory and Practice*, tre perspektiv att se på det utifrån tidigare forskning. Han menar på att det inte finns någon samstämmig och allmänaccepterad definition på vad autentiskt ledarskap är för något utan det beror på ur vilket perspektiv man väljer att se det från. Men de flesta är överens om, för att autentiskt ledarskap ska kunna existera måste minst en av komponenterna vara en autentisk ledare.<sup>29</sup> Olika författare använder begreppet varierande utifrån kontext men däremot finns det flertalet element som återkommer bland de flesta av ledarskapsteoretikerna över hur en autentisk ledare är beskriven.<sup>30</sup>

Authentic leaders are portrayed as possessing self-knowledge and a personal point of view, which reflects clarity about their values and convictions. They are also portrayed as identifying strongly with their leadership role, expressing themselves by enacting that role, and acting on the basis of their values and convictions.<sup>31</sup>

#### Ledarperspektiv

Ett av perspektiven som Northouse presenterar, intrapersonliga (*Intrapersonal*) belyser det som existerar och händer inom ledaren. Intrapersonliga perspektivet fokuserar på ledarens självuppfattning (*self-concept*), självkunskap (*self-knowledge*) och självkontroll (*self-regulation*). Northouse refererar till Shamir och Eilams text i *The Leadership Quarterly* och

<sup>28</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarmakten, Stockholm, 2006 sid 44

<sup>29</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 206

<sup>30</sup> Shamir, B., Eilam, G., "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, *Leadership Quarterly* 16 (2005) 395-417

<sup>31</sup> Ibid



menar att autentiska ledare uppvisar genuint ledarskap och inte blir en ledare av status, ära eller annan personlig vinning. Istället använder ledaren sin egen värdering och övertygelse för att leda.

Shamir och Eilam menar också på, för att förstå autentiskt ledarskap kan man inte enbart fokusera på ledaren och dennes egenskaper utan även vad som försiggår mellan ledaren och gruppen (*followers*). För att inte inkludera en ledare som agerar utifrån felaktiga värderingar och åsikter i definitionen av autentiskt ledarskap, måste gruppen och utbytet ledare och grupp finnas med. Historien har visat att flertalet ledare kan vara ondskefulla eller rent av elaka i sitt utövande skriver Shamir och Eilam.

...[L]eadership does not consist only of leaders, and therefore authentic leadership cannot consist only of authentic leaders. Leadership is always a relationship between leader and followers. [---] [I]n addition to authentic leadership includes authentic followership as well...

Med en autentisk grupp menar författarna att gruppen följer ledaren av autentiska skäl då de delar ledarens uppfattning, värderingar och övertygelse, och inte följer ledaren blint då ledaren innehar en sorts makt över gruppen. Gruppens bild av ledaren ska kännetecknas av deras egna självständiga bedömning utifrån gruppens eget omdöme, där gruppen har en realistisk bild av ledarens styrkor och svagheter.<sup>32</sup>

### Utvecklingsperspektiv

Avolio och Gardner har i *Leadership Quarterly* publicerat flertalet vetenskapliga artiklar, bland annat en där de tittar närmare på ytterligare ett perspektiv, nämligen utvecklingsperspektivet.<sup>33</sup> Författarna menar;

[T]hrough increased self-awareness, self-regulation, and positive modeling, authentic leaders fosters the development of authenticity in followers. In turn, followers' authenticity contributes to their well-being and the attainment of sustainable and relationship with authentic leadership and its development.

Likaså som tidigare ledarskapsperspektiv (*Intrapersonal*) presenterar författarna konceptet med autentisk grupp (*authentic followership*). Författarna menar att gruppen reflekterar utvecklingsprocesserna (*developmental processes*) i autentiskt ledarskap och karakteriseras av

[H]eighted levels of followers' self-awareness and self-regulation leading to positive follower development and outcomes.

---

<sup>32</sup> Shamir, B., Eilam, G., "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, *Leadership Quarterly* 16 (2005) 395-417

<sup>33</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

Författarna menar i sin artikel att tidigare fokus från Shamir och Eilam endast belyser utveckling av autentiska ledare och inte samspelet mellan ledaren och gruppen, vilket är alltmer komplicerat. Båda två är enade om att autentiskt ledarskap involverar komplicerade processer och inte är något som går att uppnå via olika ledarskapsprogram, i alla fall inte i den bemärkelsen. Motsägande sig själva menar författarna att, autentiskt ledarskap är en fortgående process där ledaren och gruppen erhåller självmedvetenhet (self-awareness) och etablerar öppna, transparenta, och genuint pålitliga relationer sinsemellan, vilket i sin tur kan skapas via till exempel träning. Vidare diskuterar författarna vilka komponenter som innefattas i autentiskt ledarskap och bland annat tar författarna upp positiva psykologiska faktorer (positive psychological capacities). De positiva psykologiska faktorerna identifieras som personliga resurser hos den autentiske ledaren, och är självförtroende (confidence), optimism, hopp (hope) och anpassningsförmåga till nya händelser (resiliency). Dessa resurser tillsammans med en positiv och stöttande organisation och speciella händelser och utmaningar skapar en kontext där självmedvetenhets- (self-awareness) och självkontrollsbeteenden (self-regulatory) är en del i processen av självutvecklingen. Något som är debatterat är den etiska och moraliska aspekten och till vilken grad den innefattas i utvecklingen av autentiskt ledarskap.<sup>34</sup> Författarna hänvisar till en tidigare artikel skriven av *May et al.*<sup>35</sup> där artikeln förklarar hur autentiska ledare sett utifrån en etisk och transparent beslutsfattningsprocess, utvecklar och drar slutsatser om moraliska möjligheter att hantera etiska problem och på så sätt uppnår autenticitet i sitt agerande.<sup>36</sup>

### **Relationsperspektiv**

För att förstå det tredje perspektivet (Interpersonal) och definitionen av autentiskt ledarskap väljer Northouse att se det ur relationen mellan ledare och grupp där han använder sig av Alice Eaglys sätt att se på saken. Eagly skriver (*Leadership Quarterly*) att autenticitet är relationsmässig och härleds från två komponenter.<sup>37</sup>

The first component ...stresses that leaders endorse values that promote the interests of the larger community and transparently convey the values to followers. The second component ...stresses that followers personally identify with these values and accept them as appropriate for the community in which they are joined to the leader – be a nation, an organization, or a group.

Autenticiteten kommer alltså inte enbart från ledarens egna handlingar utan byggs tillsammans utifrån gruppens respons och gensvar. Där processen är ömsesidig och ledarens handlingar påverkar gruppens, likaså som gruppen handlingar påverkar ledarens. Eagly menar

---

<sup>34</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

<sup>35</sup> May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). *Developing the moral component of authentic leadership*. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260

<sup>36</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

<sup>37</sup> Eagly, A. H., *Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?* *Leadership Quarterly*, 16, (2005) 459-474

att ledarens värderingar måste passa in i gemenskapen i gruppen för att autenticiteten ska kunna utvecklas.

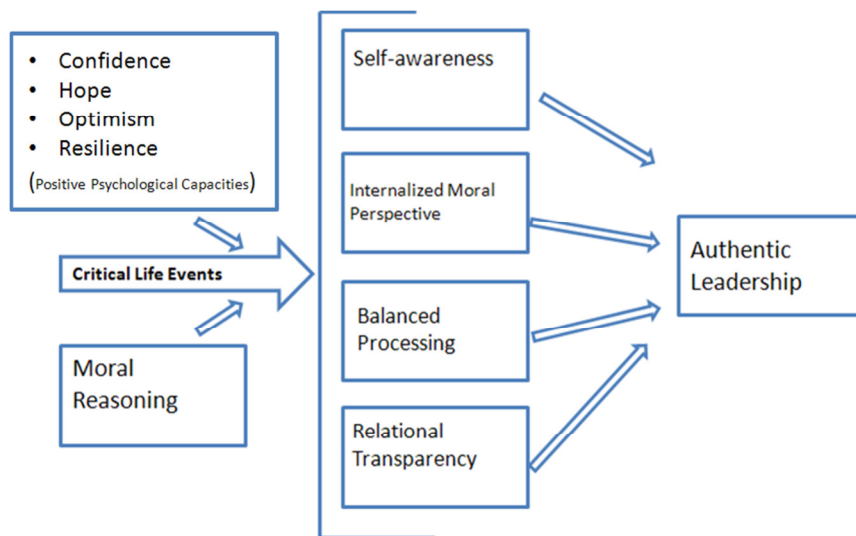
...[A]uthenticity emerges in the transaction between leaders and followers, followers must identify with their leaders and perceive the leader's values as suitable for the community within which the leader has authority.

När ledaren i sin tur framför vad denne tror är gruppens, nationens eller företagets bästa verkar många teoretiker anta att gruppen normalt accepterar de värderingar och åsikter som framförs av deras ledare. I många gemenskaper (communities) är dock ledaren och gruppen inte alltid överens. Då måste ledaren enligt Eagly använda sig av övertalning och förhandling i syfte att skapa sig en gemensam acceptans efter sin agenda.

At least moderate agreement must emerge between a leader and followers concerning the broader interest of the community if followers are to identify with the leader.<sup>38</sup>

## 2.2 Autentiskt ledarskapsmodell

Northouse ser det autentiska ledarskapet som en process och genom att se det utifrån tidigare forskning efter vad han anser är kärnkomponenterna i ledarskapet, konstruerar han en modell för att lättare förstå det autentiska ledarskapet.<sup>39</sup>



Källa: Northouse, Modell över Autentiskt ledarskap

Modellen bygger på olika komponenter och kvalitéer som individen uppvisar och innehar, något som i sin tur påverkar individens sätt att bemöta olika händelser i livet. Utifrån dessa händelser, tillsammans med individens egenskaper och moraliska resonemang skapar individen sitt autentiska ledarskap. De olika komponenterna, (som i detta fall presenteras på

<sup>38</sup> Eagly, A. H., *Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?* Leadership Quarterly, 16, (2005) 459-474

<sup>39</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 217

engelska för att inte förlora sin exakta mening när de översätts) består av *self-awareness*, *internalized moral perspective*, *balanced processing* och *relational transparency*.<sup>40</sup>

**Self-awareness** (Självmedvetenhet) är att översättas som självmedvetenhet, där fokus ligger på processen som föresegår inom individen, där individen försöker förstå sig själv och sitt eget agerande. Detta sker genom att individen försöker bli medveten om sina styrkor och svagheter och hur dessa påverkar andra. Genom att inneha en hög grad av självmedvetenhet innebär det att individen har reflekterat över sina grundvärderingar, sin identitet, sina känslor och motiv till vissa åsikter, och olika mål i livet i syfte att identifiera och verkligen förstå sig själv som person. När någon verkligen uppvisar detta genom att vara fullt medveten och lita på ens egna känslor och veta vem man är kommer omgivningen att uppfatta individen som mer autentisk.

**Internalized moral perspective** (Moralisk kompass) är svårare att hitta en bra definition och översättning till svenska. Även här är det en process som sker inom individen, där personen använder sin inre moraliska kompass och perspektiv på saker och ting, och utifrån sina värderingar använder sig av detta för att styra sitt beteende. Detta istället för att låta sig påverkas utifrån gruppsyck eller sociala tryck. Denna process ses som en självkontrollprocess (*self-regulatory*) då individerna själva avgör i vilken grad andra tillåts påverka dem. Genom att tillämpa detta kommer andra att uppfatta individen som mer autentiskt då personens handlingar är mer konsekventa utifrån deras sätt att uttrycka sin övertygelse och moral.

**Balanced processing** (Objektivt förhållningssätt) är även det ett beteende som innefattas i självkontrollen. Här handlar det om individens förmåga att analysera information objektivt och utforska andra åsikter innan man själv fattar ett beslut. Detta genom att undvika favorisering av någon eller något och att vara fördomsfri. Det handlar också om att bjuda in andras åsikter och tyckande i sammanhanget och utifrån dessa beakta deras ståndpunkt innan man själv bestämmer sig för att agera. En ledare som agerar utifrån detta ses som autentisk då han eller hon är öppen med sin syn på saker och ting samt även objektiv inför andra synsätt.

**Relational transparency** (Öppenhjärtlig relation) handlar om att vara öppen och ärlig och presentera ens riktiga ärliga jag, om man direktöversätter *transparency* betyder det ”öppenhjärtlig”<sup>41</sup>. *Relational transparency* är ett självkontrollsbeteende eftersom individen kan påverka till vilken grad han eller hon är öppenhjärtlig gentemot andra. Öppenhjärtlighet inträffar när man delar med sig av sina motiv till varför man har en benägenhet att tycka på ett visst sätt och vad ens uppriktiga känslor är på ett så passande sätt som möjligt. Det betyder att individen måste kommunicera både sina negativa och positiva sidor och vara helt och hållet sig själv i relationen till andra.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 215ff

<sup>41</sup> <http://compat.tyda.se/>

<sup>42</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) Sage sid 216ff

Enligt Northouse utgör dessa faktorer grunden för autentiskt ledarskap men han påpekar att det finns andra faktorer som påverkar ledarskapet, såsom *postive psychological capacities*, *moral reasoning* och *critical life events*.

**Postive psychological capacities** består i sin tur av fyra faktorer; *confidence*, *hope*, *optimism* och *resilience*. I korta ordalag innebär det att ledaren tror på sig själv och att han eller hon har självförtroende för att klara att lösa tilldelade uppgifter. Detta kan han eller hon göra genom att motivera och peppa sig själv trots uppkomna hinder eller motgångar och med en viljekraft klara och nå sitt mål. Genom att tänka positivt i olika situationer och inneha en positiv inställning till framtiden uppvisar ledaren optimism. En ledare med en tro på sig själv och vetskapen över vad som kan uppnås, inspirerar andra att tro på ledarens mål. En ledare som kan möta olika motgångar och svårigheter på ett positivt sätt, för att därefter komma tillbaka på rätt bana igen som en stärkt person, innehar vad Northouse beskriver som *resilience*.

**Moral reasoning** är en livslång process för att utveckla en kapacitet, att rörande frågor om rätt och fel, dåligt och bra, kunna ta etiska beslut. Högre grad av ”moraliska resonemang” för den autentiske ledaren gör det möjligt för honom eller henne att vara osjälvisk. På så sätt kan ledaren istället fatta beslut som mer rättvist tjänar och uppnår vad som är rätt för gruppen, organisationen eller företagets bästa.

**Critical life events** påverkar ledaren att utvecklas som person och i sin ledarroll. Detta kan till exempel ske genom olika händelser i livet som får ledaren att agera och tänka på ett visst sätt och att utifrån en viss situation präglas så pass mycket att det senare i livet påverkar ledaren att handla och bete sig utifrån detta.<sup>43</sup>

### 3. Metod

I studien kommer två olika metoder att användas, där enkätundersökningen kommer ta en kvantitativ ansats och intervjustudien en kvalitativ.

Enkätundersökningen bygger på ett webbaserat frågeformulär som vänder sig till studerande vid Försvarshögskolan Karlberg. Fördelen med att använda ett webbaserat frågeformulär är att det inte kräver speciellt mycket resurser för att fånga in en stor andel personer i undersökningen, samt att det går snabbt och är billigt att genomföra.<sup>44</sup> Dessutom är en aspekt till att använda ett frågeformulär som skickas ut med e-post, igenkänningsfaktorn. För de studerande på Försvarshögskolan Karlberg är det ett vanligt förekommande fenomen att använda sig av den internetbaserade utbildningsläroplattformen (*ludit*)<sup>45</sup> för uppföljning och utvärdering av genomförda kurser. Det finns självklart flera nackdelar med ett frågeformulär varav den största i denna undersökning är risken för att frågeformuläret är slarvigt ifyllt eller

<sup>43</sup> Northouse, Peter Guy., *Leadership: theory and practice*, 5. ed., Sage, Thousand Oaks, 2010 218ff

<sup>44</sup> Denscombe, Martyn., *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, TPB, Johanneshov, 2010 sid 27

<sup>45</sup> <http://www.ludit.com/ludit-lms.aspx>

att populationen väljer att inte svara sanningsenligt.<sup>46</sup> Detta bedöms inte påverka resultatet, dels för att enkäten genomförs med anonymitet och populationen är av den storleken att enskilda kadetters svar inte påverkar värdena. Det finns ytterligare en nackdel med en kvantitativ ansats vilket är att det ofta bara ger ytlig information och inte ger den helhetsförståelse till varför respondenten svarar som de gör, då ett avstånd skapas till de som undersökning avser att studera.<sup>47</sup>

För att få reda på om kadetternas syn på föredöme är förenligt med autentiskt ledarskap kommer en kvalitativ intervjustudie att genomföras med tre kadetter. Kadetterna kommer att svara på ett antal frågor angående de bestående delarna i föredöme, värdegrund, ansvar och föredöme. En kvalitativ intervju kännetecknas av att frågorna är enkla men resulterar i mer komplexa och innehållsrika svar än vid en kvantitativ ansats.<sup>48</sup> Med hjälp av intervjuer är förhoppningen att kunna dra vissa generella slutsatser i arbetet och identifiera olika tendenser i kadetternas svar kopplat till frågeställningarna.

Intervjuerna kommer vara semistrukturerade, där olika frågor kopplade till de tre nämnda delar som ingår i föredöme kommer att ställas till respondenten. Utifall respondenten inte har svarat på frågan eller det har uppstått ett behov från någons sida, vid till exempel missförstånd eller ett förtydligande, har frågan omformulerats.

Studien kommer ha en induktiv ansats att utifrån den presenterade data som enkätundersökningen och intervjustudien resulterar i, applicera detta på den valda teorin för att resonera fram olika slutsatser och resultat.<sup>49</sup>

### 3.1 Databearbetning

Designen på frågeformuläret är en egen översättning av det redan färdigproducerade självuppskattningsformuläret som återfinnes i Peter Northouses bok, *Leadership – Theory and Practice*, under kapitlet *Authentic Leadership*. Formuläret skapades av Fred Walumbwas och hans medarbetare för att undersöka och bekräfta olika delar i autentiskt ledarskap.<sup>50</sup>

Kadetterna gör en självuppskattning, där de ska svara på 16 frågor som mäter fyra faktorer av autentiskt ledarskap, *self-awareness*, *internalized moral perspective*, *balanced processing* och *relational transparency*.<sup>51</sup> Enkäten har en egen matris för att mäta det autentiska ledarskapet. Om svaret ”*stämmer verkligen inte*” är markerat genererar detta ett poäng då svaret befinner sig

---

<sup>46</sup> Denscombe, Martyn., *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, TPB, Johanneshov, 2010 sid 207ff

<sup>47</sup> J Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2003 sid 69

<sup>48</sup> Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*, fjärde upplagan. Studentlitteratur, Lund. sid 31-35

<sup>49</sup> Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2003 sid 35f

<sup>50</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 235

<sup>51</sup> Svårighet till att översätta vissa begrepp och hitta en så pass likvärdig betydelse har gjort att den engelska benämningen har fått råda för att inte förlora trovärdighet.

längst till vänster i den ”negativa sidan” av skalan. Högst poäng genererar svaret ”*Stämmer verkligen*”, fem poäng, då alternativet befinner sig på den ”positiva sidan” och längst till höger i skalan. Svaret ”*vet ej*” befinner sig mellan de två sidorna och ger då tre poäng. Det är sedan utifrån svaren som kadetterna ur de olika kurserna erhållit ett värde i de olika delarna. När kadetten har av olika anledningar missat att fylla någon av frågorna är ett sjätte svarsalternativ *EJ SVAR* synligt i diagrammet, vilket inte ger någon poäng.<sup>52</sup>

Med hjälp av värdena är förhoppningen att det går att identifiera i vilken del som kadetten eller i detta fall kurserna är svagare respektive starkare i, antingen i förhållande till varandra eller inom respektive del av sitt autentiska ledarskap.

Genom att slå samman poängen är det möjligt att se till vilken grad, högt eller lågt, kadetterna har ett autentiskt ledarskap. 80-64 poäng ger *väldigt hög*, 64-48 poäng ger *hög*, 48-32 poäng ger *låg*, 32-16 poäng *väldigt låg*, grad av autentiskt ledarskap.<sup>53</sup>

### 3.2 Population och urval

79 kadetter, män och kvinnor ur det sista året (218 kursen) valde att ta sig tid och genomföra självuppskattningen. Detta motsvarar nästan 70 procent av den totala kursen, då andelen kadetter är 113. Ur första årets och dess kadetter (220 kursen), valde 54 män och kvinnor att uppskatta sitt autentiska ledarskap. En motsvarighet på ungefär 54 procent, 99 kadetter totalt.<sup>54</sup>

För intervjustudien valdes tre kadetter ut ur det sista året på Karlberg, samtliga är män varav två tillhör Armén och en Marinen.

### 3.3 Etik och moral

I *Samhällsvetenskapliga metoder* står det att all forskning måste underordnas vissa etiska principer och riktlinjer. Det svenska vetenskapsrådet har arbetat fram fyra allmänna riktlinjer och principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

Dessa fyra huvudkrav menar att all forskningen ska informera de berörda om vad det handlar om, det vill säga syftet med forskningen. Det ska även finnas ett samtyckeskrav där den deltagande själv bestämmer om denne ska medverka eller inte, och att alla uppgifter i undersökningen innefattande personliga uppgifter behandlas och omfattas av en anonymitet rörande känslig materiel.

Frågeformuläret och intervjun bygger på frivillighet och samtliga av de svarande i de båda metoderna är anonyma. Det går till exempel inte att urskilja vem som har svarat vad i enkäten, mer än till kön och kurs. I intervjustudien har de svarande själva haft möjligheten att inte välja att svara på en fråga och kommer presenteras i studien som *respondent* i syfte att inte skapa en möjlighet till att kunna urskilja vem som har svarat vad.

---

<sup>52</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 235ff

<sup>53</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 237

Uppgifter som rör enskilda individer får endast användas för forskningens syftet och ändamål. Den får inte till exempel säljas vidare eller användas i något annat syfte utan deltagarens samtycke.<sup>55</sup> För att få tillgång till materialet i denna studie krävs mitt samtycke och vid de kvalitativa intervjuerna krävs även respondenternas samtycke.

### 3.4 Reliabilitet och validitet

För att denna studie och de resultat som presenteras ska ha ett vetenskapligt värde måste det finnas en reliabilitet och validitet i arbetet.<sup>56</sup>

Reliabilitet anger tillförlitligheten i den metod som har valts i studien för att på bästa sätt svara på frågeställningarna.<sup>57</sup> I detta fall för att svara på frågeställningen om kadetternas ledarskap kännetecknas av ett autentiskt ledarskap har ett frågeformulär använts som mätinstrument. Enkelheten att göra om denna undersökning eller en liknande och använda samma metod gör att reliabiliteten är hög.

Frågeformuläret är framtaget av de som har bidragit till teorin om autentiskt ledarskap och kan argumenteras av den anledningen inneha en hög validitet till den valda frågeställning och teori. Validitet innebär nämligen att undersökningen ämnar mäta det som studien verkligen frågar efter.<sup>58</sup> Syftet med enkäten är att mäta kadetternas autentiska ledarskap. Teorin är om autentiskt ledarskap lämplig av den anledningen att den innehåller delen föredöme vare sig det ses som en fördjupning av utvecklande ledarskap eller som en grund för alla positiva former av ledarskap.<sup>59</sup>

Om enkäten hade mätt någonting annat, till exempel kadettens motivation, hade validiteten var låg nästintill obefintlig i denna undersökning.

Valet i intervjustudien att innefatta tre kadetter och inte fler beror till största del av tiden som studien förfogar över. Med ett fåtal kadetter är uppfattningen att studie kommer få svårigheter att generalisera resultatet. Däremot så är förhoppningen att studien ska kunna spåra tendenser som förklarar resultatet.

---

<sup>55</sup> Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2003 sid 132

<sup>56</sup> Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, 3., omarb. uppl., Studentlitteratur, Lund, 2003 sid 70

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Ibid sid 73

<sup>59</sup> Se avsnitt: *Tidigare forskning*



### 3.5 Materialbeskrivning

Det material som ligger till grund för denna studie består till största del av *Leadership – Theory and Practice*, *Direkt ledarskap* och den studie av *Kylin et al* gjord på ett skyttekompani under sju månader i Kosovo.

Genom att använda mig av Peter Northouse och dennes *Leadership- Theory and Practice*<sup>60</sup> har jag med utgångspunkt från vad han har skrivit om autentiskt ledarskap sedan sökt mig vidare till de källor som han hänvisar till. Där identifierades flertalet olika vetenskapliga artiklar publicerade i *Leadership Quarterly* av ett antal erkända forskare inom ledarskapsvärlden.<sup>61</sup> Det är utifrån dessa artiklar tillsammans med Northouse som grund, som det teoretiska ramverket kring autentiskt ledarskap har byggts. Northouses ledarskapsbok är att anses som en god källa då författaren har mångårig erfarenhet inom området och har undervisat i över 30 år i ledarskap. Detta är författarens femte utgåva av boken. Tillika utgör ledarskapsboken obligatorisk kurslitteratur för ledarskapskurserna på Militärhögskolan Karlberg.<sup>62</sup>

*Direkt ledarskap* är Försvarmaktens lärobok i ledarskap, och i och med akademiseringen av Officersprogrammet ställs det krav på att litteraturen i utbildningen för kadetterna är vetenskapligt grundad. *Direkt ledarskap* är utformad enligt karaktären av den moderna akademins lärobok skriver redaktörerna till boken.<sup>63</sup>

Camilla Kylin's studie av ett skyttekompani i Kosovo 2008 bidrar till den svenska kontexten i studien. Detta genom att presentera ett perspektiv och exemplifiering av hur autentiskt ledarskap kan te sig i svensk militär kontext. Camilla Kylin är universitetslektor vid Karlstads universitet med inriktning arbetspsykologi och har tillsammans med Gerry Larsson och Misa Sjöberg tagit fram denna studie på begäran av Försvarmaken.

---

<sup>60</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010)

<sup>61</sup> Avolio, Eagly, Eilam, Gardner, Shamir, mfl.

<sup>62</sup> <http://www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=532588>

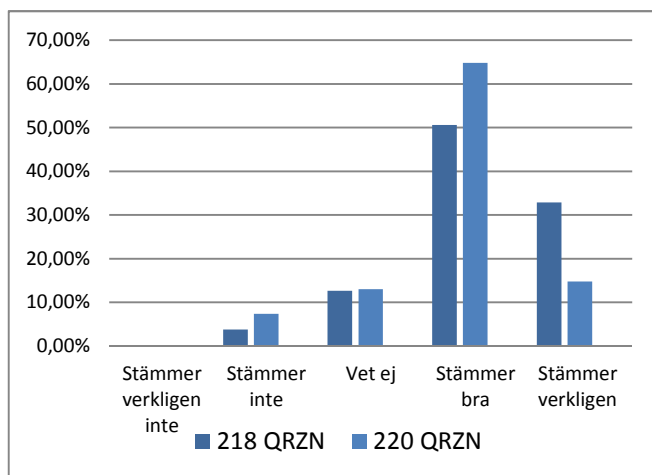
<sup>63</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarmakten, Stockholm, 2006 sid 9-10

## 4. Enkätundersökning

I detta avsnitt presenteras resultaten från den enkätundersökning som genomfördes med första respektive sista årets kadetter på Militärhögskolan Karlberg. Resultaten kommer att lämnas okommenterade för att sedan efter respektive del i enkäten analyseras och diskuteras utförligare. Resultatet är presenterat utifrån vilken del de svarar emot i enkätundersökningen. I varje del, *självmедvetenhet*, *moralisk kompass*, *objektivt förhållningssätt* och *öppenhjärtlig relation*, ingår fyra frågor. Kadetten har utifrån totalt 16 frågor kunna välja mellan fem svarsalternativ vilket i sin tur har skapat ett värde för kursen beroende på hur kadetten har svarat.

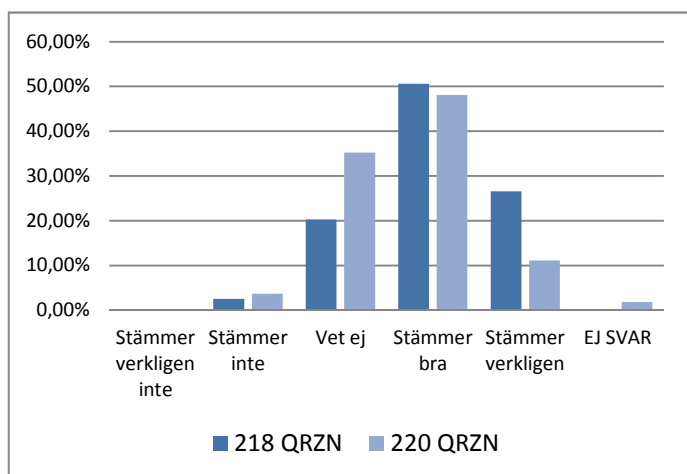
### 4.1 Självmedvetenhet

#### Fråga 1) Jag kan räkna upp mina tre största svagheter



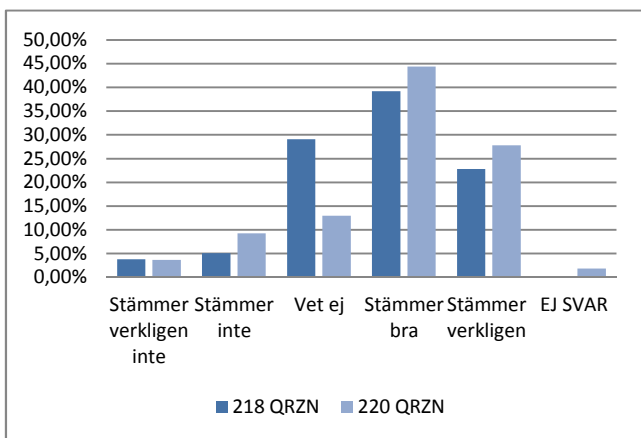
Fråga 1	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	0,00	0,00	0	0
<i>Stämmer inte</i>	3,80	7,41	3	4
<i>Vet ej</i>	12,70	13,00	10	7
<i>Stämmer bra</i>	50,60	64,80	40	35
<i>Stämmer verkligen</i>	32,90	14,80	26	8
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	4,10	3,90		

#### Fråga 5) Jag kan räkna upp mina tre största styrkor



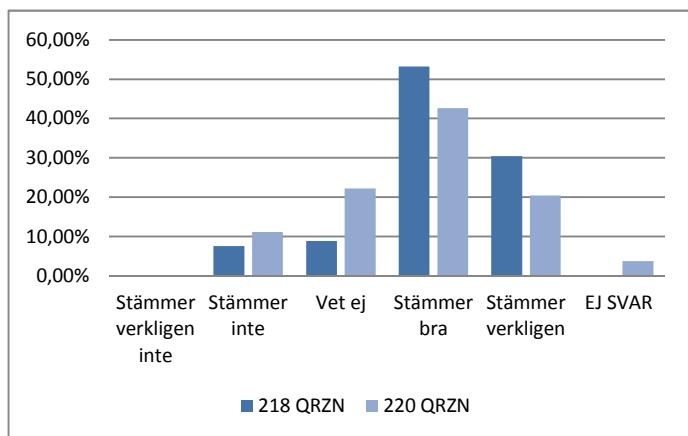
Fråga 5	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	0,00	0,00	0	0
<i>Stämmer inte</i>	2,53	3,7	2	2
<i>Vet ej</i>	20,3	35,2	16	19
<i>Stämmer bra</i>	50,6	48,1	40	26
<i>Stämmer verkligen</i>	26,6	11,1	21	6
<i>Ej svar</i>	0	1,85	0	1
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	4,	3,90		

**Fråga 9) Jag söker feedback som ett sätt att förstå mig själv som person**



Fråga 9	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<b>Stämmer verkligen inte</b>	3,8	3,7	3	0
<b>Stämmer inte</b>	5,06	9,26	4	2
<b>Vet ej</b>	29,1	13	23	19
<b>Stämmer bra</b>	39,2	44,4	31	24
<b>Stämmer verkligen</b>	22,8	27,8	18	15
<b>Ej svar</b>	0	1,85	0	1
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,7	3,8		

**Fråga 13) Jag accepterar känslorna som jag har om mig själv**



Fråga 13	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<b>Stämmer verkligen inte</b>	0	0	0	0
<b>Stämmer inte</b>	7,59	11,1	6	6
<b>Vet ej</b>	8,86	22,2	7	12
<b>Stämmer bra</b>	53,2	42,6	42	23
<b>Stämmer verkligen</b>	30,4	20,4	24	11
<b>Ej svar</b>	0	3,7	0	2
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	4,1	3,8		

De fyra frågor som ställdes till kadetterna kopplade till detta avsnitt generade ett sammanlagt medelvärde för 218 kursen på 15,9 och för 220 kursen 15,2.

## Analys och diskussion av självmedvetenhet

Utifrån resultaten går det att tyda att kadetterna på de bägge kurserna visar att de innehar en hög medvetenhet om sina egna svagheter och styrkor, och speciellt sina svagheter. De två kurserna använder feedback<sup>64</sup> som ett sätt att lättare förstå sig själva, där 220 kursen använder detta i större utsträckning än 218 kursen, (39 personer, 72.2 procent att jämföra med 218 kursen, 49 personer, 62 procent).

Självmedvetenhet är att ses som en fortgående process för att identifiera vem man verkligen är som person, gällande bland annat ens styrkor och svagheter och hur dessa påverkar andra. Ett sätt som nämns i utvecklingsperspektivet är att göra detta via träning. Samtidigt nämner samma författare att det inte är något som går att uppnå via olika ledarskapsprogram.<sup>65</sup> Detta är lite motsägande men ett rimligt antagande är att författarna syftar till att det är högst individuellt. Det är utifrån de personliga resurserna hos den autentiske ledaren, (självförtroende, optimism, hopp, och anpassningsförmåga) tillsammans med en positiv och stöttande organisation som ligger till grund för detta, självklart måste det sättas till en kontext med en speciell händelse och utmaning för att en utveckling skall kunna ske i självmedvetande.<sup>66</sup>

På officersprogrammet används feedback som ett sätt för att öka självmedvetenheten och ge återkoppling efter till exempel en övning. Då belys bland annat interaktionen mellan ledare och grupp med syfte att identifiera hur kadetten som ledare påverkar sin omgivning. Detta kan förklara det höga resultatet hos kadetterna i delen självmedvetande, nämligen att kadetterna använder feedback som ett sätt att förstå sig själva.

Däremot den stora andel, 19 personer, 35.2 procent, av 220 kursen som inte vet om de kan nämna sina tre största styrkor och att en stor del, 23 personer, 29.1 procent av 218 kursen som svarade att de inte visste om de använder feedback som ett sätt att förstå sig själva låter sig inte lätt förklaras.

Ett försök till förklaring är att 218 kursen har genomfört två års längre studier och på sätt kunna erhålla fler tillfällen att erhålla feedback och möjligheter att identifiera sina svagheter och styrkor. Samt att feedback används oftare för att förmedla vad som har gått fel eller vad som kunde göras bättre efter till exempel en övning än vad det görs för att förmedla positiva beteenden och därav är kunskapen om ens svagheter större. En av respondenterna i intervjustudien förklarar att han är väldigt självkritisk<sup>67</sup> och på sätt läggs mer fokus på att förbättra det som är ”fel”.

Genom att kadetten accepterar och litar på sina känslor och där han eller hon har en hög medvetenhet om dessa, kommer detta reflekteras i att omgivningen kommer att uppfatta dem

---

<sup>64</sup> <http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se/lang/feedback>

<sup>65</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

<sup>66</sup> Ibid

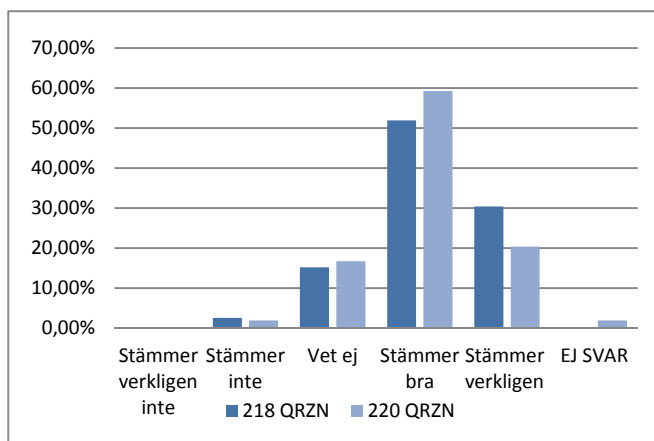
<sup>67</sup> Respondent nr 3

som mer autentiska.<sup>68</sup> Detta kommer vara intressant att belysa i de senare delarna i diskussionen.

En till förklaring att resultat visar att 218 kursen har en aningen högre sammanlagt medelvärde, 15,9, än 220 kursen, 15,2, i självmedvetenhet, kan vara att 220 kursen helt enkelt inte har identifierat alla sina delar i självmedvetandet. Något som i sin tur speglas i resultatet.

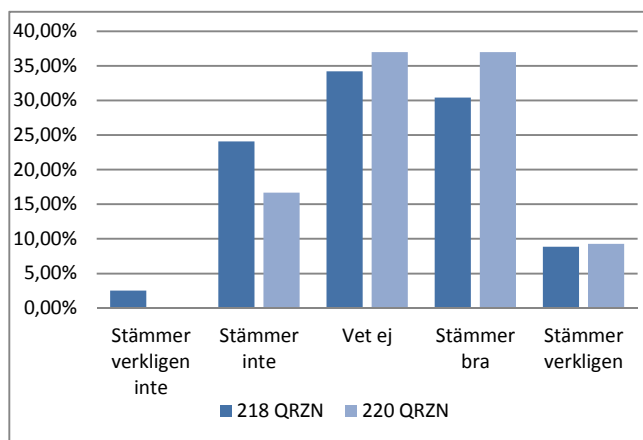
## 4.2 Moralisk kompass

### Fråga 2) Mina handlingar avspeglas i mina grundvärderingar



Fråga 2	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	0	0	0	0
<i>Stämmer inte</i>	2,53	1,85	2	1
<i>Vet ej</i>	15,2	16,7	12	9
<i>Stämmer bra</i>	51,9	59,3	41	32
<i>Stämmer verkligen</i>	30,4	20,4	24	11
<i>Ej svar</i>	0	1,85	0	1
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	4,1	4		

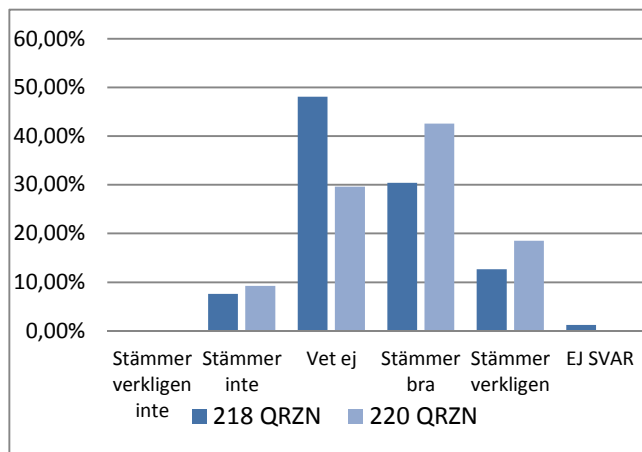
### Fråga 6) Jag tillåter inte att gruppträck påverka mig



Fråga 6	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	2,53	0	2	0
<i>Stämmer inte</i>	24,1	16,7	19	9
<i>Vet ej</i>	34,2	37	27	20
<i>Stämmer bra</i>	30,4	37	24	20
<i>Stämmer verkligen</i>	8,86	9,26	7	5
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,2	3,4		

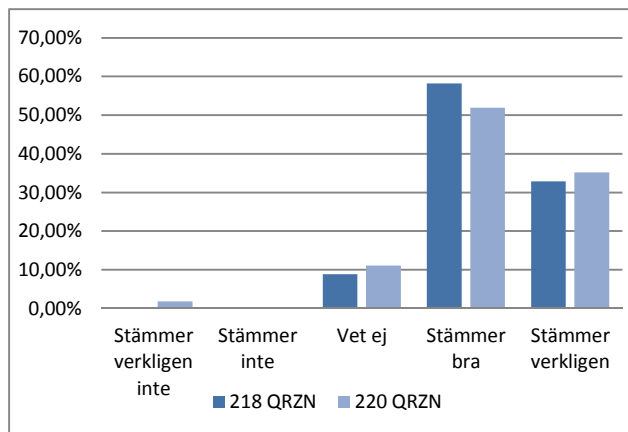
<sup>68</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 215ff

**Fråga 10) Min omgivning vet var jag står i kontroversiella frågor**



Fråga 10	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	0	0	0	0
<i>Stämmer inte</i>	7,59	9,26	6	5
<i>Vet ej</i>	48,1	29,6	38	16
<i>Stämmer bra</i>	30,4	42,6	24	23
<i>Stämmer verkligen</i>	12,7	18,5	10	10
<i>Ej svar</i>	1,27	0	1	0
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,5	3,7		

**Fråga 14) Min moral styr mina handlingar som ledare**



Fråga 14	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	0	1,85	0	1
<i>Stämmer inte</i>	0	0	0	0
<i>Vet ej</i>	8,86	11,1	7	6
<i>Stämmer bra</i>	58,2	51,9	46	28
<i>Stämmer verkligen</i>	32,9	35,2	26	19
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	4,2	4,2		

Av de fyra frågor som ställdes kadetterna i detta avsnitt generades ett sammanlagt medelvärde för 218 kursen 15 och för 220 kursen 15,3.

### **Analys och diskussion av moralisk kompass**

Den moraliska aspekten är något som har varit debatterat till vilken grad den spelar för utvecklingen av ett autentiskt ledarskap.<sup>69</sup> I delen den ”moralisk kompass” som ska ligga till grunden för kadetternas beslut och handlingar uppvisar kadetterna att deras handlingar styrs av moral och att detta även avspeglas i deras grundvärderingar. Likaså på frågan om moral styr deras handlingar som ledare fick bägge kurserna ett högt medelvärde.

Vad däremot kadetten inte har bottnat i är interaktionen med gruppen, till exempel hur de uppfattas och hur de låter sig påverkas av sin omgivning. För att uppfattas som autentiskt, ska kadetten använda sig av sin moraliska kompass för att uttrycka sin övertygelse utan att låta sig påverkas av gruppsytryck eller sociala normer. Det är utifrån sina värderingar som han eller hon ska styra sitt beteende gentemot andra.<sup>70</sup> Detta tar sig uttryck i frågan, om kadettens omgivning vet var de står i kontroversiella frågor, då svarade nästan hälften av 218 kursen att de inte vet, att jämföra med var tredje kadett av 220 kursen. Tillika är det en stor del, mer än var tredje kadett på de två kurserna, som inte vet om de låter sig påverkas av gruppsytryck.

De psykologiska resurserna som tidigare nämndes i självmedvetenhet, är viktiga för en persons förmåga att utveckla de fyra olika delarna i sitt autentiska ledarskap. Moraliska resonemang är en del i detta genom att vara kadettens förmåga att kunna ta moraliska beslut, det vill säga styras av sin moraliska kompass.<sup>71</sup> Denna del hämmas om kadetten inte ställs i situationer där kadetten får ge uttryck för möjligheten till utveckling genom att resonera och hantera frågor kring moral och etik.

Om resultatet betyder att kadetterna inte har ställts i moraliska dilemman under officersprogrammet kan inte enkäten svara på. Däremot kan en tendens urskiljas att kadetterna anser sig själva ha en hög moral men att moralen inte visar sig i de beslut som tas eller hur deras beslut skulle te sig i samspel med en grupp, under till exempel övningar. Detta tyder på svagheter i deras autentiska ledarskap.

Sammanlagt får 218 kursen värde 15 och 220 kursen 15.3, vilket ska tolkas som ett värde varken högt eller lågt.

---

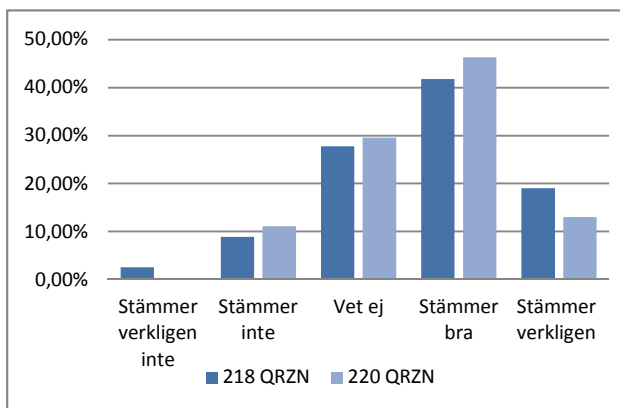
<sup>69</sup> Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338

<sup>70</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 215ff

<sup>71</sup> *Ibid* sid 220

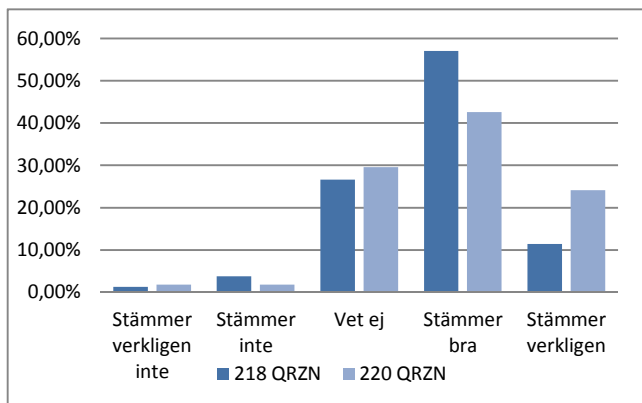
### 4.3 Objektivt förhållningsätt

#### Fråga 3) Jag är lyhörd inför andras åsikter innan jag själv tar egen ställning till saken



Fråga 3	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	2,53	0	2	0
<i>Stämmer inte</i>	8,86	11,1	7	6
<i>Vet ej</i>	27,8	29,6	22	16
<i>Stämmer bra</i>	41,8	46,3	33	25
<i>Stämmer verkligen</i>	19	13	15	7
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,7	3,6		

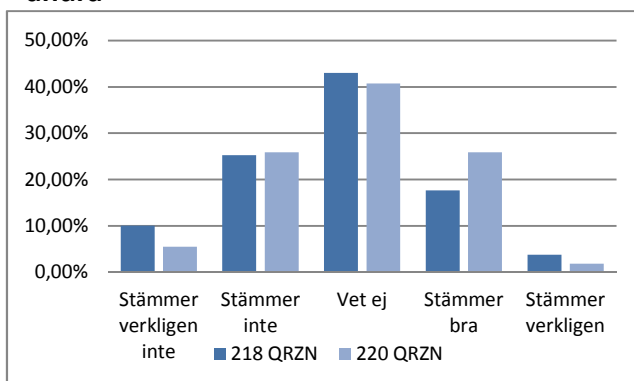
#### Fråga 7) Jag lyssnar noggrant på andras åsikter även om de inte håller med mig



Fråga 7	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	1,27	1,85	1	1
<i>Stämmer inte</i>	3,8	1,85	3	1
<i>Vet ej</i>	26,6	29,6	21	16
<i>Stämmer bra</i>	57	42,6	45	23
<i>Stämmer verkligen</i>	11,4	24,1	9	13
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,7	3,9		

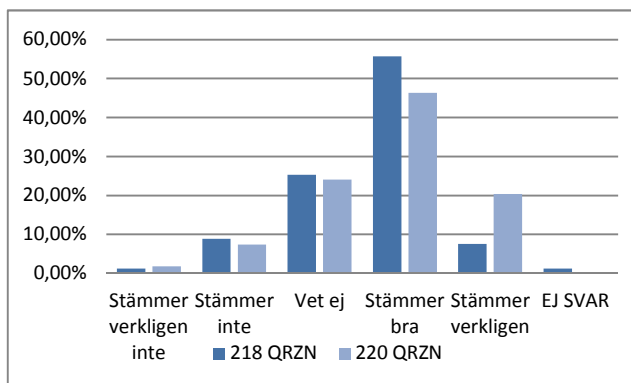


**Fråga 11) Jag framför inte min egen  
ståndpunkt om det sker på bekostnad av  
andra**



Fråga 11	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<b>Stämmer verkligen inte</b>	10,1	5,56	8	3
<b>Stämmer inte</b>	25,3	25,9	20	14
<b>Vet ej</b>	43	40,7	34	22
<b>Stämmer bra</b>	17,7	25,9	14	14
<b>Stämmer verkligen</b>	3,8	1,85	3	1
<b>Summa</b>	100,00	100,00	79	54
<b>Medelvärde</b>	2,8	2,9		

**Fråga 15) Jag lyssnar noggrant på andra idéer  
innan jag fattar beslut**



Fråga 15	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<b>Stämmer verkligen inte</b>	1,27	1,85	1	1
<b>Stämmer inte</b>	8,86	7,41	7	4
<b>Vet ej</b>	25,3	24,1	20	13
<b>Stämmer bra</b>	55,7	46,3	44	25
<b>Stämmer verkligen</b>	7,59	20,4	6	11
<b>Ej svar</b>	1,27	0	1	0
<b>Summa</b>	100,00	100,00	79	54
<b>Medelvärde</b>	3,6	3,8		

De fyra frågor som ställdes kadetterna kopplade till detta avsnitt generade ett sammanlagt medelvärde för 218 kursen på 13,8 och för 220 kursen 14,2.

### **Analys och diskussion av objektivt förhållningssätt**

Utifrån det sammanlagda resultatet av medelvärdet på frågorna erhåller bägge kurserna en låg poängsumma, dock till fördel för 220 kursen med ett medelvärde på 14.2 jämfört med 13.8 för 218 kursen. En förklaring till det låga resultatet är att en väldigt stor del av kadetterna inte vet om de innehar ett objektivt förhållningssätt och att ungefär 25 procent av kurserna framför sin egen ståndpunkt trots att det sker på bekostnad av andra.

Anledningen till att 25 procent väljer att framföra sin ståndpunkt är i min mening något som är förenligt med det militära yrket. Kadetternas blivande yrket kännetecknas av tuffa och svåra beslut, ibland gällande liv och död, som måste tas där det inte ges någon möjlighet för andra att komma till tals eller göra sig hörda.<sup>72</sup>

Kadetterna anses själva kunna påverka till vilken grad han eller hon uppvisar ett objektivt förhållningssätt gentemot andra, och kan av den anledningen välja att inte ha ett objektivt förhållningssätt i alla situationer.<sup>73</sup>

Dryga 40 procent av kurserna vet inte om de skulle framföra sin ståndpunkt även att de skedde på bekostnad av andra. Vilket visar en svaghet att flertalet kadetter inte har bottnat i denna fråga ännu.

Detta faller tillbaka på vad som identifierats i tidigare delar, nämligen en svaghet i interaktionen mellan grupp och ledare. Det skulle kunna tyda på att kadetterna inte har i tillräckligt stor utsträckning ställts inför svåra tuffa beslut med risk för att köra över någon annan. Det kan också vara så att ledare och grupp ofta är överens och det aldrig uppstått något tillfälle då kadetten behövt göra detta.

För trots det låga sammanlagda medelvärdet visar flertalet kadetter att de lyssnar noggrant och är lyhörd inför andras åsikter, även fast åsikterna avviker från deras när de fattar beslut. Det ger sig uttryck i att 60 procent av kurserna svarar ”stämmer bra” eller ”stämmer verkligen” på frågorna 3, 7, 15.

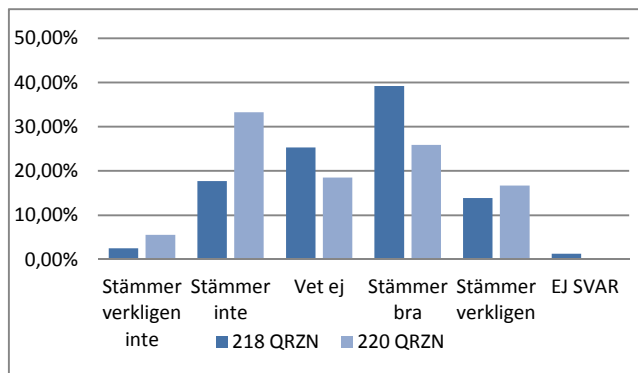
---

<sup>72</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm, 2006 sid 16

<sup>73</sup> Ibid

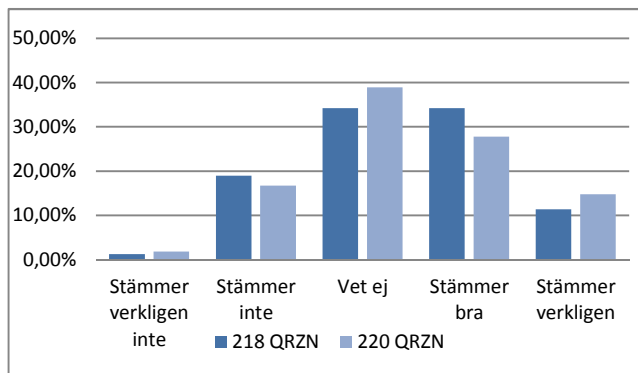
## 4.4 Öppenhjärtlig relation

### Fråga 4) Jag delar med mig av mina känslor med andra



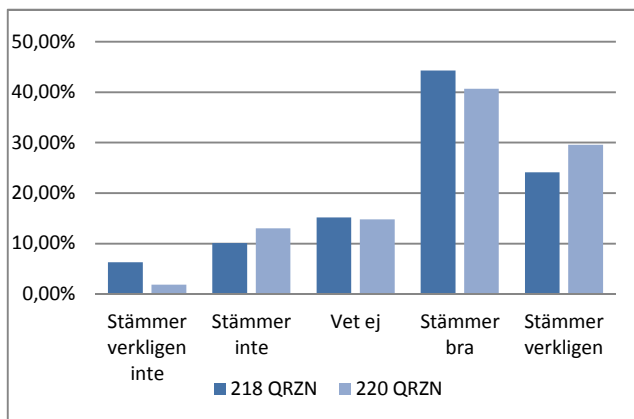
Fråga 4	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	2,53	5,56	2	3
<i>Stämmer inte</i>	17,7	33,3	14	18
<i>Vet ej</i>	25,3	18,5	20	10
<i>Stämmer bra</i>	39,2	25,9	31	14
<i>Stämmer verkligen</i>	13,9	16,7	11	9
<i>Ej svar</i>	1,27	0	1	0
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,4	3,1		

### Fråga 8) Jag tillåter andra verkligen veta vem jag är som person



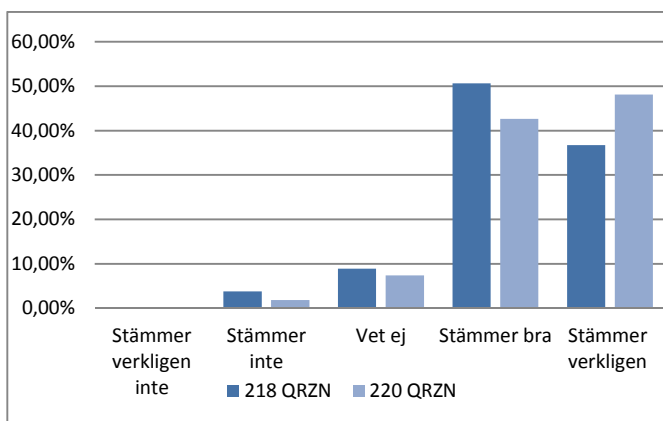
Fråga 8	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<i>Stämmer verkligen inte</i>	1,27	1,85	1	1
<i>Stämmer inte</i>	19	16,7	15	9
<i>Vet ej</i>	34,2	38,9	27	21
<i>Stämmer bra</i>	34,2	27,8	27	15
<i>Stämmer verkligen</i>	11,4	14,8	9	8
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,4	3,4		

**Fråga 12) Jag uppvisar sällan en falsk sida gentemot andra**



Fråga 12	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<b>Stämmer verkligen inte</b>	6,33	1,85	5	1
<b>Stämmer inte</b>	10,1	13	8	7
<b>Vet ej</b>	15,2	14,8	12	8
<b>Stämmer bra</b>	44,3	40,7	35	22
<b>Stämmer verkligen</b>	24,1	29,6	19	16
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,7	3,8		

**Fråga 16) Jag kan erkänna mina misstag till andra**



Fråga 16	Procent		Antal	
	218	220	218	220
<b>Stämmer verkligen inte</b>	0	0	0	0
<b>Stämmer inte</b>	3,8	1,85	3	1
<b>Vet ej</b>	8,86	7,41	7	4
<b>Stämmer bra</b>	50,6	42,6	40	23
<b>Stämmer verkligen</b>	36,7	48,1	29	26
Summa	100,00	100,00	79	54
Medelvärde	3,7	3,9		

De fyra frågor som ställdes till kadetterna kopplade till detta avsnitt generades ett sammanlagt medelvärde för 218 kursen på 13,8 och för 220 kursen 14,2

### **Analys och diskussion av öppenhjärtliga relationer**

En väldigt stor del av kurserna uppger att de kan erkänna sina misstag till andra, (218 kursen 87,3 procent och 220 kursen 90,7 procent).

Frågorna 4 och 8, *jag delar med mig av mina känslor med andra* och *jag tillåter andra verkligen veta vem jag är som person* finner vi en stor målgrupp som svarat ”vet ej” hos kurserna.

Resultatet visar alltså att kadetterna kan erkänna sina misstag till andra, men inte alla är öppenhjärtliga och presenterar ens riktiga jag, i alla fall inte vad det vet om. Vad detta beror på får vi ingen förklaring till, från resultatet.

Teorin förespråkar att det måste ske en kommunikation där kadetten visar både sina negativa och positiva sidor genom att vara öppen och ärlig.<sup>74</sup> Vilket då kadetten inte gör, eftersom han eller hon inte vet hur andra uppfattar denne och av den anledningen brister i sitt autentiska ledarskap. Detta kan förklara de tidigare resultaten med de brister som uppmärksammats i kadetternas interaktion mellan grupp och ledare. Dels för att liten grupp inte presenterar sitt riktiga jag och därav eventuellt undviker konflikter eller motsägande åsikter i olika forum.

Alternativt också för att en del kadetter inte har bottnat i alla frågor och vilka dem själva är och därav inte hunnit ta ställning till många frågor i sitt autentiska ledarskap.

Teorin nämner att många av dessa delar är en livslång process<sup>75</sup>, däremot säger teorin inget om just ålderskoefficienten. Ett rimligt antagande som ligger till grund för detta är att många kadetter fortfarande är relativt unga. Många studier som gjorts utifrån autentiskt ledarskap, civilt och militärt, har ledarna varit mycket äldre än kadetternas ålder vilket kan förklara att en del kadetter svarat ”vet ej”.

---

<sup>74</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 218

<sup>75</sup> Ibid sid 215ff

### **Sammanfattning enkätundersökning**

Enkäten visar att bägge kurserna innehar en hög medvetenhet om sina egna svagheter och styrkor, och då speciellt sina svagheter. Kurserna använder feedback som ett sätt att lättare förstå sig själv och låter sina handlingar styras av moral, detta är något som avspeglas i deras grundvärderingar. Resultatet visar också att kadetterna kan erkänna sina misstag till andra.

Teorin om autentiskt ledarskap säger bland annat, genom att kadetten accepterar och litar på sina känslor och där han eller hon har en hög medvetenhet om dessa, kommer detta reflekteras i att omgivningen kommer att uppfatta dem som mer autentiska.<sup>76</sup> Kadetterna på de två kurserna accepterar sina känslor som de har gentemot sig själva, vad de däremot inte alltid vet är hur omgivningen uppfattar dem. Här identifieras den största svagheten i kadetternas autentiska ledarskap, nämligen interaktionen mellan ledaren och gruppen.

Resonemanget förs i de olika diskussionsdelarna att kadetterna inte har bottnat fullt ut i hur andra ser på dem och hur deras beslut skulle te sig i kontexten av en grupp. Vad detta beror på kan inte enkäten svara på och urskilja.

Northouse beskriver kritiska livshändelser som en avgörande del i förutsättningen för att utveckla de fyra olika delarna i det autentiska ledarskapet.<sup>77</sup> Även om ingen individ kan gå ett ledarskapsprogram för att utveckla ledarskapet måste denne ställas för situationer och händelser som utmanar och skapar en möjlighet för individen att dra lärdomar och reflektera kring sitt ledarskap, i min mening en miljö som ska känneteckna officersprogrammet.

En förklaring till svagheten gällande interaktionen mellan ledare och grupp ligger i att kadetterna inte har i tillräcklig stor mån ställts inför sådana situationer som har prövat kadetternas ledarskap. Många av de olika ledarskapsstudier som har gjorts både i civila företag och militära förband, har belyst ledare betydligt äldre än kadetterna studerande på officersprogrammet.

Trots en svaghet i kadetternas autentiska ledarskap uppgår resultatet för de två kurserna till 59.4 poäng vardera och de placerar sig mellan 48-64 poäng, vilket tyder på en hög grad av autentiskt ledarskap.

---

<sup>76</sup> Ibid sid 215ff

<sup>77</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 218

## 5. Intervjustudie

På frågan om vilka kadetternas grundvärderingar är och hur de tar sig uttryck i dennes ledarskap svarade alla tre att de vill att deras ledarskap ska kännetecknas av en personlig omtanke, med empati och värme gentemot deras omgivning.<sup>78</sup> En respondent gav tre ord som denne ville skulle känneteckna ledarskapet, enkelhet, föredöme och värme. Respondenten uttryckte även en oro över att soldaterna enbart skulle ha respekt för yrkesmannen och inte på det mer personliga planet.

Jag vill inte vara en sån där officer som man (bara) har respekt för på ett professionellt plan, ja du kan mycket och sånt, men som inte soldaterna får förtroende för, för dom, ja, tycker illa om en på ett rent mer personligt sätt bara som människa.<sup>79</sup>

En annan respondent anser att ledaren ska vara mer demokratisk och försöker själv låta andra göra sig hörda. Vilket dock inte alltid är möjligt att genomföra anser denne.

[M]itt ledarskap ska vara demokratiskt... Att jag får ge andra möjlighet att göra sig hörda.<sup>80</sup>

Vikten av att se helhetsbilden och att vara lojala uttryckte en av respondenterna som viktigt, både för ledaren men även för gruppen.

Jag tycker att det är viktigt att en ledare har ett helhetsperspektiv över en situation<sup>81</sup>  
Jag förväntar mig något av någon, att de gör sitt jobb, är lojala mot chefen och ser helhetsbilden.<sup>82</sup>

Ledarskapet ska vara enkelt att förstå, soldaterna ska vara införstådda i det högre syfte och målsättningen, vilket kunde vara svårt som ledare att alltid vara mot sina underställda.

Tydlighet att mina, dem jag leder ska kunna veta vad som förväntas utav dem. Vad jag ställer för krav att jag, att det inte, blir ingen diffus dimma liksom vad som förväntas utav dem[---]Det högre syftet och målsättningen.<sup>83</sup>

När respondenterna ställdes frågan vad ansvar var för dem i kontexten militärt ledarskap svarade två av dem att handlade om att få saker gjort och alla tre svarar att det handlar om ett visst sorts personalansvar gällande antingen personalens säkerhet eller utbildning.<sup>84</sup>

...[A]nsvaret kan ju vara personalansvar också, så att jag ser till så att alla mår bra och så där.<sup>85</sup>

---

<sup>78</sup> Respondent nr 1,2,3.

<sup>79</sup> Respondent nr 1.

<sup>80</sup> Respondent nr 3.

<sup>81</sup> Respondent nr 2.

<sup>82</sup> Respondent nr 2.

<sup>83</sup> Respondent nr 3.

<sup>84</sup> Respondent nr 1,2,3.

Den svåraste delen av ansvar som kan tilldelas en ledare, är där han eller hon ansvarar för andras liv vilket kan vara realiserbart inom en snar framtid menar en respondent.<sup>86</sup>

Man kommer att känna en enorm ansvars känsla mot sina underställda, man kommer att leva med dem, och älska dem. För man kan ju tvingas att ta svåra och farliga beslut som kan riskera att man får större förluster [--] De extrema dilemman, tror jag är det värsta, eller den svåraste formen av ansvar.<sup>87</sup>

En respondent talade om hur ansvar är tvådelat, att ansvar har man gentemot sig själv och sin personal som chef eller ledare.

[A]nsvaret kan man ha mot sig själv eller gentemot sina medarbetare eller sina underställda eller chefer.<sup>88</sup>

Att ta ansvar innebär även att ledaren inte smiter från sitt eget ansvar och till exempel skyller ifrån sig. En ledare bör vara självkritisk och granska sina egna beslut.

Mitt sätt att ta ansvar det är, kanske att erkänna egna brister att även fast någonting har varit fel att det genomfördes nog inte som det var tänkt. Att jag inte skyller ifrån mig på andra<sup>89</sup>

En självkritik att granska sin egen verksamhet... det är väl på något sätt en ärlighet också... släpp lite på min stolthet och säg Ja nu har jag gjort fel här, jag var inte tydlig nog, eller jag kunde ha gjort detta på ett bättre sätt. Ibland visa att man har gjort fel och på så sätt ta ansvar.<sup>90</sup>

En annan respondent uttrycker sig så här:

Så fort det har gått fel ska man säga det, det var jag som tog beslutet idet här därför att jag trodde det här. Det var ett dåligt beslut, det blev kasst den här gången. Och det är väldigt viktigt för mig. Jag avskyr folk som är tysta i det läget.<sup>91</sup>

Det som får respondenterna att ta ansvar är dels motivationen för uppgiften eller uppdraget eller att göra det för gruppens bästa.

[M]otivationen är nog den starkaste faktorn i att vilja göra något, ta ansvar för någonting, tror jag.<sup>92</sup>

Det gör jag för att mina underställda ska få det så bra som möjligt.<sup>93</sup>

---

<sup>85</sup> Respondent nr 3.

<sup>86</sup> Respondent nr 1.

<sup>87</sup> Respondent nr 1.

<sup>88</sup> Respondent nr 2.

<sup>89</sup> Respondent nr 3.

<sup>90</sup> Ibid

<sup>91</sup> Respondent nr 1.

<sup>92</sup> Respondent nr 2.



En respondent tar upp även hur andra uppfattar en själv och uttrycker en oro över att ses som en som smiter från ansvar.

Nej men jag tror det handlar om hur man vill bli sedd av sina kamrater och underställda och kollegor.<sup>94</sup>

När frågor gällande respondenternas bild av en förebild och hur de ville att det skulle avspeglas i deras ledarskap, nämnde samtliga föregångsmannaskap. En ledare ska vara en förebild, någon som soldaterna kan se upp till, efterlikna och göra det som soldaterna kan till en viss nivå. Ledaren ska vara en sorts målbild och inneha kunskap om grunden och en förståelse för vad soldaterna faktiskt gör.

Jag tycker fortfarande man ska vara målbild, föregångsman och ändå kunna visa på att man har det som krävs i grunden för att vara en duktig soldat eller en duktig officer eller duktig ledare.<sup>95</sup>

Om vi sätter i befattning där jag på något sätt ska vara föregångsman i min befattning som plutonchef, tar vi då, eller som instruktör.<sup>96</sup>

Därför vill jag vara en förebild just, för att jag vill få möjligheten att inspirera och motivera mina soldater. Jag tror man genom en... det är det gamla ordet föregångsmannaskap.<sup>97</sup>

En förebild ska vara sig själv och inte försöka likna någon annan, ledaren ska jobba utifrån det som känns naturligt för denne, menar en av respondenterna.

[J]ag ska vara tydlig, jag ska vara demokratisk och på något sätt binda ihop det till att ha en ledarskapsstil som är trovärdig. Inte att jag gör en massa saker bara för att det här står jag för utan det ska komma naturligt.<sup>98</sup>

Flera av respondenterna menar att man hämtar beteende från de ledare som man gillar och gör till sina egna.

Jag har mest utvecklat min egen syn på hur jag vill vara och förstått, lyckats identifierat kanske de här grejorna som andra, det som jag har sett hos andra tidigare[--] Så här som han är eller hon är, så vill jag också vara.<sup>99</sup>

När respondenterna ställs frågan vilka faktorer som har påverkat förändringen av dennes bild av grundvärderingar, ansvar eller förebild, svarar de det har skett genom att respondenterna har fått testa sitt ledarskap och har fått möjlighet till feedback och reflektion.

---

<sup>93</sup> Respondent nr 3.

<sup>94</sup> Respondent nr 1.

<sup>95</sup> Respondent nr 2.

<sup>96</sup> Respondent nr 3.

<sup>97</sup> Respondent nr 2.

<sup>98</sup> Respondent nr 3.

<sup>99</sup> Respondent nr 1.

Feedback! Och reflektion. Jag tror att, nu när vi var iväg på VFUn<sup>100</sup> så hade vi ett samtal, heta stolen typ. Där man satt och pratade. Vi var sex grabbar som väldigt nära och vi kan, kunde säga väldigt mycket till varandra utan att känna som om man skulle ta illa vid sig.<sup>101</sup>

[D]e möjligheterna till reflektion och även det att vi diskuterar mycket här kollegor emellan har hjälpt till.<sup>102</sup>

### **Analys och diskussion av intervjustudie**

Frågorna som ställdes kadetterna var kopplade till de tre delarna i föredöme, *värdegrund*, *ansvar* och *förebild*. Eftersom värdegrund ansågs ha en alldeles för starkt koppling till Försvarsmakten värdegrundsarbete ÖRA<sup>103</sup> ställdes istället frågan, *vilka är kadetternas grundvärderingar*. Genom att formulera frågan annorlunda var förhoppningen att identifiera vilka värderingar som återspeglade kadetternas ledarskap och inte vad Försvarsmakten vill att de ska svara utifrån ÖRA.

När kadetterna intervjuades rörande deras värderingar uppmärksammades en svaghet gällande den etiska och moraliska aspekten hos ledaren och hur dessa har speglar kadetternas grundvärderingar. Ingen av kadetterna nämnde etik och moral under denna punkt. Värdegrund innebär att en person ger uttryck för mänskliga värderingar och att man ställer höga krav på etik och moral, men även lojalitet.<sup>104</sup> Faktorn värdegrund är att jämföras med perspektivet ”moralisk kompass” i autentiskt ledarskap.<sup>105</sup> Bägge delarna förespråkar etik och moral som viktiga delar och att ledaren använder sig av detta för att styra sina beslut.

Kadetterna gav uttryck för detta genom premiera personlig omtanke med empati och värme till deras omgivning, vilket tyder på att kadetterna har sunda värderingar gentemot sina underställda. Dock var det ingen som uttryckligen belyste etiken och moralen som viktiga delar i värdegrunden. Detta tros inte bero på att frågan formulerades annorlunda utan tvärtom verkligen speglade kadetternas värderingar.

Anledningen till att varför ingen av kadetterna uttryckte etik och moral som en viktig del tros inte ligga i att kadetterna brister i denna del. Däremot skulle en förklaring kunna ligga i att kadetterna helt enkelt inte har reflekterat över detta i tillräckligt stor mån. Genom att ledaren reflekterar över sina grundvärderingar, identitet och mål i livet kommer ledaren ha ett högre självmedvetande än någon som inte gör det.<sup>106</sup> Kadetterna nämner reflektion och möjligheten till att testa sitt ledarskap och erhålla feedback som ett sätt att förstå och utveckla sitt eget ledarskap. De olika övningarna och tiden på Militärhögskolan Karlberg kan ses som kritiska

---

<sup>100</sup> Verksamhetsförlagd utbildning

<sup>101</sup> Respondent nr 3.

<sup>102</sup> Respondent nr 1.

<sup>103</sup> Öppenhet, Resultat, Ansvar. <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/uppdrag/Forsvarsmaktens-vardegrund/>

<sup>104</sup> Larsson, G. Kallenberg, K. (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm sid 45

<sup>105</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 218

<sup>106</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 215ff

livshändelser i autentiskt ledarskap och vilka fungerar som tillfällen då kadetten möjliggjorts chans till utveckling och förändring.

Andra faktorer som kadetterna uttrycker under delen värdegrund som viktiga var demokrati genom att låta andra komma till tals och göra sig hörda. Delar av detta återfinnes i delen objektiv förhållningssätt. Genom att ledaren låter andra komma till tals genom att vara lyhörd och utforskar andras oliktankande.<sup>107</sup>

Öppenhjärtliga relationer handlar om att vara öppen och ärlig och presenteras ens riktiga jag.<sup>108</sup> Detta kan utifrån en av kadetternas svar tolkas vara att denne försöker inneha en ledarstil som kommer naturligt och är trovärdig i sitt sätt att leda. Detta är att liknas med delen förebild i föredömet, även om kopplingen inte är lika tydlig. För en förebild handlar det att ord och handling inte avviker från varandra och att våga leda när så krävs, det vill säga att presentera ens riktiga jag.

Vad en förebild är och hur kadetterna ville att detta skulle avspeglas i deras ledarskap finner vi exempel som, målbild, föregångsman och att vara en duktig soldat och officer genom att ledaren kan grunden. Flera av kadetterna menar på att man hämtar beteenden från andra ledare eller förebilder som man själv har haft och gör dessa till sina egna. Detta skulle kunna förklaras med hjälp av de kritiska livshändelserna i den autentiska ledarskapsmodell, även om det ter sig lite långsökt.

Autentiskt ledarskap menar på att om ledaren till exempel är medveten om sina känslor, öppen med sin syn och är objektiv kommer omgivningen att uppfatta ledaren som autentiskt,<sup>109</sup> det vill säga vara en förebild och i slutändan ett föredöme.

När kadetterna frågades om delfaktorn ansvar identifierades olika delar som kadetterna ansåg sig vara ansvariga för. Till exempel kunde det röra sig om personalansvar gällande utbildning och hälsa något som en av kadetterna tror kunde växa sig väldigt starkt gentemot gruppen. Ansvar har ledaren även gentemot sig själv där en av kadetterna ansåg att det åligger ledaren själv kunna till en viss del uppfylla dem krav som finns på de underställda. Kadetterna menar också att en ledare och chef inte får smita ifrån sitt eget ansvar. Kadetternas syn gällande ansvar stämmer i allra högsta grad med hur utvecklande ledarskap definierar ansvar.<sup>110</sup>

Autentiskt ledarskap fokuserar i större utsträckning på ledarens innefattande delar emedan föredöme är ett mentalt förhållningssätt för ledaren. Två av perspektiven i autentiskt ledarskap, självmedvetenhet och objektivt förhållningssätt återfinnes inte föredöme. Tillika återfinns inte ansvar i autentiskt ledarskap.

Det största problemet med denna modell är avsaknaden av perspektiv som ställer sig utanför ledaren. Att modellen inte har inkluderat relationsperspektivet i framtagandet av sin modell för att förstå autentiskt ledarskap gör sig verkligen tillkänna när man analyserar kadetternas

---

<sup>107</sup> Ibid sid 218

<sup>108</sup> Ibid sid 218

<sup>109</sup> Ibid 217-218

<sup>110</sup> Larsson, G. Kallenberg, K. (red.), *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm sid 45

svar. Modellen bygger i min mening en autentisk ledare med en stark moralisk och etisk grund, var ledaren står och fattar sina beslut. Genom att ledaren innehar några positiva beteenden och utsätts för miljöer och situationer där ledaren kan utveckla sitt ledarskap kommer denne vara autentiskt.<sup>111</sup> Vilket gör sig gällande utifrån kadetternas svar där många av svaren belyste interaktionen mellan ledaren och gruppen som viktiga delar i föredömet.

## 6. Slutsats och vidare forskning

Syftet var att undersöka kadetternas syn på de ingående delarna i föredöme och applicera teorin autentiskt ledarskap på detta. Förhoppningen är att genom detta identifiera skillnader och likheter mellan teorin och kadettens syn på föredöme och därigenom tydliggöra de teoretiska perspektivens relation till varandra. Utöver detta skulle studien även kunna ge en bild av i vilken utsträckning kadetternas ledarskap kännetecknas av ett autentiskt ledarskap samt föredöme. För att svara på detta har jag ställt mig följande frågeställningar;

*Är kadetternas syn på föredöme förenligt med teorin om autentiskt ledarskap?*

Studien har visat att kadetterna har en syn på föredöme som känns igen i autentiskt ledarskap. Däremot har de två teoretiska perspektiven inte fullt ut alltid varit likvärdiga i dess betydelse.

Ett av problemen har varit att det inte råder någon allmän accepterad definition av autentiskt ledarskap. Vilket gör att det alltså beror på vilket perspektiv som väljs, där olika perspektiv fokuserar på olika saker (ledaren, utveckling och relationen). Den autentiska ledarskapsmodellen största problem ligger i perspektiv som ställer sig utanför ledaren. Modellen inte har inkluderat relationsperspektivet i förståelsen för autentiskt ledarskap, vilket gör sig verkligen tillkänna när man analyserar kadetternas svar.

Autentiskt ledarskap fokuserar i större utsträckning på ledarens innefattande delar, (*självmедvetenhet, moraliska kompass, objektivt, förhållningssätt, öppenhjärtliga relationer*) emedan föredöme är ett mentalt förhållningssätt för ledaren att förhålla sig efter. Två av perspektiven i autentiskt ledarskap, självmedvetenhet och objektivt förhållningssätt återfinnes inte någon tydlig koppling i föredöme. Tillika återfinns inte ansvar i autentiskt ledarskap.

I modellen *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap* som presenterades i tidigare forskning, finner vi tre delfaktorer, *hur ledaren upplevs, underliggande förutsättningar* och *intellektuella och praktiska agerande* som förklarar en ledare och om denne är ett föredöme och autentisk i sitt utövande. Modellen presenterar i större utsträckning en praktisk exemplifiering av autentiskt ledarskap som inkluderar även relationen med gruppen.

Författarna till denna modell menar att autentiskt ledarskap nämner den delade synen på föredöme och autentiskt ledarskap. De nämner att ett integrationsförsök är under framtagande,

---

<sup>111</sup> Northouse, P.G. *Leadership – Theory and Practice*, 5<sup>th</sup> ed. (2010) sid 217-220

som föreslår *föredöme/autentisk*.<sup>112</sup> Detta löser problematiken och svagheten med att autentisk skulle vara detsamma som föredöme. För vad händer när en ledare inte känner till exempel ansvar gentemot sin organisation eller sina underställda något som är en tydlig del i den svenska modellen, kan han eller hon fortfarande vara autentisk i sitt ledarskap.

Det fåtaliga antal som inkluderas i denna intervjustudie kan ses som en svaghet. Dessa tre kadetter kan inte på något sätt ses som representativa för hela populationen. Däremot har tendenser till förklaringar getts kopplat mot frågeställningen och problemformuleringen i studien, vilka är intressant för ämnet.

#### *Kännetecknar kadetternas ledarskap av ett autentiskt ledarskap?*

Resultatet från enkäten visar att de två kurserna innehar en hög grad av autentiskt ledarskap. Enkäten visar också en svaghet gällande interaktionen mellan ledare och grupp, resonemanget förs i de olika diskussionsdelarna att kadetterna inte fullt ut bottnat i hur andra ser på dem och hur deras beslut skulle te sig i kontexten av en grupp. En förklaring till svagheten gällande interaktionen mellan ledare och grupp ligger i att kadetterna inte har i tillräcklig stor mån ställts inför sådana situationer som har prövat kadetternas ledarskap.

Officersprogrammet kan ses som de kritiska livshändelser som är del i autentiska ledarskapsmodellen. Utbildningen fungerar som träning för kadetterna, där de bereds möjlighet till utveckling gällande de ingående delarna i autentiskt ledarskap.

Många av tidigare studier gällande autentiskt ledarskap tenderar att fokusera på individer äldre än den genomsnittliga kadetten. Trots detta så innehar kadetterna en hög grad av autentiskt ledarskap.

För vidare forskning är intressant att djuploda i den svenska modellen *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap* och applicera detta på ett annat förband i en ny kontext och på sätt ytterligare generalisera och utveckla modellen i ett svenskt sammanhang. Att göra detta efterhand som ny forskning presenterar sig gällande autentiskt ledarskap samt efter integrationen mellan föredöme och autentisk skulle te sig speciellt intressant.

---

<sup>112</sup> Kylin, C, Sjöberg, M & Larsson, G (2011). *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: en kvalitativ studie av KS 17*. Sid 36

## **Käll och Litteraturförteckning:**

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 315-338

Bass, Bernard M., (1998) *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

Denscombe, Martyn., (2010) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, TPB, Johanneshov,

Eagly, A. H., (2005) *Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?* *Leadership Quarterly*, 16, pp. 459-474

Ejvegård, Rolf, (2003) *Vetenskaplig metod*, 3., omarb. uppl., Studentlitteratur, Lund,

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1. uppl., Liber, Malmö,

Kylin, Camilla, Sjöberg, Misa & Larsson, Gerry (2011). *Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: en kvalitativ studie av KS 17*. Stockholm: Institutionen för ledarskap och management, Försvarshögskolan

Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (red.), (2006) *Direkt ledarskap*, Försvarsmakten, Stockholm,

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). *Developing the moral component of authentic leadership*. *Organizational Dynamics*, 32, pp. 247-260

Northouse, Peter Guy., (2010) *Leadership: theory and practice*, 5. ed., Sage, Thousand Oaks,

Shamir, B., Eilam, G., (2005) "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, *Leadership Quarterly* 16 395-417

Trost, Jan, (2010) *Kvalitativa intervjuer*, 4., [omarb.] uppl., Studentlitteratur, Lund

Wong. C., Cummings, G. (2009) "Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23 Iss: 5, pp.522 - 538

**Internetkällor:**

Northouse – Leadership Theory and Practice, självuppskattningsformulär,  
[http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/Questionnaires/03409\\_111q.pdf](http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/Questionnaires/03409_111q.pdf)  
(Hämtad 2013-04-15)

Utbildningsläroplattform, <http://www.luvit.com/luvit-lms.aspx>  
(Hämtad 2013-04-18)

Kungliga biblioteket, libris,  
[libris.kb.se](http://libris.kb.se)  
(Hämtad 2013-04-24)

Northouse, förlaget Sagepub,  
<http://www.sagepub.com/authorDetails.nav?contribId=532588>  
(Hämtad 2013-05-01)

Nationalencyklopedin,  
<http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se/lang/feedback>  
(Hämtad 2013-05-15)

Försvarsmakten, värdegrund,  
[http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/uppdrag/Forsvarsmaktens-vardegrund-  
/](http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/uppdrag/Forsvarsmaktens-vardegrund/)  
(Hämtad 2013-05-17)

**Intervjuer:**

Intervju med respondent nr 1 130503 kl 0800-0830

Intervju med respondent nr 2 130503 kl 1000-1030

Intervju med respondent nr 3 130505 kl 0800-0830