



## Självständigt arbete i krigsvetenskap (18hp)

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

Författare:	SA VT 2013
Kd. Carl-Christer Dahlström	Program: OP 10-13
Handledare:	Kurskod: 1OP147
Niklas Stenlås	Antal ord: 13505

## Utveckling av Grupp och Ledare

### - En intervjustudie av kursen UGL

Inom Försvarsmakten och civila företag utbildas chefer som förväntas kunna leda andra i strid eller civilt. Ledarskap är otroligt viktigt i Försvarsmakten. En stor del av Försvarsmakten består av just ledarskap. En av åtskilliga kurser som används i detta ämne är utveckling av grupp och ledare (UGL). Kursens innehåll kan lätt kopplas mot teorin utvecklande ledarskap som handlar om vad UGL vill uppnå. Kursen baserar sig även på pedagogik hämtad från FIRO-teorin. Det har dock inte forskats så mycket om huruvida utbildningen har gett någon effekt inom ämnet ledarskap.

Detta arbete ämnar undersöka om kursdeltagarna upplevt att kursen UGL är utvecklande i den form den är tänkt samt är användbar för personal inom Försvarsmakten. I vilken utsträckning har kursdeltagarna upplevt att UGL utvecklat dem mot de kursmål som ställts upp?

En intervjustudie gjordes som påvisar hur och om kursdeltagarna uppfattar att de utvecklats i de olika delmål kursen har. Processen utgår från en kvalitativ intervjustudie av kursdeltagare som gått kursen tillsammans under samma tidsperiod samt arbetar inom samma område.

Resultatet av detta arbete visar att kursen ger en utveckling hos kursdeltagarna i de flesta målsättningar som satts upp för kursen. Vissa av målsättningarna blir indirekt berörda genom utveckling av huvuddelen av målsättningarna. Detta tyder på att kursen kan vara lämplig att använda sig av även i fortsättningen inom försvarsmakten.

**Nyckelord:** UGL, Kommunikation, konflikthantering, feedback, personlig utveckling.

## English abstract

***Abstract:***

Within the Swedish Armed Forces (SAF) and in civilian organisations employees are trained for authority positions and are expected to be able to lead and manage other employees. Whether it's in battle or civilian situations. Leadership is very important in the SAF. A large part of the SAF rely on leadership to function. One of the courses used for the topic is, the development of group and leader course (UGL). The content of the course is easily linked to the theory of transformational leadership which is what the course means to accomplish. The course is based on the FIRO theory. So far there has not been much study of the effect of this category of course on the topic of leadership.

This study focuses on whether or not the participants of the UGL course find that the course meets its own educational criteria, also if it is valid for personnel within the SAF. To what extent do the course participants feel UGL has helped them develop towards set targets?

An interview-based study was conducted in order to deduct how the course participants feel they have developed towards the sub targets of the course. The process consists of a qualitative, interview-based study of course participants who work within the same field and attended the UGL course simultaneously.

The result of this study shows that the participants do develop towards most of the set targets of the course. Some of the targets are indirectly met through the development towards other main targets. This means that the course is well suited for use now, as well as in the future, within the SAF.

***Keywords:*** UGL, communication, conflict management, feedback, personal development.

## Innehåll:

Innehåll:.....	3
1. Inledning: .....	4
1.1 Bakgrund och problemformulering .....	4
1.2 UGL.....	5
1.3 FIRO-cirkeln .....	6
1.3.1 Tillhörafasen.....	7
1.3.2 Rollsökning .....	7
1.3.3 Samhörighet.....	7
1.4 Syfte och frågeställning.....	8
1.5 Avgränsningar och kompletteringar.....	8
1.6 Tidigare forskning.....	8
2 Teori: .....	11
2.1 Utvecklande ledarskap .....	11
2.1.1 Föredöme .....	12
2.1.2 Personlig omtanke .....	12
2.1.3 Inspiration och motivation.....	13
3 Metod .....	13
3.1 Val av metod .....	13
3.2 Deltagare .....	14
3.3 Genomförande.....	15
4 Resultat och analys.....	15
4.1 Före, under och efter kursen.....	15
4.2 Hantera och förstå konflikter samt nyttjandet av konflikthanteringsverktyg.....	19
4.3 Behov av olika ledarstilar.....	20
4.4 Kunna kommunicera direkt och klart.....	21
4.5 Kunna ta och ge utvecklande feedback.....	22
4.6 Reaktionsmönster och beteenden - Förstå hur värderingar påverkar relationer och ledarskap.....	25
4.7 Sammanfattning av uppnådda mål .....	27
5 Diskussion .....	29
6 Egna reflektioner .....	31
6.1 Förslag till fortsatt forskning.....	31
6.2 Handlingsrekommendationer till Försvarmakten .....	31
Referensförteckning .....	32
Bildförteckning.....	32
Bilagor .....	33
Bilaga 1 Intervjuunderlag.....	33
Bilaga 2 Beskrivning av intervjuunderlag.....	34

# 1. Inledning:

## 1.1 Bakgrund och problemformulering

Genom tiderna har det alltid uppstått problem, uppgifter som måste lösas och diverse mål som man vill uppnå. Allt sedan urminnes tider fram till dagens moderna samhälle. När människan arbetat tillsammans och interagerat med varandra har det oftast krävts att någon skall ta ledningen för att föra gruppen framåt. Någon som har vågat ta beslut och vetat vad som behövs vid rätt tid och plats. En ledare, en person som kanske inte själv har alla svar eller de förmågor som behövs, men vet hur man hittar lösningar och som dessutom ser andras potential, deras förmågor samt kan nyttja dem på rätt sätt. Det finns orsaker som gör att vissa intar ledarrollen medan vissa följer. Detta vare sig man lärt sig att bli en ledare med tiden eller en egenskap man fått sedan födseln. Med personlighetsdrag som ofta kännetecknar en framgångsrik ledare, som exempelvis: beslutsam, flexibel, energisk, initiativrik, intelligent, självförtroende, socialt skicklig, m.m.<sup>1</sup>

Inom Försvarsmakten och civila företag utbildas chefer som förväntas kunna leda andra i strid eller civilt. Att vara chef är inte samma sak som att vara en bra ledare. Det kan finnas en person som är underställd chefen men ändå betraktas som en ledare, vilket kan vara både bra och dåligt. Som det står att läsa i boken av Peter G. Northouse:

The overriding function of management is to provide order and consistency to organizations, whereas the primary function of leadership is to produce change and movement. Management is about seeking order and stability; leadership is about seeking adaptive and constructive change.<sup>2</sup>

Att vara tillsatt chef ger inte automatiskt en position som ledare, utan kanske snarare möjligheten att finna och nyttja den som innehar ledarpositionen.

Ledarskap är otroligt viktigt för försvarsmakten. En stor del av den består av ledarskap. Skillnaden mellan den civila världen och den militära är att en ledare i det civila, som till exempel kaptenen i ett fotbollslag, vars uppgift är att få spelarna till att gå ut på planen och möta motståndarlaget för att vinna en match. En ledare i den militära världen, en officer, ska få soldater att agera i livsfarliga situationer. Detta ställer helt andra krav på den militära ledaren då soldaternas uppgift handlar om liv och död.

Det har satsats mycket på att utbilda personal inom ämnet ledarskap av olika företag och offentliga verksamheter. Det har dock inte gjorts så mycket forskning på huruvida utbildningarna gett någon effekt. Man har dock sett av den forskning som finns att praktiska upplevelse- och erfarenhetsbaserade läranden har gett bättre resultat kontra den teoretiska

---

<sup>1</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006, 44-45.

<sup>2</sup> Northouse, Peter G. *Leadership – theory and practice | fifth edition*. 5 upplagan. USA: SAGE Publications, Inc. 2010. 10.

utbildningen.<sup>3</sup> En av de upplevelsebaserade kurserna som bearbetar teambuilding, grupp- och ledarutvecklingsprogram är just Utveckling av Grupp och Ledare (UGL). Denna kurs riktar sig även mot samma mål som teorin Utvecklande Ledarskap gör. Kursen UGL har sin pedagogiska grund i något som kallas FIRO-cirkeln och denna studie är inriktad mot att utvärdera UGL.

## 1.2 UGL

Utveckling av Grupp och Ledare (UGL) är en kurs framtagen av Försvarshögskolan (FHS) och är en grundkurs som sedan 1980-talet genomförts i olika utsträckningar av blivande officerare. Under år 2008 modifierades dock kursen till en ny version som började användas fullständigt under senare delen av år 2009. Innan år 2009 utbildades endast UGL-instruktörer i den nya versionen i syfte att i ett senare skede utbilda även andra.<sup>4</sup>

UGL har även genomförts av personer inom näringslivet och offentliga förvaltningar. Det är en praktisk kurs med teoretiska delar som ger deltagaren möjlighet att genomgå egna individuella utvecklingar både som person och ledare.

Då utbildningen är relativt stängd för dem som inte gått den, detta på grund av att kursen grundar sig delvis på att få uppleva nya situationer, kan det vara svårt att få fram referenser för vad kursen handlar om. Dock har författaren muntligt diskuterat med av UGL berörda parter och tagit del av material som behandlar kursens innehåll för att kunna ge en så klar bild som möjligt utan att avslöja för mycket. UGL är menat att utbilda utifrån gruppens samt individens utveckling – hur detta sker. Vad det är som sker, vad som hämmar och främjar en positiv utveckling av en grupp. Den innefattar även problematiken med ledarskapet och de möjligheter som finns för en gruppens mognadsutveckling.

Att alla de olika delmål som kursen ställer upp skall vara uppfyllda efter kursavslut, finns det ingen garanti för. Målen ställs endast upp i syfte att belysa vad som påstås kommer beröras under kursens gång.

Kursens olika delmål är att få ökad förmåga att:<sup>5</sup>

- Arbeta med reflektion och lärande enskilt och i grupp.
- Hantera och förstå konflikter.
- Kunna kommunicera direkt och klart.
- Förstå känslors inverkan på individ som på gruppnivå.
- Kunna ta och ge utvecklande feedback.
- Förstå hur värderingar påverkar relationer och ledarskap.
- Få insikt i reaktionsmönster och beteenden tillika stress.

---

<sup>3</sup> Collins, D.B. & Holton, E.F. The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001. *Human Resource Development Quarterly*, (2004). 15, 217-248.

<sup>4</sup> Informant 1; Lärare UGL MHS Karlberg, Stockholm. Enskild intervju 2013-05-23.

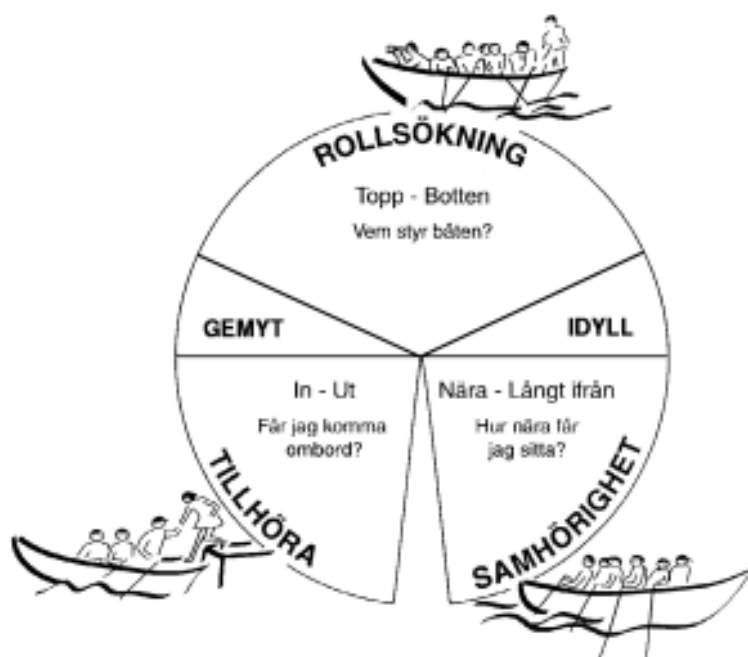
<sup>5</sup> Lundin, Josi; ansvarig UGL Försvarshögskolan, ISSL-K, Karlstad. Möte 2013-03-22.

- Kunna urskilja olika stadier i en grups utveckling och det egna förhållningssättet relaterat till dessa.
- Förstå att det finns behov av olika ledarstilar.

Utifrån ovanstående punkter är kursen menad att ge ökad självkänedom, personlig utveckling och ökad förmåga att utveckla sin egen grupp. UGL finns till för att tillföra någonting till det redan existerande ledarskapet. Den är tänkt att skapa utvecklingsmöjligheter för personal i ledarroller samt att ge dem verktyg till att utveckla andra. Det som ges i utbildningen handlar om att ge individen möjligheter, verktyg, att skapa miljöer för gruppen som gynnar uppgiften. Uträtta ledarskap som motiverar individerna att göra sitt bästa samt att utvecklas utifrån deras bästa förmåga.

### 1.3 FIRO-cirkeln

UGLs pedagogik grundar sig i FIRO-cirkeln. FIRO är en förkortning för *Fundamental Interpersonal Relationship Orientation*. Den utvecklades av Schutz i början av 1950-talet under Koreakriget genom studier av effektiviteten på grupper ombord på amerikanska flottans stridsfartyg.<sup>6</sup> Genom dessa studier fann Schutz att under en grups utveckling genomgår den tre huvudfaser: Tillhöra, Rollsökning och Samhörighet. (se figur 2)<sup>7</sup>



Figur 1. FIRO-cirkeln<sup>8</sup> är taget från: <http://www.e.kth.se/lnk/emission/2002/3/cirkel.png> (2013-05-22)

<sup>6</sup> Svedberg, Lars. *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. 3 upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2003, 191.

<sup>7</sup> Svedberg, *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, 192.

<sup>8</sup> Figur 1 är taget från: <http://www.e.kth.se/lnk/emission/2002/3/cirkel.png> (2013-05-22)

### 1.3.1 Tillhörfasen

I denna fas ställer individerna frågor om de vill och får vara med i gruppen till sig själva. Alla individer i gruppen granskar varandra och särskilt gruppens ledare granskas. Ledaren förväntas ge klara besked om vad som skall göras och utöva traditionell makt.

Efter det att individerna bestämt sig för att vara med och dessutom får det, går gruppen in i ett mellanstadium kallat *gemyt*. Under detta mellanstadium är det en låg konfliktnivå, gruppen får njuta av lite vila och stämningen är på en sådan nivå att det känns gulligt och mysigt. Det är dock en falsk trygghet då detta är lite av lugnet före stormen, ingen har ännu ifrågasatt ledarskapet.<sup>9</sup>

### 1.3.2 Rollsökning

Denna fas är enligt Schutz den svåraste och kräver mest tid. I detta stadie behandlas hierarkin i gruppen, ledarskapet ifrågasätts, makt och ansvar behandlas. Ingen går säker, inte ens ledaren och speciellt inte om denne fortfarande utövar traditionell makt. Det som söks här är istället handledning och lyhördhet. Hur accepteras olika beteenden, inflytande och kompetens? I denna fas kan diskussioner hetta till i gruppen.

Efter denna huvudfas går förhoppningsvis gruppen in i den mellanfas som kallas *Idyll*. Här avnjuts en skenbar förbrödring mellan individerna då meningsskiljaktigheter och bråk har lagt sig. Man känner av att gruppen är stark och enad. Efter att gruppen igen ytterligare har fått klart för sig vilka roller alla spelar kommer maktfrågorna att tas åt sidan för att istället belysa frågor om *samhörighet*.<sup>10</sup>

### 1.3.3 Samhörighet

I denna fas är det en god och öppen stämning i gruppen. Här kan individerna uttrycka sig som de vill och det finns en tillit till gruppen. Det existerar en frihetskänsla i denna fas då alla konflikter upplevs som lösta. I denna fas behövs ingen energi läggas ner på frågor om medlemskap eller makt utan den kan fokuseras på lösandet av problem. Detta just för att man litar på ledarens auktoritet, vilken egentligen inte behöver nyttjas utom när den verkligen behövs. Relationsproblem hanteras när och om de uppstår.<sup>11</sup>

FIRO-modellen som teori om grupp-utveckling ter sig olika för olika grupper. Grupper använder olika mycket energi och tid för att ta sig igenom de olika faserna och alla når inte till slutfasen *samhörighet*. Det finns olika vägar att ta inom FIRO-cirkeln. Det finns innervägen som handlar mer om dialog vilket kräver en större mognad, mod och insikt än det längre och mer konfliktstyrda vägen som kallas yttervarvet. Det är även så att grupper kan röra sig mellan dessa vägar för att eventuellt nå slutmålet.

---

<sup>9</sup> Svedberg, Lars. *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. 3 upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2003, 192.

<sup>10</sup> Svedberg, *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*, 192-193.

<sup>11</sup> *Ibid*, 193.

FIRO-modellen kräver ett aktivt ledarskap och förmågan att lyssna till gruppens behov av ledarskapet. Den här modellen går att applicera på alla sorters grupper och inte bara den inom den militära världen.

Under UGL kursens gång är det meningen att kursdeltagarna förhoppningsvis även ska få känna av de olika faserna i FIRO. Kursdeltagarna är menade att med olika metoder genomgå FIRO-cirkeln kanske då i ett forcerat tempo vilket skall ge bra och viktig erfarenhet.

## 1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka om kursen är utvecklande i den form den är tänkt till och är användbar för personal inom Försvarsmakten. Eftersom kursen genomgick en förändring för att sedan ändras under senare delen av år 2009 kan det möjligtvis vara angeläget att utvärdera denna nya kurs.

De metoder som används i kursen och de lärdomar som dras skall vara användbara för kursdeltagarna i deras yrkesutövande. Öppna nya dörrar och vägar för dem att använda mot utveckling av både individ och grupp.

Frågeställningen är följande:

- I vilken utsträckning har kursdeltagarna upplevt att UGL utvecklat dem mot de kursmål som ställts upp?

Genomförande av kurs som skall verka utvecklande för individ och grupp måste naturligtvis visa ett visst resultat, annars blir den överflödig. Dessutom har även svaret på frågeställningen en stor betydelse ur två synvinklar: om den uppfyller det den var tänkt till och om den inte gör det skulle detta kunna ge teoretiska konsekvenser för FIRO då denna teori ligger till grund för UGL.

## 1.5 Avgränsningar och kompletteringar

De avgränsningar som gjorts är att kursdeltagarna måste ha gått den senaste kursvarianten av UGL och dessutom så nära i tiden att kursen fortfarande är i någorlunda färskt minne hos kursdeltagarna. I syfte att dels få en så uppdaterad bild av de resultat den nya kursen ger samt att kursdeltagarna inte ger fel bild i sina svar på grund av att det gått för lång tid efter slutförd kurs.

## 1.6 Tidigare forskning

Det finns forskning, som berör olika aspekter om ämnet. Forskning riktad både mot den civila sektorn och den militära. Författaren har dock valt att fokusera på tidigare forskning som berör den militära sektorn, i den mån det är möjligt. De studier som valts kan kopplas mot Försvarsmakten. Gemensamt för dem är att de är svenska. Detta är en fördel då studien görs om personer i Försvarsmakten i Sverige.



## Osbeck & Skoglund

Skillnaden mellan Osbeck & Skoglunds studie och den som genomförs här är att deras studie bearbetar den version av UGL som var innan förändringen, mellan år 2008 och höstterminen år 2009. Osbeck & Skoglunds studie genomfördes vårterminen 2009.<sup>12</sup>

Osbeck & Skoglunds studie fokuserar på vilken utveckling som skett för individen och hur det påverkat det organisatoriska lärandet samt samspelet mellan dessa. Denna studie baseras på intervjuer med åtta anställda inom försvarsmakten som genomfört UGL.<sup>13</sup> Studien visar att det kursdeltagarna fått ut av kursen UGL varierar mycket från individ till individ, men att en viss förändring hos dem som deltog i kursen har skett. Meningen vad UGL skall bidra till påstods vara att komma ifrån den konservativa och hierarkiska organisationen och istället spela på det sociala. Detta visade denna studie att UGL uppfyllt, då informanterna uppmärksammat det sociala samspelets betydelse och vikten av att leda genom att vara en god förebild.<sup>14</sup>

Respondenterna i Osbecks & Skoglunds studie talar om att resultatet från intervjuerna visar att UGL skapar motivation inom organisationen, både bland ledare och medarbetare som genomfört kursen. Den motivation som skapas skapar, enligt denna studies respondenter, i sin tur kreativitet, tolerans och samarbetsvilja. Detta ledde i sin tur till att organisationen blev mer effektiv och att sammanhållningen stärktes.<sup>15</sup>

Kursen höjde tydligen även självförtroendet hos ledarna och tydliggjorde ledarrollen för dem. Detta gjorde att de presterade bättre på jobbet. Respondenterna i Osbeck & Skoglunds studie påstår att UGL bidragit till ett tydligt och väldefinierat ledarskap. Enligt respondenterna ur denna studie bidrar även UGL till att belysa vikten av att våga ta tag i problem som finns på arbetsplatsen, detta genom rakare kommunikation och konkreta verktyg de har med sig i sig själva.<sup>16</sup>

I denna studie visar det sig även att UGL belyser vikten av att ta vara på de egenskaper och kompetenser som finns hos de olika individerna. Detta för att de olika ledarna i organisationen sedan skall kunna sätta samman grupper så att individuella kunskaper och personligheter skall komplettera varandra. Allt för att öka effektiviteten till det bästa.<sup>17</sup>

Respondenterna från studien ger även uttryck för att individens inställning och uppfattning om UGL påverkar förmågan till att tillgodogöra sig utbildningen. Går individen in med ett öppet sinne och ett självkritiskt förhållningssätt blir förmågan att tillgodogöra sig utbildningen hög. Går dock individen in med en skeptisk inställning finns risken att man inte tar åt sig det som ges av utbildningen och den individuella utvecklingen hämmas. Detta

---

<sup>12</sup> Osbeck, Svante & Skoglund, Elin. *En utvärdering av UGL - Ett verktyg för individuell utveckling och organisatoriskt lärande*. Högskolan Väst. 2009. <http://uglakademin.se.preview.binero.se/wp-content/uploads/Utvardering-av-UGL.pdf> (hämtad 2013-03-26), 1.

<sup>13</sup> Osbeck, Svante & Skoglund, Elin, *En utvärdering av UGL - Ett verktyg för individuell utveckling och organisatoriskt lärande*, 4.

<sup>14</sup> Ibid, 9.

<sup>15</sup> Ibid, 14-15.

<sup>16</sup> Ibid, 15-16.

<sup>17</sup> Ibid, 17.

nämns även av Osbeck & Skoglund utifrån respondenternas svar. Om den individuella utvecklingen hämmas får det ett direkt resultat på det organisatoriska lärandet och samma sak tvärtom.<sup>18</sup>

## Sparrfors

Sparrfors studie gavs ut år 2006 och gjordes med en kvantitativ metod med enkäter som skickades till Försvarsmakten och tjänstemännens centralorganisation. Syftet med studien var att jämföra den upplevda nyttan mellan kursdeltagarna, det vill säga om de utvecklats som personer och i professionen. Nyttan i befattningen, arbetslivet i stort samt den personliga nyttan av kursen.<sup>19</sup> Utifrån studien konstaterade Sparrfors att:

Sett till hela undersökningsgruppen kan man konstatera att den upplevda nyttan är hög[...] Resultatet kan tyda på att oavsett utbildningsanordnare eller kön har UGL kursen uppfattats positivt i de tre frågeställningarna "nytta för befattningen", "nyttan i arbetslivet i stort" och "personliga nyttan".<sup>20</sup>

Utifrån Sparrfors studie framgick det alltså att kursdeltagarna utvecklades till det bättre efter kursen och att kursen var relevant för deras respektive profession. Ingen direkt skillnad i upplevelse skilde mellan de två olika utbildningsanordnarna och slutsatsen blev att vidare forskning inom UGL är önskvärd.<sup>21</sup>

## Karlsson

Denna rapport, från år 2000, skall verka som ett underlag för personal i försvarsmakten att bedöma om och på vilka sätt UGL kan bidra till försvarsmaktens fortsatta organisations- och ledarutveckling.<sup>22</sup> Viktigt att tillägga är att även denna rapport behandlar den gamla versionen av UGL, den innan 2008/2009, som även behandlades av Osbeck & Skoglund. Denna rapport genomfördes i samarbete med ledarskapsinstitutet vid Försvarsmaktens ledarskaps- och idrottscentrum (FMLIC) och samarbetsdynamik AB. Detta med elva kadetter, sex officerare på olika nivåer och olika delar av Försvarsmakten samt åtta erfarna UGL-handledare för att

---

<sup>18</sup> Osbeck, Svante & Skoglund, Elin. *En utvärdering av UGL - Ett verktyg för individuell utveckling och organisatoriskt lärande*. Högskolan Väst. 2009. <http://uglakademin.se.preview.binero.se/wp-content/uploads/Utvardering-av-UGL.pdf> (hämtad 2013-03-26), 17.

<sup>19</sup> Sparrfors, Peter. *UGL -kursdeltagares upplevda nytta av kursen: En jämförande studie mellan två utbildningsanordnare*. Örebro universitet, Institutionen för beteende-, social- och rättsvetenskap. 2006, 2. <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:136793/FULLTEXT01> (hämtad 2013-03-26). Sid 2-3.

<sup>20</sup> Sparrfors, Peter, *UGL -kursdeltagares upplevda nytta av kursen: En jämförande studie mellan två utbildningsanordnare*, 10.

<sup>21</sup> Ibid, 11.

<sup>22</sup> Karlsson, Niclas. *Utveckling för morgondagens ledarskap – På vilka bevekelsegrunder skall UGL vara en del i FM utbildning*. Göteborg: Elanders digitaltryck, 2000, 7-8.

rapporten skulle bli möjlig att genomföra.<sup>23</sup> Resultaten grundar sig i intervjuer och samtal med dessa individer för att delge deras erfarenheter och synpunkter om UGL.

Han förklarar i sin rapport att: ”UGL har som målsättning att utveckla människor i att förstå, kommunicera och verka i en grupp. Den borde därför passa väl in som en framtida chefsutbildning i FM.” Det vill säga utgår Karlsson, utifrån vad som beskrivs innehålla i UGL, att den gynnar chefsutbildningen i FM. Dock påstår han, utifrån undersökningen som gjorts, att många upplevde kursen som isolerad. Det vill säga att den var svår att nyttja i det vardagliga arbetet med individer som inte genomfört kursen och vilka även hade svårt att förstå metoderna.<sup>24</sup>

Av Karlssons rapport framgår att UGL visserligen bidrar till utvecklingen hos dem som går den och ger kursdeltagarna de verktyg som behövs för att utveckla dem de skall utbilda därefter. Dock står kursen kanske inte direkt för just allt detta själv utan kursdeltagarna hade förmodligen kunnat uppnå detta utan UGL, fastän i och med UGL har detta uppnåtts lite snabbare. Kursen verkar istället svara mer för ”..att förstå och förklara hur en grupp utvecklas.”<sup>25</sup>

## 2 Teori:

### 2.1 Utvecklande ledarskap

*Transformational leadership* eller som det översätts till svenska, *utvecklande ledarskap*(UL). Detta är en teori som UGL lätt kan kopplas mot då teorin UL handlar om vad kursen UGL vill uppnå. Syftet med detta är att det är en teori som frekvent används som begrepp och är det utbildningen för ledare strävar att uppnå samt förväntas använda sig av inom Försvarmakten.

Termen ledarskap är ett ganska abstrakt begrepp. Ledarskap kan skilja så oerhört mycket beroende på vilken miljö man befinner sig i, vilken kultur som råder, antalet berörda och mycket mer. Bass menar att karisman är det centrala i ledarskap, vilket kanske inte skulle fungera i ett svenskt samhälle där det ger ett för stort intryck av elitism och ledarglorifiering.<sup>26</sup>

Det som kännetecknar utvecklande ledarskap kan kortfattat beskrivas med tre punkter (se figur 1):

- Föredöme genom handling
- Personlig omtanke

<sup>23</sup> Karlsson, Niclas. *Utveckling för morgondagens ledarskap – På vilka bevekelsegrunder skall UGL vara en del i FM utbildning*. Göteborg: Elanders digitaltryck, 2000, 8.

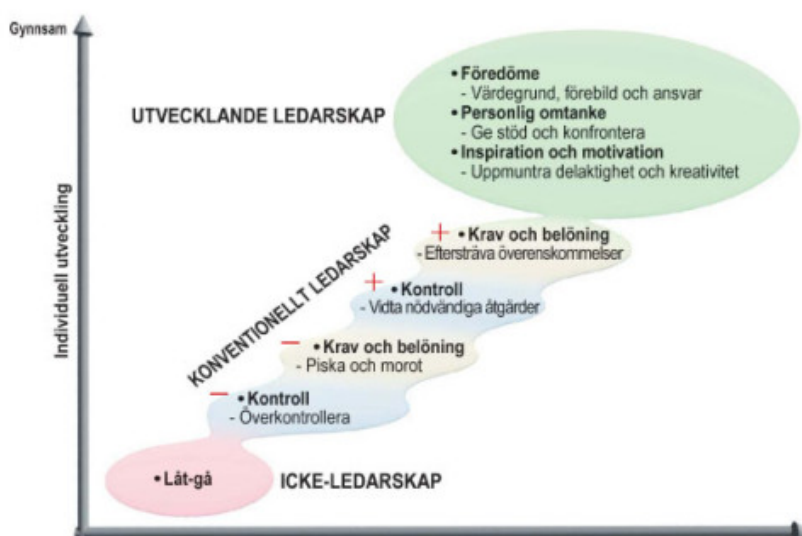
<sup>24</sup> Karlsson, Niclas, *Utveckling för morgondagens ledarskap – På vilka bevekelsegrunder skall UGL vara en del i FM utbildning*, 14.

<sup>25</sup> Ibid, 50-53.

<sup>26</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarmakten och Försvarshögskolan, 2006, 44-45.

- Inspiration/motivation

Detta har varit en stor del i det militära sedan länge men denna teori ger handlingar en djupare innebörd samt förklaringar till vilken betydelse det egentligen har.



Figur 2<sup>27</sup> inspirerad av Avolio & Bass modell, den visar de olika ledarstilarna och graden av gynnsamhet.<sup>28</sup>

### 2.1.1 Fördöme

Att vara ett föredöme kan betyda olika saker beroende på vilken miljö och kultur man befinner sig i. Av att läsa i *Direkt ledarskap* har faktorn föredöme tre delfaktorer som kännetecknar föredöme. *Värdegrund* innebär de värderingar man gör och de handlingar man utför utifrån den humanistiska aspekten. Den lojalitet man har gentemot gemene man samt den moral man visar. Den andra delfaktorn är att vara en *förebild*, att man i sitt agerande är fast i sina åsikter och handlingar. Inte viker sig för andras åsikter för att inte hamna i dålig dager hos någon. Den tredje delfaktorn är *ansvar*, att man har karaktär till att ta sitt ansvar för de uppgifter man löser åt organisationen. Påvisa ödmjukhet att dela med sig av ansvaret om något gått bra samt tar på sig det fulla ansvaret då något gått fel. Detta för att vinna samt skapa respekt och tillit från sina medarbetare.<sup>29</sup>

### 2.1.2 Personlig omtanke

Att visa personlig omtanke kan vara ett mynt med två sidor. Att visa personlig omtanke handlar inte bara om att bry sig om och visa omtanke för andra medmänniskor. Det kan även betyda att man konfronterar dem och påpekar när de gjort dåliga insatser. Just detta tas upp i *Direkt ledarskap* där faktorn Personlig omtanke har två delfaktorer: *ge stöd* och *konfrontera*.<sup>30</sup>

<sup>27</sup> Figur 2 är taget från: <http://kathrinmortel.files.wordpress.com/2012/10/ledarstilsmodellen-kopiera.jpg?w=660&h=330&crop=1> (2013-05-15)

<sup>28</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006, 50-51.

<sup>29</sup> Larsson & Kallenberg. *Direkt ledarskap*, 45-46.

<sup>30</sup> Ibid, 46.

### 2.1.3 Inspiration och motivation

Att vara en inspirationkälla för andra kan visas på många olika sätt. Man kan bland annat inspirera genom handlingar eller genom stark personlig utstrålning. I denna faktor finns det två olika delfaktorer att belysa, *delaktighet* och *kreativitet*. Båda två skall uppmuntras för att skapa och ge inspiration och motivation. Att låta personalen vara delaktig och vara med att skapa mål bidrar till utveckling i grupper samt uppmuntrar kreativitet. Att låta personalen skapa och framföra egna idéer för att föra grupper framåt.<sup>31</sup>

## 3 Metod

### 3.1 Val av metod

För att undersöka effekterna av UGL och huruvida målsättningarna uppfylls vore det naturligt att observera förändringar i kursdeltagarnas ledarskap före och efter att de genomfört kursen, alternativt att fråga deras kollegor eller underställda om förändringar i ledarskapet. Men eftersom sådana undersökningar är tidskrävande och resurskrävande fanns det inte möjlighet att göra detta för denna studie.

Likt Osbeck & Skoglunds samt Karlssons studie har *intervjuer* valts som metod för den här undersökningen, med ett urval av personer som genomfört kursen UGL. Informanterna skall ha genomfört kursen under samma tidsperiod för att säkerställa att de har gått samma version av UGL. Detta för att kunna se en personlig utveckling efter kursen hos informanterna utifrån samma premisser.

Själva intervjudelen bestod av semistrukturerade intervjuer där författaren träffade kursdeltagarna en och en. Intervjuer visar känslor och uppfattningar bättre än en enkätundersökning, eftersom intervjuaren och informanten kommer i kontakt med varandra. Då kursen är en upplevelsebaserad utbildning och skapar många egna tankar och idéer, kan många åsikter ta sig uttryck i fysiska känslor. I en enkät kan det vara svårt att se detta, som i Sparrfors studie. En intervjustudie ger djupare och mer trovärdigt resultat. Detta ger även ett intressant resultat vid jämförelse mellan de olika deltagarna.<sup>32</sup> Då den semistrukturerade intervjuformen uppmanar informanten att ge öppna svar trycktes det på vid intervjutillfället att informanterna gärna fick utveckla sina synpunkter.<sup>33</sup>

Ett problem med en intervjustudie kan vara att intervjuerna inte kommer att se exakt likadana ut för alla kursdeltagarna, vilket då sannolikt kan påverka reliabiliteten. Då UGL har en mall för hur den skall utföras men egentligen behandlar det kursdeltagarna fäster sig vid kan det bli svårt att innefatta alla de mål som ställts i varje intervju. De frågor som ställts har dock syftat till att styra intervjun, medan fokus har varit på vad informanten svarar. Utifrån dennes svar

<sup>31</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006, 47.

<sup>32</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB, 2009, 232-233.

<sup>33</sup> Denscombe, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 234-235.

har tillägsfrågor ställts som inte nödvändigtvis ställts till alla utan varierat från individ till individ. Detta har gjort det svårt för intervjuaren tillika författaren att i detalj redovisa alla frågor. Istället redovisas de svar som kommit ur tillägsfrågorna under huvudfrågan.

En intervju kan vara en abstrakt och stel situation, vilket kan påverka svaren. När intervjuaren och informanten inte har en tidigare relation ligger man på stadium noll i bekantskapen. Detta kan innebära att man kanske inte vågar ge sig till känna om vem man egentligen är. Inte heller vågar man tala fritt och öppna sig om viktiga känslor då personen är ny för en och man känner ett mindre obehag av att inte vara säker. Det är något som kan verka negativt för denna studie och som kan innebära svårigheter, att få fram sanningsenlig fakta. Dock var informanterna öppna mot intervjuaren och visade inga tecken på att inte våga tala öppet. Dessutom, genom inledande diskussioner över kaffe innan intervjuerna, löste det upp en del av de första sociala barriärerna. Möjligheten att faktorer som gör att ej synligt obehag hos informanterna inte försvann helt kan ändå kvarstå.

Det som kan ha varit till en nackdel med denna metod är att intervjuer kräver ofta mer tidskrävande databehandling än vad enkäter gör.<sup>34</sup> Intervjuer kan även ge svar som är öppna vilket då sätter högre krav på författaren att analysera dem utifrån ett opåverkat perspektiv.

Att säga att man gör någonting är inte detsamma som att göra något man säger. Detta kan vara fallet i en intervjustudie, då man endast hör vad informanten berättar men faktiskt inte ser vad som gjordes eller görs.<sup>35</sup> Då alla de intervjuade är vana vid så kallade ”briefing” (vilket man har innan övningsmoment och uppdrag) samt ”de-briefing” (som man har efter genomförda övningsmoment och uppdrag), kan detta bidra till att den information som vidare spritts från informanterna kommer vara tillförlitlig. För en person med mindre erfarenhet kan detta vara en svår uppgift, att återberätta det som hänt utan att lägga lite extra ”krydda” på det man berättar.

Det finns en möjlighet att kursdeltagarna kan ha gett felaktiga svar på grund av att de minns fel. Detta eftersom de gått kursen för drygt ett och ett halvt år sedan, men eftersom alla ger liknande svar så är det ej troligt.

### 3.2 Deltagare

Arbetet handlar om en kurs som genomförs av många olika personer inom försvaret och även i den civila sektorn. Då detta arbete är kopplat mot krigsvetenskapen har de informanter som valts varit anställda inom försvarsmakten. Vid samverkan med kontaktperson för UGL-utbildningen vid FHS Karlstad, gavs det ut kontaktuppgifter till ett antal specialistofficerare som gått kursen. Urvalet var med krav på att de skulle gått utbildningen under samma tidsperiod samt att det inte skulle gått för lång tid mellan kursen och intervjutillfället med max två år. Kursdeltagarna som sedan intervjuades var alla de försvarsanställda som gick UGL det året. Dessa utgjordes av sju män och en kvinna alla mellan tjugo och fyrtioåttå år, som under

---

<sup>34</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB, 2009, 268.

<sup>35</sup> Denscombe, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, 269.

specialistofficersutbildning(SOU) genomfört UGL, under år 2011. Kursdeltagarna ställde upp frivilligt efter förfrågan om de ville delta i undersökningen.

Informanterna hade gått samma kurs inom samma område inom försvarsmakten. Det faktum att de var endast åtta individer kan ge en relativ smal syn på vad kursen egentligen har gett. Då alla har erfarenheter och upplevelser inom samma område kan en faktor skapas som gör att kursdeltagarna medvetet eller omedvetet fokuserar på en liten del av alla de mål som ställts upp. Detta kan göra att resultaten är unika för just den gruppen, det vill säga att möjligheterna att generalisera resultaten begränsas.

### 3.3 Genomförande

Informanterna intervjuades enskilt av intervjuaren under en timmes tid vardera. Innan varje enskild intervju satte sig informanterna och intervjuaren och inledde med ett relationsskapande samtal, småpratade över kaffe med varandra för att skapa en god stämning och komma över de första sociala barriärerna. Varje enskild intervju som gjordes spelades in på medtagen mobil.

Författaren använde intervjumallar vid varje enskild intervju, utgick från de punkter och frågor som innan förberetts men lät informanten själv föra samtalet och hade endast författaren och dennes intervjumallar som stöd för att föra samtalet vidare om så behövdes. (Se Bilaga 1)

## 4 Resultat och analys

Med avseende till etik och värderingar informanterna delat i förtroende, har författaren tillika intervjuaren valt att inte benämna informanterna vid namn eller dylikt. Detta för att minimera spårbarheten till specifik individ och försäkra informanternas anonymitet. Följande benämns personerna A-H.

### 4.1 Före, under och efter kursen

#### Vilken var din uppfattning om UGL innan du började med den?

Den generella uppfattningen om kursen innan informanterna hade gått den var av karaktären löjlig, rent av onödig. Utryck som sades om kursen under intervjuerna var citat:

[..]lite sitta och rulla apelsiner.<sup>36</sup>

[..]kändes lite som att det skulle bli glass och bananer-känsla på kursen.<sup>37</sup>

[..]trodde den skulle bli lite flummig.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> Informant A: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>37</sup> Informant B: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>38</sup> Informant C: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

[..]Jag visste knappt vad det var. Jag hade hört att det var någon ledarskaps utbildning och tänkte att det skulle vara mer Powerpoint. Så jag hade ingen föreställning om vad det skulle vara så jag blev lite förvånad.<sup>39</sup>

Jag hade inga förväntningar eller hört att det var jobbigt, UGL var jobbigt.<sup>40</sup>

Det går dock inte att fästa så stor vikt i validiteten hos denna fråga då svaren som givits av informanterna kan ha färgats då de fick frågan efter genomförd kurs och informanternas åsikter och känslor därav påverkats av kursen.

Tron på kursen var inte hög och vissa hade ingen uppfattning överhuvudtaget om vad de skulle vara med om.

Det fanns inte ett särskilt stort förtroende för kursen hos informanterna innan de gått den. Vilket framgår av intervjuerna, uppfattningen de hade om kursen var att den skulle bli en löjlig och onödig kurs som de bara var tvungna att gå för att behandla de mjuka värdena i utbildningen. En så kallad ”bock i kanten”-övning, vilket är en kurs eller övning man måste gjort för att någon högre upp i kedjan bestämt det. Detta verkade ingen vara särskilt exalterad över utan kände att annan utbildning, kanske mer riktad mot professionen, var mer behövlig för att kunna verka optimalt i sin roll som blivande specialistofficer.

### **Vad har du för uppfattning nu?**

Efter att de börjat kursen ändrades dock inställningen hos informanterna. De blev mer och mer upptagna av kursen, även om de enligt dem själva verkade tala väldigt mycket mjuka värden. Den första tanken om att kursen skulle vara löjlig och onödig visade sig ändras totalt hos informanterna. De ändrade sin första uppfattning till en mer öppen inställning. Intresset ökade under kursens gång och de som deltog gick mer och mer in i de uppgifter och utmaningar som ställdes för dem. Informanterna sa saker som citat:

Jag hamnade med en bra grupp som tog kursen på allvar vilket gav väldigt mycket mer av kursen.<sup>41</sup>

[..]man snackade så mycket mjuka värden så man blev ju lite knäpp i skallen känns det som.<sup>42</sup>

[..]min uppfattning ändrades absolut till det bättre, positivare under kursen.<sup>43</sup>

Att den var fruktansvärt bra, känns nästan som att den är ett måste, klart relevant kurs...<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Informant D: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>40</sup> Informant E: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>41</sup> Informant F: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-02.

<sup>42</sup> Informant B: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>43</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-03.



[..]Jag upplevde att det kanske var lättare, vi va en ganska mixad grupp. Jag tror att äldsta kadetten var fyrtioåttå år och yngsta var tjugo liksom så det var en klar åldersspann och att då vi i det yngre gardet kanske hade det lättare att ta till sig och gå med på att blotta oss lite.<sup>45</sup>

[..]Alla borde göra det och i min uppfattning, kanske inte när man är femton men så ung som möjligt.<sup>46</sup>

Jag tror att det kanske hjälpte mig att jag inte hade någon uppfattning innan... Ja det tog säkert en dag eller två innan jag fattade vad det var de egentligen pratade om. Att de pratade om att det inte var vad:et utan hur:et och jag tänkte "vadå hur:et liksom?" men det klarnade.<sup>47</sup>

Av intervjuerna framgick det att informanterna inte hade någon direkt aning om vad kursen behandlade vilket gjorde att de gick in med inställningen att den skulle vara obetydlig och meningslös. När de väl gick kursen förklarade de att den gav dem insikter de inte hade innan. Något som skilde sig gällande hur mycket informanterna verkade fått ut av kursen var hur engagerade grupperna var. En faktor som tydligen har spelat roll under utbildningen är således engagemanget hos individerna i gruppen.

Uppfattningen var hos de flesta av informanterna att kursen i sig borde genomföras av alla, även fler underställda, eftersom den här kursen ökade gruppdynamiken i positiv riktning. Även om det tog olika lång tid för informanterna att förstå vad som egentligen skedde, kom alla till slut fram till ett förstående efter en viss tids reflektion. Åldersskillnaden mellan kursdeltagarna var stor men inte avgörande för individens utveckling. Dock kände några av de yngre informanterna att de som var yngre vågade ge mer av sig själva och som de uttryckte sig "gå med på att blotta oss lite". Det fanns en tro hos de yngre kursdeltagarna att man skall gå kursen när man är så ung som möjligt för att man som ung ännu inte har lika befästa ideal och tankar utan är mer öppen för nya tankar. Hos de äldre kursdeltagarna var däremot åsikten att ålder inte spelade någon direkt roll, där kände man istället att gamla erfarenheter gjorde dem mer eftertänksamma i diskussioner. Informanterna kom senare fram till, att det är viktigt att känna ett inre lugn och reflektera över situationen innan ett agerande görs.

### **Vad har påverkat dig mest under kursen UGL? Varför?**

Den här frågan var svår att svara på för de flesta, då det blev väldigt många intryck.

[..]det är väl snarare en kombination utav allt, när man sitter mitt uppe i allt så är kursen väldigt osammanhängande tycker jag, innan det knyts ihop på slutet.<sup>48</sup>

[..]man samlar åsikter och tankar för att på slutet få ihop allt.<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Informant E: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>45</sup> Informant D: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>46</sup> Informant C: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>47</sup> Informant G: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-02.

<sup>48</sup> Informant F: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-02.

[..]en tydlig förändring jag har gjort efter UGL det är att jag tror att jag är mycket bättre på feedback överhuvudtaget, tydligare på att ge beröm och det är en styrka och det känns bra.<sup>50</sup>

[..]möjligheten att påverka, jag reflekterar mycket mera över saker och ting, inte nödvändigtvis över gruppen eller arbetet utan överhuvudtaget så det har ju påverkat mig i den bemärkelsen att jag tänker mera på vad jag gör och vad jag känner.<sup>51</sup>

[..]jag är lite förvånad, jag har tänkt mycket på UGL, det var ganska längesen jag gick kursen, det är ett och ett halvt år sen nu. Jag tycker det finns en tydlig förändring före UGL och efter UGL.<sup>52</sup>

Medvetandet över ens egna handlingar och hur man framför sig själv och sina åsikter har tagits upp under denna fråga. Vad som framgått är att både professionellt och privat har medvetandet om sig själv förstärkts.

För att de skall ha nått en individuell utveckling samt utveckling inom gruppen har de, enligt intervjuerna, fått stå för den delen själva. De har ställts inför uppgifter och problem samt givits möjlighet till diskussion och feedback men tvingats engagera sig för att få ut något. Enligt dem själva har detta gett dem en större förmåga att våga ge lite mer av sig själva. Det här kan kopplas till *UL* och kännetecknet *förebild*, att våga ge lite mer av sig själv.<sup>53</sup> Ta första steget för att få med sig andra, motivera genom att inspirera som också är en del av *UL*.<sup>54</sup>

Här kan man påstå, efter vad som kan utläsas av Karlssons rapport, att till skillnad från den version av kursen som användes innan år 2009 så har den nya kursen eventuellt haft större påverkan för den individuella utvecklingen. Vilket den enligt Karlsson inte gjorde helt och hållet då han skrev sin rapport.

Genom att informanterna påstår att de nu vågar ge lite mer av sig själva, kan detta påvisa att de i och med kursen utvecklats mot ett bredare självförtroende och förtroende gentemot andra individer. Även Sparrfors enkätundersökning kom delvis fram till detta. Nämligen att individerna påstår sig utvecklats i olika faktorer som ledare i sin profession. Kanske har detta bidragit till att de stärkt sin förmåga att ge feedback i en form som är utvecklande och givande för mottagaren. Detta istället för att den verkar negativt mot mottagaren, vilket den lätt kan göra om man inte nyttjar den på rätt sätt. Att de själva, i sin utveckling mot att bli bättre på att ge feedback, har gett dem förståelse för när man själv får feedback, lära sig ta emot den och förstå när den är relevant eller ej. Känna av när feedback kommer i en utvecklande form som de kan ha nytta av i sin utveckling, när den har presenterats dåligt eller ej är relevant för dem.

---

<sup>49</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-03.

<sup>50</sup> Informant D: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>51</sup> Informant B: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>52</sup> Informant A: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>53</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006, 45-46.

<sup>54</sup> Larsson & Kallenberg, *Direkt ledarskap*, 47.

Då oavsett vilken form feedbacken kommer i, ta emot den utan att skapa onödiga konflikter mellan givare och mottagare.

Det nämndes även av några av informanterna att de lärt sig när det är läge att ge positiv respons genom feedback. Något som ej skall glömmas, då att i feedback ingår det även att ge positiv respons på upplevelser hos individen, ge beröm när denne gjort något bra. Det är en förmåga som inte alla besitter, att ge relevant beröm utan att låta som att man kanske i sympati försöker muntra upp någon.

Kursdeltagarna påstår sig ha börjat använda de verktyg de fått från kursen till att se ett större perspektiv och kanske börjat se djupare över saker de innan kursen kände var irrelevanta. Öppnat sinnet för att kunna ta större del av vad de upplever för att kunna utveckla samt utvecklas mer effektivt både som individ och i grupp. Överhuvudtaget verkar det som att det som enligt kursdeltagarna själva påverkat dem mest, har att göra med hur de har börjat reflektera och för den delen att de börjat reflektera mer.

## 4.2 Hantera och förstå konflikter samt nyttjandet av konflikthanteringsverktyg.

### Hamnade ni någon gång i trångmål?

Dispyter skedde under kursen. Olika åsikter möttes under trängda situationer, vilket lockade fram defensiva känslor hos de flesta. De upplevde vissa av situationerna som trängda då på grund av den utformningen de hade. Den nära inpå känslan dök upp hos informanterna.

[..]jag tänker på en specifik konflikt vi hade under UGL[...] Det jag lärde mig utav det är att det är tydligt att vi är fruktansvärt olika alla människor för det var en som blev upprörd och jag tyckte inte alls att det var något att bli upprörd över men så är det ju ibland.<sup>55</sup>

Utifrån denna fråga ställdes sedan en följdfråga:

- **Om JA, har ni haft användning för hanterandet av konflikter efter detta?**
- **Om NEJ, känner ni att en framtida konflikt skulle kunna hanteras bättre av er efter kursen?**

Vare sig de hade upplevt dispyter eller ej kunde ändå de flesta av informanterna känna en större trygghet inför de konflikter de upplevt efter kursen. De talade om ett lugn de börjat nyttja för att konfrontera problem.

---

<sup>55</sup> Informant G: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-02.

[..]även när det kommer till privat, man lär sig tänka på ett annat sätt när det kommer till konflikter.<sup>56</sup>

Man blir väl kanske lite lugnare och tänker att det inte är så jäkla allvarligt att det är en konflikt här just nu och ställer sig utanför och ser lite mer objektivt på det.<sup>57</sup>

[..]istället för att knyta nävarna i fickorna och gå ifrån problemet lärde man sig att konfrontera det på ett bra sätt istället.<sup>58</sup>

[..]sättet jag tacklar konflikter nu är att bara köpa, det blir ju liksom att man rullar tillbaka, för samma sak gäller med feedback, det var ju bara feedback, man får bara köpa det.<sup>59</sup>

Det de mötte under kursen var dels olika påståenden och problem ställt från instruktörerna som höll i kursen men de möttes även av argument och åsikter från de andra kursdeltagarna. Något som de var tvungna att konfrontera då de annars hade undvikit problemet och istället gått och irriterats över det.

Informanternas egna uppfattning är att förmågan att skaffa sig mod och kanske energin till att konfrontera det man känner är svårt och jobbigt för en själv, är något man måste jobba med. Det kanske är så att vissa av individerna har det i sig medan vissa känner ett stort motstånd när det kommer till konfrontationer då det kan uppstå konflikter. Att då på detta sätt få jobba intensivt med konfrontationer och komma nära in på problem och konflikter har visat sig vara ett relativt effektivt sätt att skapa det mod man behöver. Att vara tvungen att konfrontera någon är något man kommer kunna behöva som ledare, då enligt *UL* är konfrontation just en faktor i *personlig omtanke* som är ett kännetecken för just *UL*.<sup>60</sup> För när det gäller *UGL* är just ett av målen, för de som genomför kursen, att kunna hantera och förstå konflikter. Att få olika verktyg för att kunna hantera de konflikter som dyker upp.

### 4.3 Behov av olika ledarstilar

**Känner ni att ni fått en bättre möjlighet att påverka med ert ledarskap efter kursen? Ge exempel.**

Det talades om ett lugn de hittat vilket gett dem större möjlighet att leda samt påverka med ledarskapet. Även om man inte hade haft möjlighet eller var direkt utpekad chef hade man ändå känt att tack vare *UGL* lärt sig kommunicera bättre med kollegorna. De nämnde sätt att hantera uppgifter med citat:

<sup>56</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-03.

<sup>57</sup> Informant D: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>58</sup> Informant G: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-02.

<sup>59</sup> Informant C: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>60</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarmakten och Försvarshögskolan, 2006, 46.

[..]när det blir stressigt och man ställts inför svårare situationer får man ta ett steg tillbaka i sig själv och se över situationen.<sup>61</sup>

[..]inte där jag har varit utpekad direkt chef. Men kanske när det gäller relationer till mina kollegor. Det var något tillfälle när vi skulle utvärdera varandra med ett gäng olika punkter och då tog jag mycket hjälp utav UGL pärmar och så men inte direkt ledarskap.<sup>62</sup>

Att ställas inför svåra situationer och tvingas ta beslut under press är en del av det militära yrket. Stress är en del av det man kommer stöta på och ibland tvingas fatta beslut under. Under frågan om informanterna fått en bättre möjlighet att påverka med ledarskapet efter kursen fann de det svårt att komma fram till något egentligt svar på den frågan. Något de dock hade märkt var att de under just stress och under påfrestande situationer kände en större tilltro till sig själva och sin förmåga att fatta beslut.

Att känna ett inre lugn och där igenom skapa möjligheter till att fatta beslut, det är något som alla i en ledande position behöver för att verka som ett föredöme.<sup>63</sup> Utstråla och ge ett inre lugn för att göra andra mottagliga för stöd och att själva finna ett slags inre mod.<sup>64</sup>

För att kunna finna sitt inre lugn och lära sig att ”ta ett steg tillbaka” måste man kanske vara bekant med sina känslor, inte stå rädd för sina reaktioner. Att kunna förstå känslors inverkan på individ som på gruppnivå. I UGLs olika delmål står det att individerna skall ges en ökad förmåga till just detta.

Det finns kanske ingen direkt mall för hur man leder, bara riktlinjer och dokumentationer av hur andra har gjort. De som gör det aktiva valet att leda, tar det första steget mot att bli en ledare. Hur man blir som ledare är upp till en själv och hur man använder sig av sina egenskaper gör en till den ledare man kan bli. Alla är olika och det är något som framkommit efter intervjuerna med informanterna.

#### 4.4 Kunna kommunicera direkt och klart

##### **Kommunikation är viktigt. Efter UGL, har ni känt skillnad i er konfrontation/integration med andra genom kommunikation?**

Informanterna kände att hur man lägger upp det man vill få fram genom kommunikation hade ändrats efter kursen. Att enkelt och rakt ställa fram sina åsikter utan att ha för avsikt att tvinga på någonting utan snarare uppmärksamma. Detta samtidigt som vissa ansåg att de kanske hade blivit för reserverade för att konfrontera, att de istället börjat mentalt gå tillbaka för att tänka istället för att agera.

<sup>61</sup> Informant E: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>62</sup> Informant C: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>63</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006, 44-45.

<sup>64</sup> Larsson & Kallenberg, *Direkt ledarskap*, 46.

Jag känner att jag blivit rakare i mitt kommunikationssätt men förhoppningsvis inte rakare då på ett otrevligare sätt utan på ett tydligare sätt.<sup>65</sup>

[..]att det är jag som säger det här, inte talar om hur det är, det är min åsikt som jag lägger fram. Jag säger inte åt dig hur du ska tycka men såhär tycker jag och mina argument är[...]<sup>66</sup>

[..]jag har märkt skillnad men jag vet inte om det var för det bättre alla gånger. Jag har upplevt att jag kanske har blivit väl reserverad och passiv och kanske funderar för mycket. Det kanske är lite baksida för ibland kanske det är värt att buffla på lite grann.<sup>67</sup>

Det som tagits upp hittills och dessutom är en stor del i UGL har med kommunikation att göra. Att kunna förmedla sina tankar till dem runtom sig så att de förstår är ju självklart en viktig del i rollen som chef och dessutom som ledare.<sup>68</sup> För att få sin personal att förstå de uppgifter som ställs till dem och inte lämna några oklarheter, få dem att handla i chefens anda. Det är något som framkommit av informanternas svar, att det är en väsentlig del i att leda andra i arbetet, oavsett om det gäller i krig eller fred. De talade om vikten att kunna kommunicera direkt och klart, få fram det man vill få fram vilket är en del i vad just UGL handlar om. Inte vackla fram och tillbaka i sina argument och lämna efter sig förvirring. Detta just för att skapa, om inte bara ordning i arbetet, utan förtroende hos de underställda, de bredvid sig samt de som är överordnade. Att vara en *förebild* för andra, vilket är en delfaktor under ett av kännetecknen för *UL*, det vill säga att vara ett *föredöme*.<sup>69</sup>

Att vara eftertänksam och tänka igenom sina tankar innan man förmedlar det man vill är bra men några av informanterna kände att de kanske hade blivit för reserverade och passiva med sina åsikter. Att våga gå på och buffla på ibland skulle inte vara fel bara det som förmedlades hade en grund. Det finns nog inget givet balanserat guldläge för hur mycket och hur lite rakt på man ska vara, det handlar nog då snarare om att kunna situations anpassa. Efter kursdeltagarnas svar påvisar det ändå att de hade uppvisat en förståelse om vikten att kunna balansera. Att man måste kunna sakta ner och tänka igenom ett beslut likaså snabbt kunna få fram ett beslut med resultat.

## 4.5 Kunna ta och ge utvecklande feedback

**Nyttjandet av feedback, har tilltron och förståelsen till denna metod blivit bättre och på vilket sätt?**

<sup>65</sup> Informant A: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>66</sup> Informant F: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-02.

<sup>67</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-03.

<sup>68</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarmakten och Försvarshögskolan, 2006, 43.

<sup>69</sup> Larsson & Kallenberg, *Direkt ledarskap*, 2006, 45-46.

Feedback som metod går ut på att utveckla men kan lätt nyttjas på fel sätt och få motsatt effekt, det var något som uppmärksammades hos informanterna. Sättet att förmedla sina känslor och när man bör göra det.

[..]den feedback som är bra är inte den som är planerad utan det är väl snarare den som kommer efter när man till exempel dragit slang på fartyget. Efteråt säger man till varandra ”ja men det här var bra”, det kan vara tillräckligt mycket feedback för att folk ska bli motiverade.<sup>70</sup>

Det finns lägen för feedback, när folk är mottagliga och inte, det är något man måste tänka på när man har hand om en grupp.<sup>71</sup>

[..]en mall vi fick var börja med, fortsätt med, sluta med, vi använde den, men jag känner inte att det är något man skulle kunna nyttja i vardagen.<sup>72</sup>

För varje utvecklande feedback man ger kan man ge två positiva[...]<sup>73</sup>

[..]jag visste ju inte riktigt vad feedback var, man fick lära sig vad feedback egentligen är och jag köpte det för att det lät trovärdigt. Asså det är inte svårare än att det är känslor du vill förmedla och ingen kan ha fel för det är din känsla och det lät rätt trovärdigt för det är det ju. Det kan ju inte gå fel, om du gör rätt.<sup>74</sup>

[..]jag fick en tydlig förståelse om hur jag ska tackla feedback. För från början när jag försökte börja tänka aktivt, ”det här ska jag ge i feedback till personen på” och så gav jag feedback och så kanske det inte blev så bra och jag förstod inte varför ”jag gör ju efter konstens alla regler” men så upptäckte jag hos mig själv att när jag tog emot feedback, så kände jag först att jag ville ha taggarna utåt. Men när jag tänkte till då, ”nu har han gjort efter konstens alla regler och nu har jag taggarna utåt, varför blir det så?” jo, därför att man får försöka se så nyktert på det som möjligt, att han gjorde inga mer fel än vad jag gjorde, så då kan man ha en förståelse. Vilket var att jag började med att om jag kände att jag ville ge feedback, inleda med att ”det här är min känsla och du får göra vad du vill med det, jag tycker inte sämre om dig för det” att man förmedlar det först och genom det gör personen mer mottagligare för feedback.<sup>75</sup>

[..]i det militära så tycker jag att det finns saker som förenklar bara med tanke på det auktoritära stämningen vi har i förhållande till varandra. Om

<sup>70</sup> Informant B: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>71</sup> Informant E: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>72</sup> Informant F: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-02.

<sup>73</sup> Informant A: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>74</sup> Informant C: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

<sup>75</sup> Informant G: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-02.

jag vill ha ett samtal med en underställd, de blir tvungna till att lyssna och då är det mycket mer upp till mig hur de tar det och det är ju en fantastisk möjlighet för mig att börja bygga en relation[...] Om min bild av en ledare är på ett sätt så vill ju jag rimligtvis själv uppnå den standarden också.<sup>76</sup>

När man sätter sig in i varandras beteenden och går innanför den personliga sfären får man börja använda mjuka sidor hos sig själv för att inte åsamka skada i onödan. Att ge någon feedback är ingen lätt sak, vilket är tydligt utifrån de svar som kommit fram i intervjuerna. Informanterna kan ha menat att genom feedback, om det görs på rätt sätt, kan man i en grupp ge stöd i rätt riktning för individer och deras utveckling. Detta innefattas i ett av ULs kännetecken *personlig omtanke*, att *ge stöd*.<sup>77</sup> För att detta ska fungera talade informanterna om att då måste den som sänder feedback vara redo och den som tar emot vara redo att ta emot.

Det är tydligt utifrån informanternas svar att man inte kan tro att bara för att man upplevt något med eller hos en annan person så har man alla lösningar på hur den ska vara. Det finns stunder för när och hur man ska ge feedback, att ge allt på en gång i ett uppstyrt moment var kanske inte att föredra enligt informanterna. De menade att man ska snarare ge feedback vid tidpunkter då man precis gått igenom något eller bara helt enkelt fråga individen när denne är redo att ta emot feedback. Som hos informanten som drog upp exemplet med att dra slang på skeppet.

Något som blev uppmärksammat var att den feedback som uppskattades mest av informanterna var den man skulle kunna kalla den spontana feedbacken. Som i det exempel som togs upp av informanten med att dra slang på skeppet. Till skillnad från en mall som användes men inte direkt gick hem var den som består av tre delar: Börja med, fortsätt med, sluta med. Alla får skriva ner punkter under varje del om den personen som skall få feedbacken. En metod som fungerade men av informanterna kändes som att den kan bli framkrystad.

Även om de kände att den inte fungerade i vardagen gav denna metod ändå vissa positiva lärdomar hos informanterna. Att väga upp saker och ting för att sträva mot utveckling. De kom fram till att när man ger utvecklande feedback, som är någonting personen bör ändra på eller sluta med, finns det oftast några positiva saker att ge utöver. En av informanterna nämnde under intervjun att med en utvecklande feedback kan två positiva ges.

Informanterna kom fram till att ger man något som personen måste jobba med behövs det ibland något som även berömmar dem. När man får kommentarer om sig själv från andra är det lättare att fokusera på det dåliga än på det som man får veta är bra.

---

<sup>76</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-03.

<sup>77</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarmakten och Försvarshögskolan, 2006, 24.



## 4.6 Reaktionsmönster och beteenden - Förstå hur värderingar påverkar relationer och ledarskap.

### Om ni har, hur har ni genom UGL lärt er tolka de reaktionsmönster och beteenden som ni kommer i kontakt med?

Enligt informanterna har uppmärksamheten ökat gällande de reaktioner personer de möter har. En ökad vilja att förstå hur personen i fråga mår för att kunna integrera samt kommunicera på ett bättre sätt.

[..]har jag fått en allmän ökad förståelse i varför folk blir sura, de till exempel får dåligt given feedback, man har ökad förståelse varför folk är trötta, jobbat för mycket, varför saker blir fel, en ökad tolerans helt enkelt.<sup>78</sup>

[..]utan att tulla på sin egen integritet. Man ska inte ta någon skit bara för att någon annan mår dåligt, utan då får man tala om det och kompromissa.<sup>79</sup>

[..]om jag märker att någon reagerar, jag vet inte om jag blivit bättre eller sämre på att märka om någon reagerar, jag kanske frågar mer hur någon upplever mitt agerande.<sup>80</sup>

[..]jag är mer mån om att ta reda på hur personen upplever hur jag har samtal eller genomförande av övning.<sup>81</sup>

Alla reagerar vi på olika sätt och på olika saker. Det kan ha att göra med vad man varit med om tidigare eller vilka värderingar man har. Som ledare av en grupp med ansvar för hur gruppen presterar insåg informanterna att det är tydligt att man måste vara medveten om de känslor som går runt i gruppen. Försöka i tid se när individer eller gruppen i sig mår bra respektive dåligt. Förstå sig på de reaktionsmönster som finns hos individerna och vilka beteenden som aktiverar vissa reaktioner.

Att döma av informanternas svar har viljan att bli mer mån om andras sätt att tolka situationer ökat. De kom till en sorts insikt att det är betydelsefullt för utveckling och trivsel i en grupp om alla är medvetna om varandras känsliga punkter. Inte nödvändigtvis veta exakt allt om vad det är men vara medveten om det som kan vara känsligare. Något som påpekades av informanterna var att bara för det betyder det inte att man måste ändra på sig själv eller själv ta emot dåligt given feedback. Detta för att man inte själv ska trycka ner någon, det handlade snarare om att ge och ta.

<sup>78</sup> Informant E: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>79</sup> Informant D: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>80</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-05-03.

<sup>81</sup> Informant B: Specialistofficer i Försvarmakten, enskild intervju 2013-04-30.

Genom att enligt UL vara ett *föredöme* och stå för den *värdegrund* som är fastställd och behandla alla med respekt.<sup>82</sup> Utifrån det handla rättvist i den humanistiska aspekten. Inte utgå från sitt ego och fastna vid onödiga konflikter som i sig inte är utvecklande utan endast hämmande.

**Kan ni på något sätt beskriva om ni upplevt att ni under stresspåverkan kunnat hantera det bättre och löst det på annorlunda sätt?**

Denna del tyckte inte informanterna behandlades lika väl som de andra punkterna i UGL. De menade att stresståligheten kommit av andra erfarenheter i försvarsmakten men att UGL säkert var en del av det i det stora hela.

[..]jag tycker inte vi berörde just stressmomenten så himla mycket. Men det som diskuterats är väl att kunna ta ett steg tillbaka och andas lite.<sup>83</sup>

Jag minns inte så mycket om just det egentligen, min grupp fastnade på de andra bitarna, typ lite organisk utveckling.<sup>84</sup>

Det hade varit väldigt intressant o kanske testa på att diskutera det här med stresståligheten, det finns ju många övningar man skulle kunna göra för det, nått så enkelt som att ställa sig framför en grupp o tala.<sup>85</sup>

[..]ju längre jag har varit inne i försvarsmakten så tycker jag att jag blivit mer pragmatisk men jag vet inte om det har att göra med UGL direkt. Att ta ett beslut och utföra, det är säkert en effekt utav flera olika ledarskapsutbildningar men UGL har säkert en del i det.<sup>86</sup>

Något som inte tyckts behandlats lika väl enligt informanterna är just stress. Att få öva på reaktionsmönster och psykologin bakom stressrelaterade situationer. Även om deltagarna kände att det kan ha varit någon övning som var på tid tyckte de inte att just stress faktorn behandlats lika väl som de andra faktorerna. Detta kan bero på att UGL är en levande kurs som styrs i den riktningen kursdeltagarna tar, dock är övningarna i kursen fortfarande fasta.

De talade om att i stort har de flesta övningarna under deras tid i Försvarsmakten behandlat stress och lärt dem handskas med detta och att just då UGL mycket väl kan vara en bit av det men inte mycket. De gick tillbaka till vad de nämnde förut om att vid påfrestande situationer, ta ett steg tillbaka och finna lugnet och tänka klart.

---

<sup>82</sup> Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006, 45-46.

<sup>83</sup> Informant E: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>84</sup> Informant H: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-03.

<sup>85</sup> Informant D: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-05-01.

<sup>86</sup> Informant A: Specialistofficer i Försvarsmakten, enskild intervju 2013-04-30.

#### 4.7 Sammanfattning av uppnådda mål

Informanterna har tydligt påpekat att de känt en förändring efter kursen, jämfört med hur de var innan (se även tabell 1). Ovetskapen innan eller misstron om vad kursen egentligen skulle gå ut på gynnade utvecklingen för kursdeltagarna. De påstår att de känner sig mer medvetna om sin omgivning och tycker sig se tydliga tecken på att de börjat reflektera mer över möten och integrationer de gör med andra individer och andra upplevelser. De talar om konfrontation som något man kan använda sig av för att utvecklas istället för att undvika det helt. Informanterna tyckte att de har lärt sig att använda olika verktyg de har i sig själva för att kunna hantera uppkommande konflikter. Förstått betydelsen, för grupp som enskild individ, att ha en ledare som kan kommunicera rakt och tydligt utan att orsaka missförstånd. De talar om att det finns en grundläggande betydelse för gruppens välmående på individ samt gruppnivå av känslors inverkan och att de har förstått detta. De nämner att de har upplevt att de har ökat sin förmåga att kunna ge och ta emot utvecklande feedback för att utvecklas som individ och grupp. Överlag känner informanterna att de har fått en djupare förståelse för hur olika värderingar kan påverka både relationer och ledarskap. Alla är vi olika och vi har definitivt olika sätt att agera, uppfatta samt lösa saker på och det är något som har gått upp för kursdeltagarna.

Om man återblickar mot vilka slutsatser Karlsson drog i sin rapport kom han fram till att det som lärdes ut under kursen UGL var svårt att applicera mot individer som inte gått kursen. Detta till skillnad från vad som verkar framgå i denna rapport, där individerna verkar känna en stark skillnad i sitt framträdande efter kursen. De vill påstå att med de nya verktygen de fått från UGL har de utvecklats i sina roller som ledare, lärare samt individer.

Att UGL skall behandla stress var något som inte direkt lyckades och enligt informanterna blev det lite förbisett. De kände inte att kursen gjorde något som skulle förbättra deras förmåga att uppfatta reaktionsmönster och förstå psykologin bakom just stress. Något som vissa av kursdeltagarna nämnde att de gärna hade sett mer av. I form av några övningar, praktiska som teoretiska. Att döma utifrån deras svar på några av de frågor och de diskussioner som fördes med informanterna var det en del saker som ändå berörde vissa lärdomar som indirekt kan beröra just stress. Om hur man skall kunna bli en bättre ledare genom kommunikation, reaktion, hantera konflikter samt behovet av olika stilar. Att lära sig detta och förstå det kan i ett senare skede appliceras även på stress. Dock genom en analys av svaren från informanterna bör det eventuellt vara fler övningar i kursen som behandlar stress mer direkt för att få det mer beprövat.

Det som enligt dem själva verkat påverka informanterna mest var förmågan att reflektera i en större utsträckning genom de konfrontationer de fått känna på under kursen. Att få uppleva andras åsikter och tvingas ta tag i de olika uppfattningar som de möttes av. Få gå in på djupet hos andra och förstå andras synsätt.

Om man jämför med Karlssons undersökning, där han påpekar att UGL inte hade någon tydlig påverkan på individens utveckling med hur det är nu, kan man påstå sig se en skillnad. Det finns tecken utifrån de svar informanterna gav som tyder på att kursen UGL tydligt bidragit med en utveckling hos den enskilda individen.

Tabell 1. Sammanställning av resultaten.

Delmål ställt av UGL:	Hur mycket har det uppnåtts:
Arbeta med reflektion och lärande enskilt och i grupp.	Alla informanterna talade om att de fått en ökad förmåga i detta samt påstods det enligt informanterna själva att reflekterandet påverkats mest.
Hantera och förstå konflikter.	Alla informanterna talade om att de fått en ökad förmåga i detta.
Kunna kommunicera direkt och klart.	Alla talade om att de förstått betydelsen av detta men ungefär hälften kände att de kan ha blivit lite väl eftertänksamma på grund av förmågan att börja reflektera mer.
Förstå känslors inverkan på individ som på gruppnivå.	Alla talade om i olika utsträckning att de förstått att alla individer är olika och att känslor spelar en stor roll för utveckling av individ som av grupp.
Kunna ta och ge utvecklande feedback.	Alla visade under intervjuerna en ökad förståelse i att kunna ge och ta emot utvecklande feedback.
Förstå hur värderingar påverkar relationer och ledarskap.	Överlag fanns en ökad förståelse i detta, alla nämnde i någon form värderingars betydelse för relationer och ledarskap.
Få insikt i reaktionsmönster och beteenden tillika stress.	Under detta mål framgick det av alla att det fanns brister. Något som inte direkt hade behandlats var stress, detta kände alla informanterna av. Detta delmål blev således inte helt uppfyllt.
Kunna urskilja olika stadier i en grupps utveckling och det egna förhållningssättet relaterat till dessa.	Om inte informanterna fått en direkt uppfattning om hur exakt de olika stadierna benämns visade de alla en ökad förståelse i att kunna urskilja dessa samt förhålla sig till dem.
Förstå att det finns behov av olika ledarstilar.	Genom intervjuerna har informanterna upplevt att det framgått en förståelse för olika synpunkter hos dem och därigenom betydelsen av olika typer av ledarskap.

## 5 Diskussion

Den frågeställning som ställdes i början löd:

- I vilken utsträckning har kursdeltagarna upplevt att UGL utvecklat dem mot de kursmål som ställts upp?

Svaret på frågeställningen i denna studie av kursen ”Utveckling av Grupp och Ledare” blir att den enligt kursdeltagarna uppfyllde alla mål förutom stresshanteringen. Slutsatserna dras med reservation för de potentiella svagheter vad gäller reliabilitet och validitet som är en naturlig följd av den valda metoden.

Att sitta med individer och tala om en kurs de gått för drygt ett och ett halvt år sen väcker många tankar hos informanterna, tankar de fått efter att de gått UGL. De kände att intervjuerna blev som en utvecklande, strukturerad reflektion av vad de upplevt.

Genom de resultat som kom fram vid intervjuerna kan man påstå att det går i samma riktning som i den studie som genomfördes av Osbeck & Skoglund. Där de, som beskrivits tidigare i detta arbete, kom fram till att kursen bidrar till personlig utveckling som bidrar till motivation som i sin tur skapar kreativitet, tolerans och samarbetsvilja vilket ökar effektiviteten och stärker sammanhållningen. Även deras självförtroende stärktes efter genomförd kurs och informanterna upplevde att de blev säkrare i sin ledarroll, vilket gjorde att de presterade bättre. Det tydliga ledarskapet gjorde att de vågade ta tag i problem på arbetsplatsen i syfte att förbättra arbetsmiljön. De kände att deras egna egenskaper och kompetenser belystes och gav dem möjlighet att utvecklas åt sitt eget håll.

Osbeck & Skoglund menade att respondenterna kände att beroende på vilken inställning man gick in med i UGL så blev slutresultaten olika. Gick man in med ett öppet sinne så tillgodogjorde man sig kursen mer än om man gick in med ett skeptiskt sinne. Då blev risken att man inte lät de nya insikterna utmana de kunskaper man redan bar med sig. Denna slutsats kan jämföras med svaren informanterna gav i denna rapport, utifrån punkten: *4.1 Före, under och efter kursen*. Där de gick in med ett skeptiskt sinne eller ingen uppfattning alls. Däremot kan dessa resultat visa att informanterna inte alls blivit negativt påverkade av detta, utan tog till sig vad kursen kunde ge dem. Detta är dock ingen säkerhet då man inte kan veta om detta beror på de lärdomar som drogs bara beror på de enskilda individernas förmåga att ta del av nya lärdomar eller om de hade lärt sig ännu mer om de gick in med ett öppet sinne istället.

Det som Osbeck & Skoglund kommer fram till i sitt arbete överensstämmer även med detta arbete, bortsett från vissa delar som beror på att författarna fokuserat på olika faktorer i de båda studierna. Bland annat den huvudslutsats, som drogs av Osbeck & Skoglund: om den individuella utvecklingen hämmades fick det ett direkt resultat på det organisatoriska lärandet och vice versa. Bortsett från det visar det sig inte vara någon större skillnad på de båda studierna.

Något som kan väcka intresse är den skillnad som verkar vara mellan de resultat som kom fram i denna undersökning och de resultat som Karlsson fick vid sin undersökning. Det Karlsson påpekade var den brist i personlig utveckling som den dåvarande formen av UGL

gav. Där framkom det att kursen i sig inte hade den betydelsen som den var menad att ha för individens egen utveckling. Däremot utifrån de svar som informanterna gett vid denna undersökning, visar det att UGL mycket väl kan ha bidragit till den personliga utvecklingen hos individerna. Bland annat utveckling av vad man kanske kan kalla personlig mognad.

Något som Karlsson också nämnde i sin rapport var problematiken vid nyttjandet av de verktyg kursdeltagarna skulle ha fått av UGL, de var svåra att använda mot de som ej gått UGL. Detta verkar ha ändrats vid den moderna versionen av UGL, utifrån de svar och påståenden som informanterna gav vid denna undersökning. Här menar informanterna att UGL och de metoder tillika verktyg de fått i kursen hjälpt dem till att utvecklas och hantera eventuella problem bättre än de hade gjort innan genomförd kurs.

Resultaten innebär en möjlighet till att denna kurs ger vad den utlovar, i olika utsträckning. Detta beror på hur mycket engagemang som ges, av individerna, för de grupper de är med i. Även om kursdeltagarna påstår att den här kursen inte behandlat allt som ställts fram av den, kan man påstå att den ändå har nått målet. Kursen är utformad så att alla som går den skall utvecklas i den riktning som talar till kursdeltagarna mest, detta då olika ledarstilar är ett behov för att främja utveckling av grupp och individ. Kursdeltagarna påstår att de har utvecklats i de flesta av de mål som ställts upp. Även de mål som inte direkt har blivit berörda under UGLs gång, påstår kursdeltagarna att UGL i viss mån ändå indirekt uppnått. Detta i form av de verktyg informanterna har i sig själva som behövs för att utveckla dem i kommande skeden.

Kursdeltagarnas syn på denna kurs visar att den förbättrar gruppdynamiken hos de grupper som gemensamt går igenom allt vad UGL innebär. De lär känna varandra på ett djupare plan, hjälper varandra genom övningar och förstår sig på varandra bättre. Kopplat mot FIRO-cirkeln upplevde informanterna till större delen av kursen den vägen i FIRO-cirkeln som kallas dialogvägen. De utvecklades som individ och som grupp genom de dialoger de tvingades ha med varandra, utifrån de övningar i kommunikation och lärdomar de drog därefter. Något som inte kan analyseras här är vilken fas respektive individ var i under kursens gång, då det är oerhört svårt för utomstående att se. Det är heller inte en självklarhet för kursdeltagarna själva vilken fas de var i. Detta framgår i beskrivandet av FIRO-modellen, att det är väldigt abstrakta faktorer som spelar in.

En annan implikation av resultaten är således att man inte behöver ifrågasätta FIRO som grund för pedagogiken i denna kurs. Då den visat att målsättningarna uppnåtts enligt kursdeltagarna i stort. Vilket då tyder på att denna typ av pedagogik som FIRO-teorin ger gynnar den här typen av kurs.

## 6 Egna reflektioner

### 6.1 Förslag till fortsatt forskning

Förslag för UGL skulle kunna vara att forska i betydelsen av att integrera mer stress relaterade övningar i kursen. Detta för att se vad det gör med den personliga utvecklingen hos kursdeltagarna och deras ledarskap. Det finns övningar av olika sorter som går att genomföra i de flesta miljöer, inomhus samt utomhus. En möjlighet är att i viss mån ha ett större fokus på stress vid tillfällen när större delen av kursdeltagarna är inom det militära, då det militära yrket innebär ett ökat stresspåslag. Det bör finnas en mening med att fokusera mer på momentet stress.

Ytterligare förslag till fortsatt forskning skulle vara att om man inom rimlig utsträckning och så långt ekonomin tillåter följer upp individernas och gruppens utveckling både före och efter kursen. Istället för att genom liknande studier som denna fråga individerna hur de känner efter kursen. Följa upp om de nyttjar det de tar med sig ifrån UGL i andra moment och upplevelser de har där ledarskap och grupputbildning sker. Detta genom att observera under övningar eller fråga deras kollegor och underställda om vad de anser om kursdeltagarnas prestationer då både före och efter.

### 6.2 Handlingsrekommendationer till Försvarmakten

Ett förslag på den här kursen, utifrån informanternas svar, kan vara att i fortsättningen implementera UGL som en introduktionskurs i fler utbildningar inom försvarmakten. Att inleda, om inte som en första kurs i alla fall som en av de första kurserna, till exempel under specialistofficersutbildningen (SOU) och officersprogrammet (OP). Att ha denna kurs som en introduktionskurs skulle då också eventuellt utveckla grupperna i önskad riktning redan från början. Tidigt gynna den personliga utvecklingen effektivt för att underlätta utbildningen under de resterande kurserna i programmen.

## Referensförteckning

Collins, D.B. & Holton, E.F. *The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001*. Human Resource Development Quarterly, 2004.

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB, 2009.

Informant 1; Lärare UGL MHS Karlberg, Stockholm. Enskild intervju 2013-05-23.

Karlsson, Niclas. *Utveckling för morgondagens ledarskap – På vilka bevekelsegrunder skall UGL vara en del i FM utbildning*. Göteborg: Elanders digitaltryck, 2000

Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten och Försvarshögskolan, 2006.

Lundin, Josi; ansvarig UGL Försvarshögskolan, ISSL-K, Karlstad. Möte 2013-03-22.

Northouse, Peter G. *Leadership – theory and practice | fifth edition*. 5 upplagan. USA: SAGE Publications, Inc. 2010.

Osbeck, Svante & Skoglund, Elin. *En utvärdering av UGL - Ett verktyg för individuell utveckling och organisatoriskt lärande*. Högskolan Väst. 2009.

<http://uglakademin.se.preview.bintero.se/wp-content/uploads/Utvardering-av-UGL.pdf> (hämtad 2013-03-26)

Sparrfors, Peter. *UGL -kursdeltagares upplevda nytta av kursen.: En jämförande studie mellan två utbildningsanordnare*. Örebro universitet, Institutionen för beteende-, social- och rättsvetenskap. 2006. <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:136793/FULLTEXT01> (hämtad 2013-03-26)

Svedberg, Lars. *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. 3 upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2003.

Informanternas intervjuer finns på band hos författaren.

## Bildförteckning

<http://kathrinmortel.files.wordpress.com/2012/10/ledarstilmodellen-kopiera.jpg?w=660&h=330&crop=1> (hämtad 2013-05-15)

<http://www.e.kth.se/lnk/emission/2002/3/cirkel.png> (hämtad 2013-05-22)



# Bilagor

## Bilaga 1 Intervjuunderlag

### Intervjuunderlag

1. Vem är ni?
2. Beskriv dig själv med 3 ord.
3. Kan ni beskriva en ledare för mig.
4. Berätta lite om UGL.
5. Vilken var din uppfattning om UGL innan du började med den?
6. Vad har du för uppfattning nu?
7. Vad har påverkat dig mest under kursen UGL? Varför?
8. Hamnade ni någon gång i trångmål?
9. (Om JA, har ni haft användning för hanterandet av konflikter efter detta?)  
  
(Om NEJ, känner ni att en framtida konflikt skulle kunna hanteras bättre av er efter kursen?)
10. Känner ni att ni fått en bättre möjlighet att påverka med ert ledarskap efter kursen? Ge exempel.
11. Kommunikation är viktigt. Efter UGL, har ni känt skillnad i er konfrontation/integration med andra genom kommunikation?
12. Nyttjandet av feedback, har tilltron och förståelsen till denna metod blivit bättre och på vilket sätt?
13. Om ni har, hur har ni genom UGL lärt er tolka de reaktionsmönster och beteenden som ni kommer i kontakt med?
14. Kan ni på något sätt beskriva om ni upplevt att ni under stresspåverkan kunnat hantera det bättre och löst det på annorlunda sätt?

## 15. Övriga tankar (Ge dem min frågeställning)

Målbild UGL, punkter som fokuserades på under intervjun:

- Arbeta med reflektion och lärande enskilt och i grupp.
- Hantera och förstå konflikter.
- Kunna kommunicera direkt och klart.
- Förstå känslors inverkan på individ som på gruppnivå.
- Kunna ta och ge utvecklande feedback.
- Förstå hur värderingar påverkar relationer och ledarskap.
- Få insikt i reaktionsmönster och beteenden tillika stress.
- Kunna urskilja olika stadier i en grupps utveckling och det egna förhållningssättet relaterat till dessa.
- Förstå att det finns behov av olika ledarstilar.

## Bilaga 2 Beskrivning av intervjuunderlag

Intervjumallen har som beskrivet varit till stöd för intervjuerna, fört samtalet vidare. Den är framtagen av författaren utifrån de kursmål som ställts upp av UGL och har i den mån det är möjligt behandlat dem, alternativt lett in informanten till svar om målen.

*Vem är ni? Beskriv dig själv med 3 ord. Kan ni beskriva en ledare för mig. Berätta lite om UGL.* – De fyra första frågorna handlade egentligen endast om att få informanten och intervjuaren att starta ett samtal. De var tänkta att vara lätta och bara vara kontrollfrågor för intervjuaren om vilka informanterna var, synen på ledarskap och deras återberättelse om UGL.

*Vilken var din uppfattning om UGL innan du började med den? Vad har du för uppfattning nu?* – Dessa frågor behandlade den egna upplevelsen de hade från UGL. Detta för att se om de var medvetna om skillnaden i sin egen inställning, före och efter. Att se om de märkt av en förändring i sin attityd mot dessa typer av upplevelser.

*Vad har påverkat dig mest under kursen UGL? Varför?* – Denna fråga ställdes för att se vad de ansåg själva vara den största upplevelsen. Detta för att se om det var något eller några av målen som lades mer eller mindre fokus på. Under denna fråga fokuserades det av informanterna själva på målen *Arbeta med reflektion och lärande enskilt och i grupp* samt *Kunna ta och ge utvecklande feedback*.

*Hamnade ni någon gång i trångmål? Om JA, har ni haft användning för hanterandet av konflikter efter detta? Om NEJ, känner ni att en framtida konflikt skulle kunna hanteras bättre av er efter kursen?* – Dessa frågor behandlar målet *Hantera och förstå konflikter*.

*Känner ni att ni fått en bättre möjlighet att påverka med ert ledarskap efter kursen? Ge exempel.* – Denna fråga skulle behandla målet *Förstå att det finns behov av olika ledarstilar.*

*Kommunikation är viktigt. Efter UGL, har ni känt skillnad i er konfrontation/integration med andra genom kommunikation?* – Denna fråga behandlar målet *Kunna kommunicera direkt och klart.*

*Nyttjandet av feedback, har tilltron och förståelsen till denna metod blivit bättre och på vilket sätt?* – Denna fråga kopplades mot målet *Kunna ta och ge utvecklande feedback.*

*Om ni har, hur har ni genom UGL lärt er tolka de reaktionsmönster och beteenden som ni kommer i kontakt med?* – Denna fråga behandlade de tre målen *Förstå känslors inverkan på individ som på gruppnivå. Få insikt i reaktionsmönster och beteenden tillika stress. Förstå hur värderingar påverkar relationer och ledarskap.*

*Kan ni på något sätt beskriva om ni upplevt att ni under stresspåverkan kunnat hantera det bättre och löst det på annorlunda sätt?* - Vad det gäller denna fråga behandlades målet *Få insikt i reaktionsmönster och beteenden tillika stress.* Detta då med ett större fokus på faktorn stress.

Vad gäller det sista målet *Kunna urskilja olika stadier i en grupps utveckling och det egna förhållningssättet relaterat till dessa.* Kan detta mål följas upp under löpande diskussioner av alla frågor som ställdes till informanterna. Då detta mål egentligen handlar om alla mål tillsammans blir det en överliggande del runt frågorna.