



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>	
Klas Grankvist		HSU 14-16/HSU9	
<b>Handledare</b>		<b>Antal ord: 15 951</b>	
Kersti Larsdotter	<b>Beteckning</b>	<b>Kurs kod</b>	
		2HU033	
<p><b>ATT FÅ UT EFFEKT AV ETT FÖRBAND – EN FLERFALLSTUDIE AV MOTIVATION OCH SAMMANHÅLLNING</b></p> <p><b>Sammanfattning:</b></p> <p>Det ligger i Försvarmaktens intresse att förbandens effekt är så hög som möjligt. Speciellt som Försvarmakten har minskat i storlek sedan försvarstransformationen i början av 2000-talet och antalet internationella insatser har ökat under samma tidsperiod. Flygvapnets transportflygförband TP84 har sedan försvarstransformationens start i stort sett varit insatt i en större insats eller internationellt åtagande varje år fram till 2015. Det är därför intressant att undersöka hur variablerna <i>motivation</i> och <i>sammanhållning</i>, vilka inverkar på förbandets effekt, har påverkats av ledarskapet. Med den kunskapen kan ledarskapet utvecklas och därmed eventuellt öka förbandets effekt. Fallstudier genomfördes på fem olika fall i insats med TP84. I varje fallstudie fick flygstyrkechefen svara på påståenden gällande ledarstil och besättningsmedlemmarna fick svara på påståenden gällande faktorer som enligt teorin påverkar motivation, sammanhållning samt frågor gällande ledarstil. Analysen av fallstudierna visar att besättningsmedlemmarna upplever en tydlig positivitet gällande motivation och sammanhållning och att flygstyrkecheferna utövat ett ledarskap enligt modell utvecklande ledarskap. Konklusionen av det är att flygstyrkecheferna i TP84 insatserna utövat ett ledarskap som enligt teorin påverkar förbandets effekt positivt. Fallstudierna visar att det finns mindre individuella skillnader i ledarskapet mellan flygstyrkecheferna. En utveckling av ledarskapet skulle öka motivation och sammanhållningen hos besättningsmedlemmarna och därmed förbandets effekt. Det skulle kunna uppnås genom att cheferna till exempel genomför grundkursen i utvecklande ledarskap vilket ger en insikt i vilken ledarstil de har och hur de kan utvecklas.</p> <p><b>Nyckelord:</b></p> <p>Effekt, motivation, sammanhållning, förband, insats, ledarskap, utvecklande ledarskap, moral, god anda.</p>			

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>3</b>
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	5
1.3.1 Syfte.....	5
1.3.2 Forskningsfrågor.....	6
1.4 MATERIAL OCH EMPIRI.....	7
1.4.1 Avgränsningar.....	8
1.5 BEGREPPSANVÄNDNING.....	9
1.6 DISPOSITION.....	11
<b>2. TEORI.....</b>	<b>12</b>
2.1 TIDIGARE FORSKNING.....	12
2.2 TEORI TILL BEROENDE VARIABLERNAS MOTIVATION OCH SAMMANHÅLLNING.....	15
2.3 TEORI TILL OBEROENDE VARIABELN LEDARSKAP.....	20
2.4 OPERATIONALISERING.....	26
2.5 SAMMANFATTNING AV TEORI.....	32
<b>3. METOD.....</b>	<b>34</b>
3.1 METODVAL.....	34
<b>4. ANALYS.....</b>	<b>38</b>
4.1 ANALYS FLYGSTYRKA 1.....	39
4.2 ANALYS FLYGSTYRKA 2.....	41
4.3 ANALYS FLYGSTYRKA 3.....	44
4.4 ANALYS FLYGSTYRKA 4.....	47
4.5 ANALYS FLYGSTYRKA 5.....	50
4.6 SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	53
<b>5. DISKUSSION AV ANALYS, FORTSATT FORSKNING SAMT KONKLUSION... 58</b>	<b>58</b>
5.1 DISKUSSION.....	58
5.2 FORTSATT FORSKNING.....	61
5.3 UNDERSÖKNINGENS KONKLUSION.....	62
<b>LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....</b>	<b>63</b>
LITTERATUR.....	63
RAPPORTER, ARTIKLAR, ANDRA KÄLLOR.....	64
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	64
<b>BILAGA 1. ENKÄTFRÅGOR TILL FLYGSTYRKECHEF I INSATS.....</b>	<b>65</b>
<b>BILAGA 2. ENKÄTFRÅGOR TILL BESÄTTNING I INSATS.....</b>	<b>68</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den här studien undersöker vad som påverkar ett förbands effekt. Motivation och sammanhållning är delfaktorer i ett förbands moral vilken påverkar den effekt ett förband presterar. Studien undersöker den påverkan ledarskap har för motivationen och kamratskapen i ett förband. Tidiga teoretiker<sup>1</sup> hävdar att moralen förhåller sig till den materiella styrkan som tre till ett och att kriget till lika delar består av fysiska och moraliska orsaker och verkningar.

Flygvapnet har under det senaste dryga årtiondet genomfört ett tiotal internationella insatser som varit både fredsfrämjande och humanitära. Det är främst flygvapnets transportflygplan av modellen Lockheed C130, i Flygvapnet benämmt Transportflygplan 84 (TP84), som har genomfört insatser. Flygvapnets flygsystem jakt, attack och spaning 39 (JAS39) har genomfört en insats under nämnda period och en flygplatsenhet har i en insats varit ansvariga för driften av en flygplats. Helikopterförband har vid flertalet tillfällen genomfört internationella insatser både på land och på havet.



Figur 1. Krigsföringsförmåga och faktorerna den vilar på.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jerker Widén och Jan Ångström. *Militärteorins grunder*. Stockholm: Försvarsmakten, 2005, 136.

<sup>2</sup> Försvarsmakten. *Militärstrategisk doktrin*. Stockholm: Försvarsmakten, 2012, 56; Bild: Google.

Krigsföringsförmåga.

[https://www.google.se/search?q=krigf%C3%B6ringsf%C3%B6rm%C3%A5ga&biw=1366&bih=673&source=lms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjXxonUnbrJAhWKCiwKHR1uB60Q\\_AUIBigB#imgrc=nrrIc-turRgRvM%3A](https://www.google.se/search?q=krigf%C3%B6ringsf%C3%B6rm%C3%A5ga&biw=1366&bih=673&source=lms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjXxonUnbrJAhWKCiwKHR1uB60Q_AUIBigB#imgrc=nrrIc-turRgRvM%3A). Hämtat 15/12/2016 kl. 09:28.

*Militärstrategisk doktrin 2012 (MSD 12)* tar upp att krigföringsförmågan består av fysiska, konceptuella och moraliska faktorer (*Figur 1*). I de moraliska faktorerna ingår vilja, ledarskap och värdegrund. *MSD 12* skriver att krigföringsförmågan kan utvecklas genom att de moraliska faktorerna påverkas i önskad riktning. Dessa åtgärder tar ofta lång tid, men är i gengäld mer bestående.<sup>3</sup>

Mot bakgrund av Flygvapnets ökade insatsfrekvens de senaste årtiondet i fredsfrämjande insatser är det av intresse att undersöka hur ett förbands effekt i insats påverkats av ledarskapet. Fokus i studien kommer att vara TP84 förbandet då det har haft en hög insatsfrekvens under det senaste årtiondet.

Har de utsedda cheferna i insatserna haft ett ledarskap som bidragit till förbandets effekt? Enligt teorin skall utvecklande ledarskap vara den typ av ledarskap som främjar förbandets lösande av uppgift genom att det motiverar medarbetarna till att lösa uppgiften och genom att de känner sig delaktiga.<sup>4</sup>

## 1.2 Problemformulering

Att vetenskapligt undersöka vad som påverkar ett militärt förbands effekt är en omfattande uppgift då det finns många faktorer, kända som okända, som påverkar detta. Det ligger i Försvarens intresse att få ut största möjliga effekt av förbanden. Ett exempel när förband har haft god effekt är det japanska anfallet med hangarfartygsbaserade flygförband mot Pearl Harbor där de åstadkom stor skada på den amerikanska Stilla havsflottan.<sup>5</sup> Ett exempel när förband har haft mindre god effekt är det amerikanska försvaret av Pearl Harbor mot det japanska anfallet. Trots ett stort antal förband lyckades amerikanerna inte slå tillbaka eller avbryta det japanska anfallet.<sup>6</sup> Den här studien kommer inte att undersöka alla de

---

<sup>3</sup> Försvarensmakten, 2012, 56, 57, 60, 65, 89, 94, 95, 96.

<sup>4</sup> Gerry Larsson. *Ledarskapsteori*. I *Direkt ledarskap*, Gerry Larsson och Kjell Kallenberg (red.). Stockholm: Försvarensmakten, 2006, 38-47.

<sup>5</sup> Antony Beevor. *Andra världskriget*. Lund: Historiska Media, 2012, 288-289; Chris Bishop och Chris McNab. *Andra världskrigets stora slag och operationer dag för dag*. Stockholm: Bokförlaget Forum, 2003, 181; Alexander Swanston och Malcom Swanston. *Historisk atlas över andra världskriget*. London: Cartographica Ltd, 2013, 150.

<sup>6</sup> Beevor, 2012, 289; Bishop och McNab, 2003, 181-183; Swanston och Swanston, 2013, 147-148, 150.

variabler som ökar ett förbands effekt utan fokuserar på variablerna motivation och sammanhållning som påverkas av ledarskap.

För Flygvapnet är det av intresse att studera detta då flygvapnets TP84 förband har genomfört ett stort antal insatser under det senaste årtiondet och troligen även i framtiden kommer att genomföra insatser. Med det bidrag av ökad kunskap som den här studien ger gällande påverkan av motivation och sammanhållning kan ledarskapet utvecklas och därmed öka förbandets effekt.

Lars Andersson har forskat om det militära ledarskapet och hur det påverkar ett förband i insats. Andersson har i sin avhandling en forskningsfråga som lyder ”Hur bedrivs militärt ledarskap i praktiken vid internationella insatser?”<sup>7</sup>. Den teoretiska utgångspunkten för den här studien är Lars Anderssons forskning och hans nämnda forskningsfråga. Den här undersökningen genomförs på ett flygvapenförband vilket är en skillnad mot Andersson studie som genomförs på ett arméförband. Även om det finns en skillnad i hur ledningsstrukturen ser ut mellan ett flygvapen- och arméförband är ledarskapsutbildningen densamma. Det hör samman med att Försvarmakten har fastställt vilken ledarskapsmodell som skall gälla i organisationen och som de anställda därmed utbildas i. I och med det anses Lars Anderssons fråga, forskning och resultat i avhandlingen kunna användas som utgångspunkt.

Med *MSD 12* och ovan nämnda teoretiska grund ramas denna undersökning in med problemformuleringen: *Hur påverkas motivation och sammanhållning av chefens ledarskap i insatser?*

## 1.3 Syfte och frågeställning

### 1.3.1 Syfte

Det finns, som påpekats i problemformuleringen, många variabler som påverkar ett förbands effekt. Den här studien skall inte undersöka alla variablerna utan syftet är att studera

---

<sup>7</sup> Lars Andersson. *Militärt ledarskap – när det gäller*. Stockholm: HLS förlag, 2006, 180.

motivation och sammanhållning. Undersökningen skall studera det genom att utifrån teorin ta fram ett frågeunderlag till en fallstudie och även undersöka hur olika ledarstilar påverkar nämnda två variabler. Studien kommer att visa vilken ledarstil flygstyrkecheferna säger sig ha haft och vilken ledarstil de underställda säger sig ha uppfattat. Det bidrar till att öka förståelsen av hur motivation och sammanhållning påverkas av ledarskapet.

Genom att undersöka flygstyrkechefens ledarstil och den påverkan det har på flygstyrkans motivation och sammanhållning i insats med transportflyget kommer studien att bidra till att fylla den kunskapslucka som tycks finnas gällande detta. I efterforskningen av material som avhandlar ledarskap generellt och militärt ledarskap har ingen tidigare forskning gällande den påverkan chefer i flygvapnet har på ett förband i insats påträffats. Därmed inte sagt att det inte finns sådan forskning. Men i och med att sökning genomfördes brett upplevs befintlig kunskap gällande undersökningens ämne vara begränsad i omfattning och att den här studien kan bidra till att öka kunskapen gällande detta.

Undersökningen kommer att värdera om det finns ett behov av att förändra ledarskapet cheferna på transportflyget TP84 utövar. En vidgad kunskap gällande detta bidrar till att förbandets motivation och sammanhållning ökas. Resultatet av undersökningen kan användas av andra förband för att förbättra sitt ledarskap och därmed öka förbandets effekt.

### 1.3.2 Forskningsfrågor

Den övergripande frågeställningen i studien är:

*Förklara hur motivation och sammanhållning i insats med TP84 påverkas av ledarskapet?*

Stödjande frågeställning/ar i studien är:

*Vilka faktorer är viktiga för ledarskapets påverkan på motivation och sammanhållning?*

*Vilken ledarstil har flygstyrkecheferna haft och hur har det påverkat motivationen och sammanhållningen?*

## 1.4 Material och empiri

Den jämförande fallstudien skall genomföras på fem fall. Svaren från informanterna riskerar att påverkas av olika samband vilket kommer att redogöras för senare i studien.

*Informanterna*<sup>8</sup> i enkätundersökningarna anses vara *primärkällor*<sup>9</sup> då det är individerna själva som svarat på respektive enkät enskilt utan mellanled.

Informanterna i undersökningen har fått instruktion om vilken insats de skall fokusera på i sina svar. Insatserna ligger så nära i tid som möjligt med hänsyn till *tidssambandet*<sup>10</sup> vilket kan påverka informanten. Torsten Thurén framför att ”En huvudregel är att en källa är trovärdigare ju mer samtida den är”<sup>11</sup>. Kritik skulle kunna riktas mot att informanterna har svårt att komma ihåg hur de agerat i de angivna insatserna. Det är till del sant men det är också så att vi glömmer mest precis efter händelsen men att det vi sedan minns bevaras under lång tid.<sup>12</sup> Thurén gör gällande att medan vissa minnesbilder förflyktigas på går en annan process i motsatt riktning där detaljer läggs till, minnesbilder bearbetas och struktureras om.<sup>13</sup> Utifrån detta förväntas informanterna ha tillräckliga minnesbilder för att kunna svara med tillförlitlighet på enkätfrågorna.

Det finns en risk för *tendentiösa*<sup>14</sup> svar ifrån besättningsmedlemmarnas då de skall svara på hur de upplevde att motivation och sammanhållning var i insatsen. Svaren riskerar att bli tendentiösa även när det gäller den ledarstil de upplever att flygstyrkechefen har haft. Besättningsmedlemmens svar kan påverkas av att de inte vill stöta sig med de som var flygstyrkechefer eller andra besättningsmedlemmar i insatsen. Tidssambandet kan påverka hur besättningsmedlemmen kommer ihåg skeendet och händelser. Risken för tendentiösa svar och påverkan av tidssambandet på besättningsmedlemmarna förväntas minska i och med frågornas utformning, att svaren är anonyma och att insatsen skedde i närtid.

---

<sup>8</sup> Asbjörn Johannessen och Per Arne Tufte. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber, 2003, 83.

<sup>9</sup> Thurén, 2013, 45.

<sup>10</sup> Thurén, 2013, 7, 31.

<sup>11</sup> Thurén, 2013, 31.

<sup>12</sup> Thurén, 2013, 31.

<sup>13</sup> Thurén, 2013, 33.

<sup>14</sup> Thurén, 2013, 63.

Flygstyrkechefernas svar riskerar att bli tendentiösa i och med att de framställer sin ledarstil annorlunda än vad den egentligen var. En anledning till det kan vara tidssambandet, att de inte kommer ihåg korrekt vilket avhandlades ovan. En annan anledning kan vara att de önskar framställa att de hade en annan ledarstil än de verkligen hade i insatsen. I och med att insatsen skedde i närtid, frågornas utformning och att varje flygstyrkechef är anonym förväntas risken för tendentiösa svar minska.

#### 1.4.1 Avgränsningar

Undersökningen kommer inte att studera alla faktorer som påverkar ett *förbands effekt*<sup>15</sup> utan fokuserar på motivation och sammanhållning. Som nämnts tidigare i bakgrunden till den här studien återfinns ledarskap i de moraliska faktorerna under krigföringsförmåga som även bärs upp av fysiska- och konceptuella faktorer.<sup>16</sup> I krigföringens principer finns *god anda*<sup>17</sup> som en faktor vilken påverkar ett förbands effekt. Den här studien skall undersöka hur ledarskapet påverkar en god anda som inryms i moralen. Av det som bygger upp en god anda avgränsas studien till att undersöka motivation och sammanhållning. Motivation och sammanhållning är variabler som påverkar ett förbands effekt.

Studiens syfte är inte att jämföra olika *ledarskapsmodeller*<sup>18</sup> utan avgränsas till att undersöka hur ledarskapet påverkat motivation och sammanhållning i *fallstudier*<sup>19</sup>. Fallstudierna är utformade för att undersöka vilken av ledarstilarna *utvecklande-*, *traditionellt-* eller *låt-gå ledarskap* som flygstyrkechefen säger sig ha haft och vilken ledarstil de underställda uppfattar att flygstyrkechefen har haft.

Undersökningen genomförs på flygvapenförbundet transportflygdivisionen TP84. Förbundet har genomfört åtta insatser, som har haft tre till fem månaders insatstid, under de senaste 11 åren. Utöver de insatserna har förbundet utfört ett antal insatser med kortare insatstid under samma tid. Mot bakgrund av de erfarenheterna förväntas besättningsmedlemmarna ge en relevant bild av variablerna motivation och sammanhållning samt upplevelsen av ledarstil.

---

<sup>15</sup> Widén och Ångström, 2005, 131-136; Försvarmakten, 2012, 61-69.

<sup>16</sup> Försvarmakten, 2012, 56, 57, 60, 65, 89, 94, 95, 96.

<sup>17</sup> Widén och Ångström, 2005, 136; Försvarmakten, 2012, 65.

<sup>18</sup> Andersson, 2006, 45-56; Garry Larsson. *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber, 2012, 15-41.

<sup>19</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 56-57.



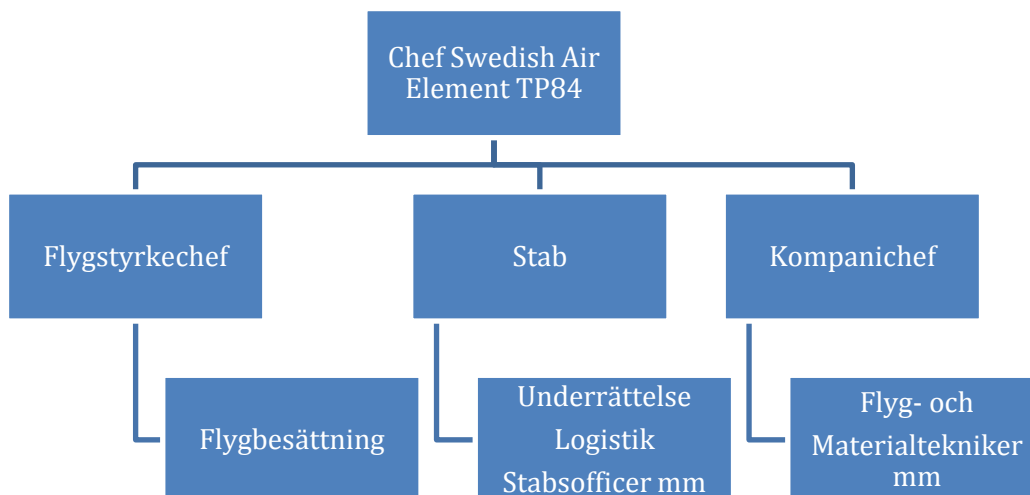
Studien avgränsas till att undersöka flygstyrkechefens ledarskap i insats med TP84 och inte övriga chefer som deltagit i insatserna. Orsaken till det är att flygstyrkechefen var besättningens närmsta chef och den chef som beordrade uppdragen i insatsen.

Flygstyrkechefen var därmed den chef i insatsen som hade den tydligaste kontakten med besättningen vilket är av vikt för studien.

Undersökningen avgränsas i tid till att behandla 2000-talet till idag. Avgränsningen hänförs till försvarsmaktstransformation *Ett insatt insatsförsvaret*. Den innebar att regeringen gav en tydlig inriktning till Försvarsmakten att den skulle delta i internationella fredsfrämjande och humanitära insatser.<sup>20</sup>

Studien avgränsas till att fokusera på de två senaste insatserna i Afghanistan med hänsyn till att tidssambandet för respondenterna är av vikt vilket redogjordes för i 1.4 Material och empiri.

## 1.5 Begreppsanvändning



Figur 2. Schematisk organisationsöversikt av insatsförbandet TP84. Visar flygstyrkechefens position över flygbesättningen.

---

<sup>20</sup> Regeringens proposition 199/2000:30. *Det nya försvaret*, 37, 47; Regeringens proposition 2001/02:10. *Fortsatt förnyelse av totalförsvaret*, 114, 119, 142-143; Regeringens proposition 2004/05:5. *Vårt framtida försvar*, 31-32, 35, 41.

**Chef** – Är i den här studien flygstyrkechefen. Flygstyrkechefen (*Figur 2*) är närmsta chef över de i en TP84 flygbesättning ingående underställda.

**Effekt** – I den här studien avser att effekt är det resultat som ett förband åstadkommer.<sup>21</sup>

Effekter är förändringar som uppkommer som ett resultat eller konsekvens av åtgärder, förhållanden eller andra orsaker... *Fysiska effekter* kan skapas direkt eller indirekt genom att förstöra eller begränsa någons materiella förmåga att genomföra egen verksamhet... *Kognitiva effekter* kan skapas av åtgärder som förändrar eller styr uppfattningar och föreställningar hos individer.<sup>22</sup>

**Ledarskap** – Är det som chefen utövar för att få de underställda att genomföra den uppgift de är tilldelade. ”Ledarskap däremot uppstår så snart en person försöker påverka någon eller många att uppnå något mål”<sup>23</sup>. ”Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”<sup>24</sup>.

**Moral** – En individs eller en grups moral visar sig i vad de gör eller underlåter att göra, medan deras *etik* är deras reflexioner över det berättigade i vad de gör eller underlåter att göra.<sup>25</sup>

**Motivation** – Är en psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål. Teorier om motivation förklarar varför vi över huvud taget handlar och varför vi gör vissa saker snarare än andra. De behövs för att vi ska förstå det faktum att organismer konsekvent strävar mot bestämda mål med hjälp av flexibla beteenden. Motivationskällan kan antingen förläggas inom personen eller organismen, som i instinkts- eller drivkraftsteorier, eller i yttervärlden, som i s.k. incentivteori.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> Totalförsvarets forskningsinstitut. *Värdering och bedömning av militära insatser och effekter* FOI-R--3290—SE den 23 december 2011, <http://foi.se/rapport?rNo=FOI-R--3290--SE>, 16-17. Hämtat 151111 kl. 12:32.

<sup>22</sup> Försvarsmakten, 2012, 111.

<sup>23</sup> Larsson, 2012, 10.

<sup>24</sup> Peter G. Northouse. *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2010, 3.

<sup>25</sup> Nationalencyklopedin. Moral. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/moral>. Hämtad 151112 kl. 09:49.

<sup>26</sup> Nationalencyklopedin. Motivation. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation>. Hämtat 151112 kl. 10:21.

**Sammanhållning** – står för osjälvvisk gemenskap inom gruppen med syfte att stärka gruppen inför faror.<sup>27</sup> Inom teorin i den här undersökningen används olika begrepp för att beskriva sammanhållning, till exempel gruppkänsla, kamratskap och gnista/vilja. Den här studien använder begreppet sammanhållning för alla de begreppen.

**Underställda/besättning/besättningsmedlem** – I studien är de som ingår i en flygbesättning på TP84: befälhavare (BEF), styrman (COP), taktisk systemofficer (TSO), flygmaskinist (FM), förste lastmästare (LM1) och andre lastmästare (LM2).

## 1.6 Disposition

**Kapitel 1 Inledning** redogör för studiens bakgrund, problemformulering och syfte samt forskningsfrågor. Kapitel redogör även för material och empiri, avgränsningar, begreppsanvändning och disposition av undersökningen.

**Kapitel 2 Teori** behandlar tidigare forskning och teoribakgrunden i studien varifrån operationaliseringen sker i syfte att forma undersökningens analysramverk. Ger svar på den första stödjande frågeställningen.

**Kapitel 3 Metod** presenterar och diskuterar vald metod för studien.

**Kapitel 4 Analys** analyserar resultatet av fallstudierna. Ger svar på den andra stödjande frågeställningen.

**Kapitel 5 Diskussion** värderar resultatet mot vald teori och vald metod. Förslag på fortsatt forskning ges. Svarar på den övergripande frågeställningen ges i undersökningens konklusion.

**Litteratur- och referensförteckning.**

**Bilagor.**

---

<sup>27</sup> Nationalencyklopedin. Sammanhållning.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/sammanh%C3%A5llning>. Hämtat 15/11/2017 kl. 10:45.

## 2. Teori

Undersökningen kommer i teoridelen svara på den första stödande frågeställningen.

*Vilka faktorer är viktiga för ledarskapets påverkan på motivation och sammanhållning?*

### 2.1 Tidigare forskning

Befintlig forskning och teori behandlar vad som påverkar krigföringsförmåga och ett förbands effekt. Ledarskap i generella termer avhandlas brett inom vetenskapen medan militärt ledarskap inte upplevs vara avhandlat med samma bredd.

Jerker Widén och Jan Ångström presenterar *krigföringens principer*<sup>28</sup> från Sun Zi till idag i övergripande ordalag. Widén och Ångström tar upp hur principerna kan förstås och hur de har kommit till och utvecklats. Ett antal principer tas upp varav *principen om god anda*<sup>29</sup> är en av dem. I den principen påvisas moralens betydelse för effektiv krigföring och även att *kvalitén på ledarskapet*<sup>30</sup> påverkar stridsmoralen. Stridsmoralen liksom den goda andan påverkar vilken motivation och sammanhållning ett förband har.

*Militärteorins grunder* ger en övergripande bild av vad militärteori är på olika nivåer och inom de olika stridskrafterna. Den här studien fokuserar framför allt på *kapitel 5*.

*Krigföringens principer* vari Jerker Widén och Jan Ångström redogör för krigföringens principer som begrepp och det historiska användandet av dem. Widén och Ångström redogör även för ett urval av krigföringens principer och den här undersökningen fokuserar på *principen om god anda*<sup>31</sup>. *Militärteorins grunder* är uppbyggd utifrån olika källor vilket gör den till *sekundärlitteratur*<sup>32</sup> då den sammanställer dessa källor. Widén och Ångström redogör för sina källor vilket borgar för *vetenskaplighet och kvalitet*<sup>33</sup> i texten varför den här studien anser att boken håller tillräcklig vetenskaplig kvalitet för att användas i undersökningen.

---

<sup>28</sup> Widén och Ångström, 2005, 120-130.

<sup>29</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.

<sup>30</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.

<sup>31</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.

<sup>32</sup> Lotte Rienecker och Peter Stray Jørgensen. *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber, 2008, 250, 253.

<sup>33</sup> Rienecker och Jørgensen, 2008, 249.

*Direkt ledarskap*<sup>34</sup> tar upp ledarskapsteori och förutsättningar och påverkan för ledarskapet. Den knyter an till militärt ledarskap genom att den avhandlar ledarskap under olika grad av stress och ledarutveckling på olika nivåer. Det boken benämner *grupp känsla och sammanhållning*<sup>35</sup> påtalas som viktigt för en grupps prestation vilket Gerry Larsson, Reuven Gal och Ann Zander trycker på har visats i internationella studier i samband med strid. Larsson, Gal och Zander visar på vikten av *ömsesidig tillit*<sup>36</sup> mellan ledaren och de ledda, att ledaren bör *synliggöra sina värden*<sup>37</sup> däribland ingår moral och att ledaren skall *motivera*<sup>38</sup> de underställda inför en uppgift.

*Direkt ledarskap* används som lärobok inom Försvarmakten och Försvårshögskolan. Invändningar kan riktas mot att en lärobok används som material och däri dess vetenskaplighet. För att säkerställa *vetenskapligheten*<sup>39</sup> har för varje kapitel och text i boken författarnas namn och referenser angetts. En presentation av *författarna*<sup>40</sup> ges i början av boken.

Lars Andersson har studerat insatser med armén. Avhandlingens tyngdpunkt är militärt ledarskap i fredsfrämjande insatser men den påvisar även vilken påverkan det får på ett förband när ledarskapet inte fungerar fullt ut.

Andersson påvisar betydelsen av hur ledarskapet i armén utövas i insatser och hur det kan påverka effekten hos ett förband.<sup>41</sup> Betydelsen av ledarskapet för ett förband beskrivs även av Clausewitz i *Om kriget*. Clausewitz skriver om den ”harmoniska kombinationen av egenskaper”<sup>42</sup> och om ”befälhavarens ’coup d’oeil’ och beslutsamhet”<sup>43</sup>. Lars Andersson tar upp att ledaren i ”alla situationer verka rationellt, med insikt och förnuft”<sup>44</sup> och att en stark karaktär är ”den som bibehåller fattningen och jämvikten även inför de starkaste

---

<sup>34</sup> Gerry Larsson och Kjell Kallenberg (red.). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarmakten, 2006.

<sup>35</sup> Gerry Larsson, Reuven Gal och Ann Zander. *Ledarskap under akut stress*. I *Direkt ledarskap*, Gerry Larsson och Kjell Kallenberg (red.). Stockholm: Försvarmakten, 2006, 231.

<sup>36</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

<sup>37</sup> Larsson Et.al., 2006, 233.

<sup>38</sup> Larsson Et.al., 2006, 236.

<sup>39</sup> Rienecker och Jørgensen, 2008, 249.

<sup>40</sup> Larsson och Kallenberg, 2006, 13-15.

<sup>41</sup> Lars Andersson. *Militärt ledarskap – när det gäller*. Stockholm: HLS förlag, 2006, 110, 113, 129, 130.

<sup>42</sup> Carl von Clausewitz. *Om kriget*. Borgå: WS Bokkwell, 2006, 57.

<sup>43</sup> Clausewitz, 2006, 59.

<sup>44</sup> Clausewitz, 2006, 64.

sinnesrörelser”<sup>45</sup>. Clausewitz framhåller att ”karaktersstyrkan består inte bara av att ha starka känslor utan även av att kunna bibehålla sin sinnesnärvaro trots dem”<sup>46</sup>. ”Det krigiska geniet”<sup>47</sup> är begreppet Clausewitz använder för att beskriva huruvida en människa är duktig på att föra krig.

Andersson lyfter fram vilket ledarskap som förväntas av förbandsmedlemmarna och vilket ledarskap som krävs för att förbandet skall verka i en insats med armén.<sup>48</sup>

Den av Försvarsmakten fastställda ledarskapsmodellen är utvecklande ledarskap.<sup>49</sup>

Lars Anderssons avhandling används i den här studien som en *primärkälla*<sup>50</sup> då han har genomfört fältstudier på två olika insatser med armén i Bosnien<sup>51</sup>. Inhämtning av underlag från *informanterna*<sup>52</sup> skedde genom *intervjuer*<sup>53</sup> och *frågeformulär*<sup>54</sup>. Övriga metoder för inhämtning var deltagande observation kompletterad med videoupptagningar, foto, dagböcker och dokument.<sup>55</sup> Det har framförts kritik att det tagit lång tid för Andersson att bli klar med sin avhandling, den påbörjades 1993 och den var klar 2001.<sup>56</sup> Att det har tagit den tid som det har gjort för Lars Andersson att bli klar med sin avhandling har gjort att risken för *tendens*<sup>57</sup> har minskat med hänsyn till de *händelser*<sup>58</sup> som han var med om i den första Bosnien insatsen. Kritik kan riktas mot att Andersson har *glömt bort*<sup>59</sup> väsentlig information i och med att han väntade över två år med att bearbeta materialet från den första fallbeskrivningen. I och med den omfattande datainsamlingsmetod Lars Andersson har använt reducerar det risken för fel i fallstudierna.<sup>60</sup>

---

<sup>45</sup> Clausewitz, 2006, 64.

<sup>46</sup> Clausewitz, 2006, 66.

<sup>47</sup> Clausewitz, 2006, 57-72.

<sup>48</sup> Andersson, 2006, 110-119, 124-134, 139-144, 161, 165-166.

<sup>49</sup> Försvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management. *Utvecklande ledarskap*.

<http://www.fhs.se/Documents/Externwebben/utbildning/Uppdragsutbildningar/Ledarskap/UL/broschyr-ul.pdf>, 1. Hämtat 151105 kl.15:12.

<sup>50</sup> Torsten Thurén. *Källkritik*. Stockholm: Liber, 2013, 45.

<sup>51</sup> Andersson, 2006, 94, 105, 161.

<sup>52</sup> Andersson, 2006, 95.

<sup>53</sup> Andersson, 2006, 97.

<sup>54</sup> Andersson, 2006, 97.

<sup>55</sup> Andersson, 2006, 97.

<sup>56</sup> Andersson, 2006, 11.

<sup>57</sup> Thurén, 2013, 8, 63-64.

<sup>58</sup> Andersson, 2006, 11, 135.

<sup>59</sup> Thurén, 2013, 31.

<sup>60</sup> Andersson, 2006, 97.

Tidigare forskning visar att det finns teorier från åtminstone Sun Zi till idag gällande vad som påverkar ett förbands effekt och den inverkan motivation och sammanhållning har på denna. Detsamma gäller för teorier kring ledarskap. Undersökningar som avhandlar detta har hittats gällande insatser med armén men någon studie med flygvapenförband i insats som avhandlar detta har inte hittats varvid en forskningslucka har identifierats.

## 2.2 Teori till beroende variablerna motivation och sammanhållning

Oavsett vilken stridskraft som genomför en insats är motivation och sammanhållning och hur ledarskapet påverkar dessa viktigt för hur insatsen genomförs och vilket resultat som uppnås. Den här studien skall undersöka variablerna motivation och sammanhållning och hur ledarskapet påverkar dessa.

Gerry Larsson, Reuven Gal och Ann Zander avhandlar **gruppkänsla och sammanhållning**. Larsson, Gal och Zander framför att det är viktigt med ömsesidig tillit och respekt, kamratskap och stödjande klimat för gruppkänsla och sammanhållning. Larsson Et.al. redogör för att internationella studier är genomförda i samband med strid och att de återkommande har visat att enhetens sammanhållning och moral är viktiga för den enskilde såväl som gruppens prestation.<sup>61</sup>

Gerry Larsson avhandlar att en betydelsefull aspekt är andan och stämningen – organisationsklimatet – i organisationskaraktäristiken. Larsson framför att det givetvis är bättre med ett gynnsamt och tillitsfullt klimat än ett spänt och konfliktfyllt. Studier inom svensk räddningstjänst visar att när en grupp med dåligt inre klimat utsätts för en starkt påfrestande situation så tycks professionaliteten ta överhand. Konflikterna läggs åt sidan och uppgifterna utförs. Gerry Larsson redogör för att en kritisk faktor i detta tycks vara tid. I det fallet att den svåra situationen är kortvarig (ett dygn eller kortare) så tycks det fungera bra. Är perioden utdragen tenderar det ogynnsamma organisationsklimatet att påverka det operativa

---

<sup>61</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

agerandet negativt. Larsson framför att sannolikt är betydelsen av organisationsklimatet stor även i fredsbevarande sammanhang.<sup>62</sup>

Av de principer som Jerker Widén och Jan Ångström tar upp visar *principen om god anda*<sup>63</sup> tydligast på vikten av ledarskapets betydelse för motivation och sammanhållning. Ledaren har en tydlig påverkan på moralen och stridsmoralen i ett förband. Widén och Ångström exemplifierar det genom följande tre exempel. Det första exemplet är Napoleons uttalande att moralen förhåller sig till den materiella styrkan som tre till ett. Det andra exemplet är att Clausewitz hävdade att de moraliska faktorerna hör till krigets viktigaste inslag och att kriget till lika delar bestod av fysiska och moraliska orsaker och verkningar. Det tredje och sista exemplet är att Collins ansåg att en god anda motverkade effekterna av friktionerna i ett krig men även faran och psykiska pressen som soldater och befäl utsätts för. Widén och Ångström skriver att stridsmoralen påverkas av bland annat krigets upplevda legitimitet, tid att återhämta sig, genomförbarheten av uppdraget, den egna utrustningens effektivitet mot motståndaren, ledarskapets kvalitet samt nivån av utbildning och övning.<sup>64</sup>

Lars Andersson genomför sin fallstudie på ett arméförband och den här undersökningen genomförs på ett flygvapenförband. Det finns troligen skillnader mellan förbanden men det finns troligen också likheter varav kravet på ledarskapet är en likhet.

Det ställs krav på ledarskapet som utövas i insatser i krigslika eller krigs förhållanden där beslut fattas på begränsat underlag och med korta tidsförhållanden. Förhållandena förbandet verkar under är också faktorer som påverkar, till exempel möjligheten att människor mister livet och ett spartanskt boende och grupperings område. Det ställer ökade och högre krav på ledarskapet vilket Anderssons avhandling visar. Ledarskapet kommer att handla om mer än att bara lösa uppgiften. För att förbandet skall få fortroende för chefen krävs det att ledaren visar omsorg om de underställda vilket är en del av att skapa motivation och sammanhållning. Lars Anderssons fallstudier visar att ledaren i en insats kommer att vara ledare dygnet runt

---

<sup>62</sup> Larsson, 2012, 111.

<sup>63</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.

<sup>64</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.



oavsett situation, om det är i förläggningen eller om det är ute på ett uppdrag.<sup>65</sup> Följande citat av Andersson visar på detta:

Ledarskap är mer än att ha en viss ledarstil i en viss situation. Det är mer än att lösa en uppgift. Det är mer än social kompetens. Ledarskapet är ett förhållningssätt till människor i tid och rum. Det är en fråga om lidande, om liv och död. Det är en fråga om förståelse för helheten, sammanhangen och processe. Det är *alltihop på en gång*: dag likväl som natt, vecka ut och vecka in, under mer än sex månader.<sup>66</sup>

Lars Andersson genomför en undersökning i den första fallstudien kallad *Attitydenkäten*<sup>67</sup>. Attitydenkäten genomfördes i början av februari första gången och mars-april den andra gången.<sup>68</sup> De frågor Andersson redovisar från enkäten är frågor som belyser ledarskapsproblem.<sup>69</sup> För den här undersökningen är det intressant att kompaniet med, det Lars Andersson kallar, ett mer traditionellt ledarskap och med chefer som *styrde med järnhand*<sup>70</sup> får ett lägre värde i två frågor. De frågor som får lägre värde är frågorna som rör möjligheten för underordnade att ta initiativ och hitta på egna lösningar och förtroendet för närmsta chef.<sup>71</sup> Dessa beståndsdelar är viktiga för förbandsmedlemmarnas motivation och sammanhållning. Lars Andersson framför att han anser att attitydenkäten visar på olikheter men att den inte ger tillräckligt med underlag för att kunna göra uttalanden om chefer och ledarskap. Andersson säger vidare att dess utformning gör att det inte ger svar på vilka typer av ledarskapsproblem som fanns.<sup>72</sup> Trots att en djupare analys inte är möjlig är det intressant att de två frågorna visar på lägre värden. Det skulle kunna tyda på att det finnas ett samband däremellan även om det är av mer ytlig karaktär. *Ledarformulärets*, som den här undersökningen använder, utformning ger den här studien möjlighet att undersöka vilken ledarstil flygstyrkecheferna har utövat. Därmed kan studien analysera ledarstilens samband med variablerna motivation och sammanhållning.

---

<sup>65</sup> Andersson, 2006, 143, 184, 185, 200.

<sup>66</sup> Andersson, 2006, 143.

<sup>67</sup> Andersson, 2006, 110.

<sup>68</sup> Andersson, 2006, 112.

<sup>69</sup> Andersson, 2006, 112.

<sup>70</sup> Andersson, 2006, 130.

<sup>71</sup> Andersson, 2006, 111.

<sup>72</sup> Andersson, 2006, 110-111.

I frågeformulären har Lars Andersson gett informanterna möjlighet till *öppna svar*<sup>73</sup> och av de svaren tar han upp olika citat som visar på ledarskapsproblematik.<sup>74</sup> Följande citat tas upp som tydliga exempel på upplevelser och händelser som påverkat motivationen och sammanhållningen i förbandet:

Att ha chefer som direkt hotar med straff så fort det är fel ger inte bra stämning.<sup>75</sup>

Kompanichefen är bara chef inte ledare. Saknar relationer med personalen på kompaniet. Stora kommunikationsproblem.<sup>76</sup>

Den klyfta av ömsesidig misstroende som finns mellan kompaniledning och soldater.<sup>77</sup>

Från början körde vi alla 'järnet' men befälet körde 'GU-stuket' och tog civilisten ur oss varvid självständigheten och initiativförmågan försvann.<sup>78</sup>

Dom yngre befälen typ fänrik har haft svårt att anpassa sig till att leda trupp. Dom är alltför inkörda på att utbilda och leda GU-förband.<sup>79</sup>

Kompaniledningen är duktiga att föra befälet vid kritiska situationer, men helt kassa vid lugna och vardagliga sysslor.<sup>80</sup>

Attitydenkäten visar att förtroendet för sin egen förmåga, förtroendet för kamrater och förtroendet för närmsta chef har hög nivå på svarsskalan.<sup>81</sup> Ovanstående citat är exempel på att motivationen varit begränsad men att sammanhållning har funnits. Enligt Andersson har pansarskyttekompanierna haft "mycket hög standard vad avser sättet att lösa tilldelade uppgifter"<sup>82</sup>. Dock har tiden som kallas vardagen innehållit olika ledarskapsproblem, till exempel förtroendekriser, chefer som omplacerats för att de inte hållit måttet, maktkamp och stressreaktioner.<sup>83</sup> Sättet att lösa en uppgift är inte detsamma som effekt. Effekt är resultatet

---

<sup>73</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 150.

<sup>74</sup> Andersson, 2006, 127-128.

<sup>75</sup> Andersson, 2006, 128.

<sup>76</sup> Andersson, 2006, 128.

<sup>77</sup> Andersson, 2006, 128.

<sup>78</sup> Andersson, 2006, 128.

<sup>79</sup> Andersson, 2006, 128.

<sup>80</sup> Andersson, 2006, 128.

<sup>81</sup> Andersson, 2006, 110-111.

<sup>82</sup> Andersson, 2006, 129.

<sup>83</sup> Andersson, 2006, 129.

av löst uppgift. En högre grad av motivation och sammanhållning hade sannolikt ökat förbandets effekt.

Lars Andersson presenterar att pansarskyttekompanicheferna hade personliga ledarstilar. Andersson framför att skillnaden i den grundläggande ledarskapsskolningen, traditionell- respektive utvecklande ledarskap, sannolikt påverkat deras sätt att leda verksamheten. Lars Andersson poängterar att det som främst skiljde mellan de två ledarstilarna var närheten till soldaterna, chefens intresse av soldaterna utöver det som krävdes i tjänsten, vilket visar sig i de öppna svaren som erhålls i frågeformuläret.<sup>84</sup> Andersson uppger att det i attitydmätningen framgår att personalen i C-kompaniet hade högt förtroende för sina högre chefer.<sup>85</sup> Lars Andersson framför att D-kompaniets ledning var sammansvetsade och ett välfungerande team med strikt arbetsfördelning. Plutonscheferna var ”kompanichefens pojkar” som styrdes med järnhand. ”Ordning och reda” och en gemensam kultur präglade kompaniet. Det framgångrika agerandet stördes av att soldaterna upplevde en otydlig ledningsstruktur och kommandostyrning på förläggningen. Förhållandet mellan ledning och soldater uppfattades av soldaterna som ”GU-stuk” och gav intrycket att möjligheten till initiativ var begränsad. Andersson påtalar dock att förtroendet för plutonscheferna var högt utanför förläggningen.<sup>86</sup> De olika ledarstilarna påverkade soldaternas motivation och sammanhållning vilket svaren på frågorna visar. I det första fallet ökade motivationen och sammanhållningen medan desamma minskade i det senare fallet. Att ha ett förtroende är inte detsamma som att motivera och bidra till att sammanhållningen är bra. Det handlar mer om att tro på att chefen löser sin uppgift vilket speglar i Lars Anderssons resultat.

I *Förväntansenkäten*<sup>87</sup> frågar Lars Andersson – ”Vilka chefsegenskaper tycker Du är viktigast under uppdraget i Bosnien?”<sup>88</sup>. Frågan ställdes vid två tillfällen, innan avresan till insatsen och sex månader senare. Den chefsegenskap som de tillfrågade kompanierna tyckte var viktigast var *beslutsamhet och situationsanpassning*. De chefsegenskaper som ökade mest mellan mättillfällena var *handlingskraftig och snabb, bryr sig om personalen, lyssnar, tar obehagliga beslut och känner personalen. Tänker först agerar sedan* ansågs också viktig men

---

<sup>84</sup> Andersson, 2006, 129.

<sup>85</sup> Andersson, 2006, 130.

<sup>86</sup> Andersson, 2006, 130.

<sup>87</sup> Andersson, 2006, 112-119, 139-141.

<sup>88</sup> Andersson, 2006, 139.

får ett lägre mätvärde vid andra mätningen.<sup>89</sup> Chefsegenskaperna *bryr sig om personalen*; *lyssnar och känner personalen* är beståndsdelar i ledarskapet som ökar motivationen och sammanhållningen hos de underställda. Svaren på Anderssons förväntansenkät visar att dessa komponenter är viktiga för de underställda.

### 2.3 Teori till oberoende variabeln ledarskap

Gary Yukl redogör för att forskare i decennier har undersökt vilka personlighetsfaktorer som bidrar till effektivitet i ledarskapet. Valet och benämningarna på egenskaperna har varierat i studierna men resultaten har varit relativt överensstämmande. De enligt Yukl viktigaste egenskaperna är: hög energinivå och stresstolerans; självförtroende; inre kontrollfokus; känslomässig mognad; socialiserad maktmotivation; personlig integritet; måttligt hög grad av prestationsorientering och svagt behov av tillhörighet.<sup>90</sup> Undersökningen tar upp några av de egenskaperna Gary Yukl lyfter fram och som stödjer de egenskaper som ledarskapsmodellen i *Direkt ledarskap* tar upp.

En *hög energinivå och stresstolerans*<sup>91</sup> gör det lättare att hantera sociala relationer som kan ge upphov till stress, till exempel en orolig underordnad eller en kollega som inte kan samarbeta. Det gör det också lättare att klara av situationer som kan innebära risker för underordnades liv och situationer. Ett högt *självförtroende*<sup>92</sup> gör att ledare tar sig an svåra uppgifter och sätter upp utmanande mål. Ledaren kämpar för att nå även de svåraste målen trots eventuella problem och motgångar som kan uppstå i början. Den optimism och envishet det uppvisar tenderar till att väcka engagemang hos underordnade. *Inre kontrollfokus*<sup>93</sup> innebär att personen tror på att det finns möjlighet att påverka sitt eget öde och är därmed benägna att ta ansvar för sina handlingar och för organisationen. De har också en anpassningsvilja och de är flexibla och innovativa i sättet de tar sig an problem och utformar ledarstrategier.

*Känslomässigt stabila och mogna*<sup>94</sup> personer är mindre självcentrerade (bryr sig om andra)

---

<sup>89</sup> Andersson, 2006, 139-140.

<sup>90</sup> Gary Yukl (bearbetad av Matti Kaulio). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited, 2012, 74.

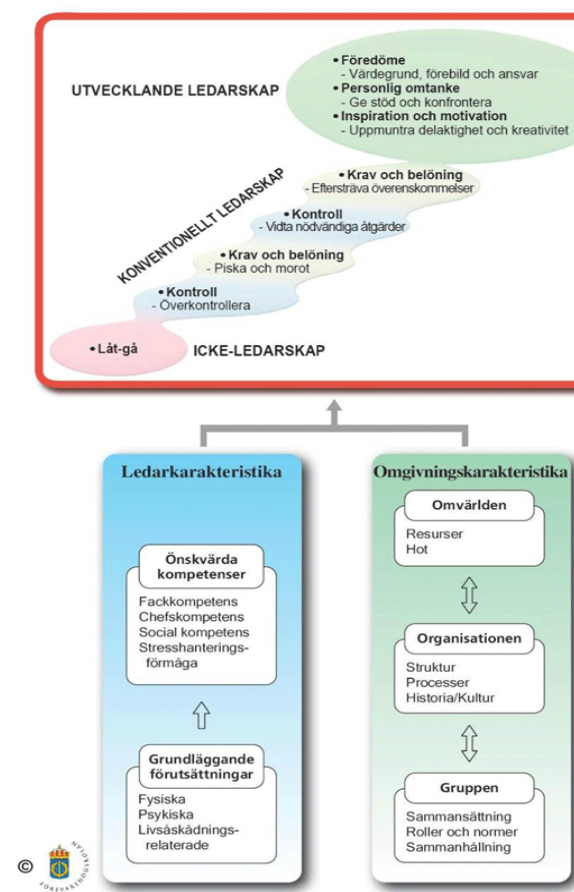
<sup>91</sup> Yukl, 2012, 74.

<sup>92</sup> Yukl, 2012, 75.

<sup>93</sup> Yukl, 2012, 75-76.

<sup>94</sup> Yukl, 2012, 76.

och har mer självkontroll (är mindre impulsiva, kan stå emot hedonistiska frestelser). De har bättre kontroll över sina känslor (är mindre benägna att drabbas av humörsvängningar och vredesutbrott) och tenderar inte till att inta en försvarsposition vid motgångar (är mottagliga för kritik och villiga att lära av misstag). En *maktmotivation*<sup>95</sup> hos en ledare som är socialiserat maktorienterad använder sin makt till att bygga upp organisationen och göra den framgångsrik. De strävar även efter att skapa engagemang i organisationen och är därmed mer benägna att främja medbestämmande och använda ett coachande chefsbeteende. *Personlig integritet*<sup>96</sup> innebär att hur personen betar sig stämmer överens med uttryckta värderingar och att personen är ärlig och pålitlig samt handlar moraliskt.



Figur 3. Ledarskapsmodell.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> Yukl, 2012, 77-78

<sup>96</sup> Yukl, 2012, 78.

<sup>97</sup> Larsson, 2006, 38, 50; Bild: Google. Utvecklande ledarskap.

[https://www.google.se/search?q=utvecklande+ledarskap&biw=1366&bih=673&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiR1In7xajJAhVJ\\_iwKHftVBR0QsAQIUw&dpr=1#imgrc=Pf49JvHkFMfk-M%3A](https://www.google.se/search?q=utvecklande+ledarskap&biw=1366&bih=673&tbn=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiR1In7xajJAhVJ_iwKHftVBR0QsAQIUw&dpr=1#imgrc=Pf49JvHkFMfk-M%3A)

Hämtad 151124 kl. 09:15.

Gerry Larsson förklarar den av Försvarsmakten fastställda ledarskapsmodellen *utvecklande ledarskap* (Figur 3). Modellen består av tre huvudområden: ledarkarakteristika, omgivningskarakteristika och ledarstil.<sup>98</sup>

Den här undersökningen har inte för avsikt att gå in på djupet och förklara modellen utan endast ge en övergripande kunskap. För den intresserade rekommenderas att läsa hela boken för att få förståelse för alla aspekter av ledarskapsmodellen *utvecklande ledarskap*. Larsson förklarar att en ledares faktiska beteende grundar sig i den samverkan som finns mellan ett antal ledar- och omgivningskarakteristiska. Ledarkarakteristika består av grundläggande förutsättningar och önskvärda kompetenser. Ju bättre grundläggande förutsättningar ledaren har desto bättre förutsättningar för utveckling av de önskvärda kompetenserna. Modellen skall förstås som att en gynnsam kombination av dessa är en nödvändighet för ett framgångsrikt ledarskap. Dock är de inte tillräckliga eftersom påverkan också sker från omgivningen. I omgivningskarakteristikan påverkar gruppen och organisationen varandra liksom organisationen och omvärlden påverkar varandra. Modellen åskådliggör också vad som kan påverkas med urval och utbildning. De grundläggande förutsättningarna har en naturlig begränsning vad gäller att nå förändringar med utbildning. Istället är urvalsprocessen viktig. Gerry Larsson framhåller att alla inte har tillräcklig potential att bli bra ledare. Vad gäller ledarstilar är förhållandet det omvända mot de grundläggande förutsättningarna. Här betyder utbildning mer och urvalet mindre för ledarutvecklingen.<sup>99</sup>

Det utvecklande ledarskapet har tre kännetecken:<sup>100</sup>

- 1) det utmärks av föredömligt handlande
- 2) det karaktäriseras av personlig omtanke
- 3) det är inspirerande

Gerry Larsson påtalar att det visserligen inte är några nya begrepp mot vad som tidigare varit del i ett gott militärt ledarskap. Larsson säger dock att begreppen vidgats i innebörd då de

---

<sup>98</sup> Larsson, 2006, 38, 39, 50.

<sup>99</sup> Larsson, 2006, 39-40.

<sup>100</sup> Larsson, 2006, 45.

kopplas till fler karakteristika och satts in i en delvis ny ram som det postmoderna samhället ger.<sup>101</sup>

**Föredöme** har tre delfaktorer som gör att en ledare som agerar enligt dem vinner omgivningens gillande och respekt. Genom handlingar som präglas av tillit skapar ledaren tillit hos medarbetarna. Delfaktorn *värdegrund* ingår i föredöme och inbegriper ett beteende som uttrycker humanistiska värderingar och ställer krav på etik och moral samt lojalitet. Delfaktorn *förebild* utmärks av att ord och handling talar samma språk och att våga leda i svåra situationer. Den sista delfaktorn *ansvar* innebär att ta ansvar för att lösa organisationens uppgift, för medarbetarnas välfärd samt organisationens disciplinära status. Det innebär också att ta på sig fullt ansvar för misslyckanden och att generöst dela med sig av ansvar för det som gått bra.<sup>102</sup>

**Personlig omtanke** har två delfaktorer där chefen intresserar sig för varje medarbetare både i arbetet men även privat samt är tydlig och rak på ett bra sätt. Delfaktorn *ge stöd* omfattar både känslomässigt och praktiskt stöd i form av hjälp, handledning eller utbildning. Den andra delfaktorn *konfrontera* handlar om att ta tag i medarbetare som gjort dåliga insatser och sedan agera konstruktivt och uppbyggande. Larsson påtalar att det är stor skillnad mellan att konfrontera av omtanke om medarbetaren, att visa tillrätta, och att tillrättavisa. Kritiken skall vara konstruktiv och saklig och ta fasta på sådant som går att ändra på.<sup>103</sup>

**Inspiration och motivation** handlar om att inspirera sina medarbetare på olika sätt. Det kan ske genom handlingar. Två delfaktorer finns under denna faktor. Den första delfaktorn *uppmuntra delaktighet* handlar om att till exempel få medarbetarna engagerade, formulera långsiktiga tilltalande mål och att låta medarbetarna få långtgående ansvar. Delfaktor två, *uppmuntra kreativitet*, handlar om att till exempel stimulera medarbetarna till att komma med nya idéer och att de uppmuntras till att ifrågasätta den gällande ordningen.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Larsson, 2006, 45, 46.

<sup>102</sup> Larsson, 2006, 45-46.

<sup>103</sup> Larsson, 2006, 46.

<sup>104</sup> Larsson, 2006, 47.

Gerry Larsson skriver även om *konventionellt-* och *låt-gå ledarskap*. Konventionellt ledarskap bygger främst på:<sup>105</sup>

- 1) krav och belöning
- 2) kontroll

**Krav och belöning** har två delfaktorer; *eftersträva överenskommelser* och *piska och morot*. Ledaren som eftersträvar att nå överenskommelser, vilken har en mer positiv klang, tenderar till att ofta uppvisa ledarstilen utvecklande ledarskap. Ledaren som använder piska och morot, vilken har en mer negativ klang, tenderar till att ha en benägenhet till att överkontrollera medarbetarna.<sup>106</sup>

**Kontroll** av medarbetare är negativt i det fall där ledaren har svårt att släppa ifrån sig ansvar. Det innebär att ledaren följer medarbetarnas sätt att lösa tilldelad uppgift och korrigerar arbete som inte följer den uppgjorda planen. För att undvika misstag skall reglerna följas. Larsson tar upp att kontrollerande ledarskap ofta har en kombination av hög målinriktning och brist på personlig omtanke. Beroende på hur målinriktningen kombineras fås olika innebörder. Kombinerar den med inspiration och omtanke får den en helt annan innebörd än om den kombineras med aktivt felsökande och brist på omtanke. I det första fallet kallas delfaktorn, som är mer positiv, att *vidta nödvändiga åtgärder*. I det andra fallet kallas delfaktorn, som är mer negativ, att *överkontrollera*.<sup>107</sup>

När det gäller icke-ledarskap tar Larsson upp att det är ett ledarskap som präglas av att ledaren avhåller sig ifrån att ta ställning i viktiga frågor; är likgiltig och undandrar sig ansvar; är frånvarande när ledaren behövs och hittar anledningar att dra sig undan när beslut skall fattas.<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Larsson, 2006, 47.

<sup>106</sup> Larsson, 2006, 47-48.

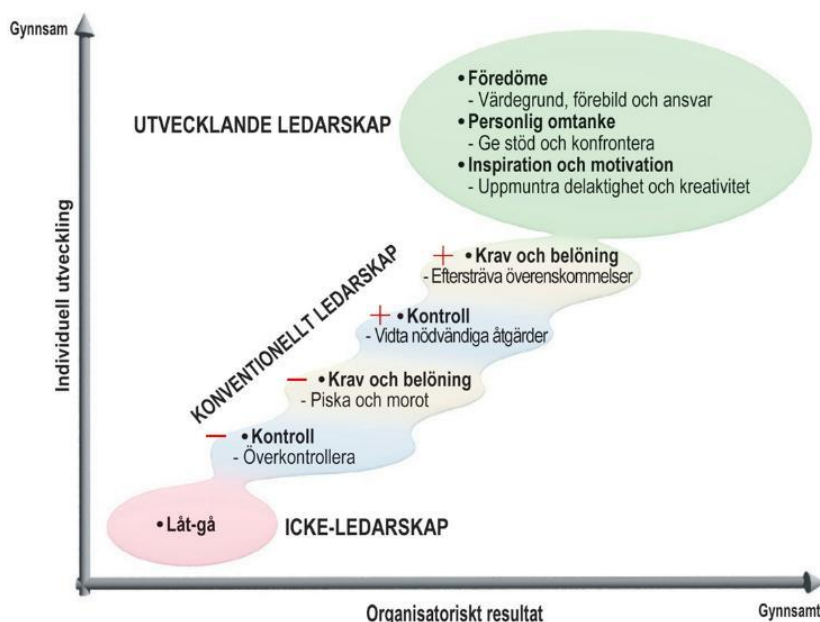
<sup>107</sup> Larsson, 2006, 47-48.

<sup>108</sup> Larsson, 2006, 49.





## Ledarstilsmodellen



Figur 4. Ledarstil i förhållande till organisation och medarbetare.<sup>109</sup>

Enligt Gerry Larsson skall relationen mellan utvecklande ledarskap och de positiva sidorna av konventionellt ledarskap ses som kompletterande snarare än motsatser till varandra (Figur 4). Det gemensamma inslaget är att båda är inriktade på måluppfyllelse. Den avgörande skillnaden mellan dem är hur medarbetarna motiveras. I det konventionella ledarskapet använder ledaren oftare piska och morot vilket får medarbetarna att utföra arbetet men det sker utan någon större motivation eller att de anstränger sig utöver det som krävs (Figur 4). Larsson tar upp att ”Målet och måluppfyllnaden är förbehållen ledaren”<sup>110</sup>. I det utvecklande ledarskapet får ledaren medarbetarna att omfatta samma långsiktiga mål som denne har och drivkraften att utföra arbetet kommer inifrån arbetarna själva.<sup>111</sup>

Förhållandet mellan ledarstil, organisationens effektivitet och medarbetarnas arbetstillfredsställelse ser ut enligt Figur 4 som visades på föregående sida. Ledarstilarna rangordnas med utvecklande ledarskap som kombineras med de positiva delfaktorerna i

<sup>109</sup> Larsson, 2006, 50; Bild: Google. Utvecklande ledarskap.

[https://www.google.se/search?q=utvecklande+ledarskap&biw=1366&bih=673&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiQ4dOKp87JAhWHFywKHcwTALAQ\\_AUIBigB#imgrc=IPAnEQSTrwUZHM%3A](https://www.google.se/search?q=utvecklande+ledarskap&biw=1366&bih=673&source=lnms&tbn=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwiQ4dOKp87JAhWHFywKHcwTALAQ_AUIBigB#imgrc=IPAnEQSTrwUZHM%3A). Hämtad 151209 kl. 08:59.

<sup>110</sup> Larsson, 2006, 49.

<sup>111</sup> Larsson, 2006, 49.

konventionellt ledarskap högst upp. Därefter kommer konventionellt ledarskap där ledaren använder de negativa delfunktionerna inom det ledarskapet. Sist kommer icke-ledarskap. Gerry Larsson beskriver med hjälp av modellen (*Figur 4*) den relation som finns mellan ledarbeteenden och att ledarna skiljer sig åt genom att uppvisa olika frekvens av användande av dessa ledarstilar. Larsson poängterar att alla ledare använder de olika ledarstilarna i större eller mindre grad och att en situations krav spelar en stor roll på vilken ledarstil som ledaren använder. Gerry Larsson poängterar dock att utvecklande ledarskap innehåller de beteenden som väl stämmer överens med vad de flesta menar är ett bra ledarskap.<sup>112</sup>

## 2.4 Operationalisering

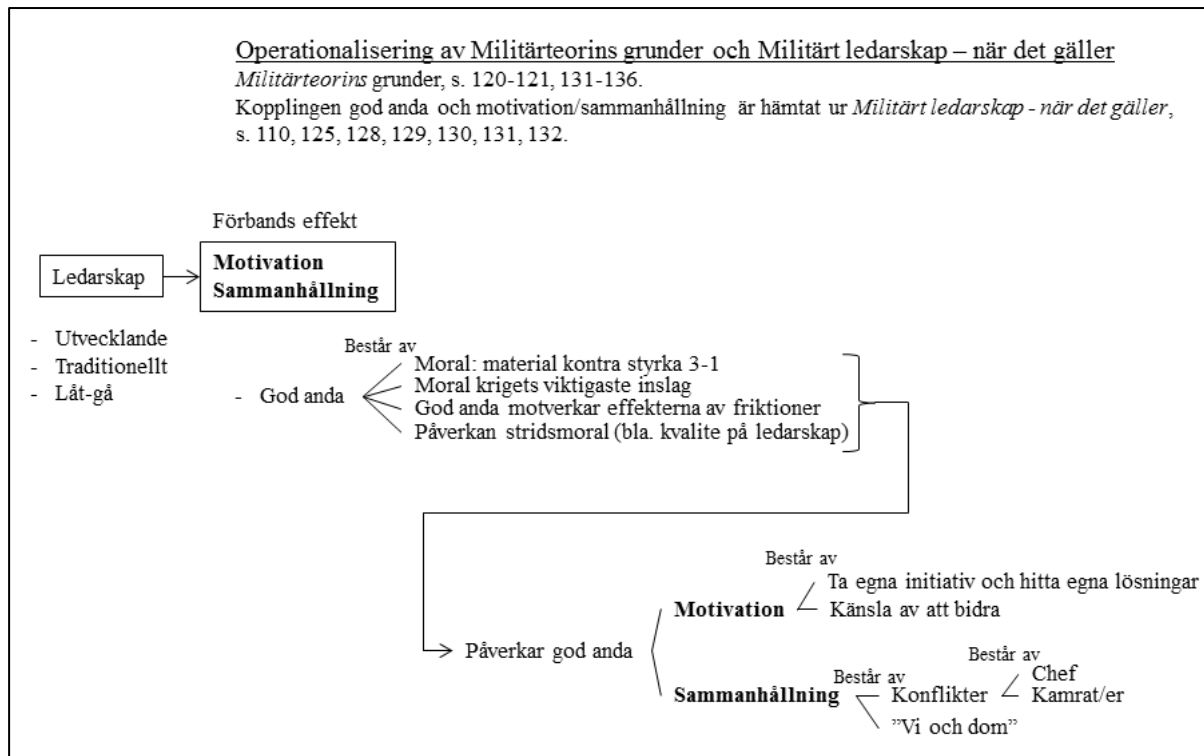
Den här studien skall undersöka hur ett förbands motivation och sammanhållning påverkas av ledarskapet i insats. Närmare bestämt är det motivationen och sammanhållningen samt ledarstil vid insats med flygvapnets transportflygförband TP84 som skall studeras. I insats med förbandet är det flygbesättningens motivation och sammanhållning samt flygstyrkechefens ledarstil som kommer att undersökas. Det studeras genom:

- en teoretisk bakgrund till ett förbands motivation och sammanhållning
- en teoretisk bakgrund till ett bra ledarskap
- en fallstudie av flygstyrkechefens ledarskap
- en fallstudie av flygbesättningens upplevda ledarskap och upplevelse av faktorer som påverkar förbandets effekt

Studien har utgått ifrån det *MSD 12* tar upp som krigföringsförmåga vilket inbegriper fysiska-, konceptuella- och moraliska faktorerna (*Figur 1*). I de moraliska faktorerna ingår vilja, ledarskap och värdegrund. Av dessa faktorer skall studien undersöka ledarskapet som oberoende variabel till motivation och sammanhållning.

---

<sup>112</sup> Larsson, 2006, 50-51.



Figur 5. Operationalisering av Militärteorins grunder.

Det teoretiska avstampet tas i *Militärteorins grunder* och vad Jerker Widén och Jan Ångström för fram gällande krigskonst och krigföringens principer. Med *Militärteorins grunder* som bas tas variabler ut för att mäta vad som påverkar ett förbands effekt i krigföringens principer. Av krigföringens principer är det *principen om god anda* som den här studien skall undersöka då den enligt teorin påverkas av kvalitén på ledarskapet. Utifrån det Widén och Ångström tar upp om en god anda är det variablerna *motivation* och *sammanhållning*, vilka är de beroende variablerna, som skall studeras och som påverkar ett förbandets effekt (Figur 5). Motivation och sammanhållning påverkas av ledarskapet varför det i sin tur skall undersökas.

Lars Andersson undersöker ledarskapet och dess påverkan på förband i internationella insatser. Anderssons resultat gällande hur ledarskap påverkar förband och vad som är ett bra ledarskap används i den här studien för att skapa indikatorer för att mäta dessa. De identifierade indikatorerna redovisas nedan. Teorin gällande ledarskapets påverkan på förband används för att skapa enkätfrågorna till besättningsmedlemmarna som skall undersöka motivation och sammanhållning.

Gerry Larsson förklarar utifrån olika teorier vad ett bra ledarskap är och det sammanfattas under namnet *utvecklande ledarskap*. Larsson Et.al. påvisar även vilken påverkan ledarskapet har på ett förband.

Utifrån Jerker Widén och Jan Ångström, Lars Andersson och *Direkt ledarskap* teorier har följande *variabler*<sup>113</sup> identifierats: a) motivation och b) sammanhållning. Motivation och sammanhållning är variabler som i teorin har identifierats påverka ett förbands effekt. Frågeställningarna, indikatorerna, för att undersöka motivation och sammanhållning är valda utifrån att de i teorin visar på tydlighet mot respektive variabel.

Variabeln **motivation** har i teorin identifierats påverka ett förbands effekt. Den här studien skall undersöka om besättningsmedlemmarna upplever sig ha haft motivation under insatsen genom ett antal frågeställningar. Första frågan (*Jag upplever att mitt bidrag till insatsen känns meningsfull.*) skall undersöka de underställdas motivation till uppgiften på ett personligt plan. Betydelsen av det för motivationen hämtas i Lars Anderssons avhandling<sup>114</sup> och *Militärteorins grunder*<sup>115</sup> vilka lyfter fram vikten av att de underställda känner engagemang insatsen. Den andra frågan (*Jag upplever att insatsen har känts meningsfull.*) skall undersöka de underställdas motivation till uppgiften i förhållande till att förbandet har fått uppgiften. Vikten av att de underställda känner att uppgiften känns meningsfull hämtas i *Militärt ledarskap – när det gäller*<sup>116</sup> och *Militärteorins grunder*<sup>117</sup>. Den tredje frågan (*Jag upplever att det har funnits möjlighet att ta egna initiativ och egna lösningar under insatsen.*) skall undersöka i vilken utsträckning de underställda upplever att de har haft möjlighet att ta egna initiativ och genomföra egna lösningar. Andersson<sup>118</sup>, Larsson<sup>119</sup> och Larsson Et.al.<sup>120</sup> belyser vikten av att ledaren litar på sina underställdas kunskap och kapacitet samt låter dem lösa uppgifter självständigt för att motivera dem i de uppgifter de får. Den fjärde och sista frågan (*Jag upplever att flygstyrkechefen har hotat med straff så fort det är fel.*) som gäller motivation skall undersöka om de underställda upplevde att de blev bestraffade så fort de gjorde fel. En chef som agerar på det sättet hämmar de

---

<sup>113</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 139.

<sup>114</sup> Andersson, 2006, 110, 130.

<sup>115</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.

<sup>116</sup> Andersson, 2006, 110, 130.

<sup>117</sup> Widén och Ångström, 2005, 136.

<sup>118</sup> Andersson, 2006, 110, 111, 130.

<sup>119</sup> Larsson, 2006, 37.

<sup>120</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

underställdas motivation och vilja att lösa uppgifter vilket *Militärt ledarskap – när det gäller*<sup>121</sup>, Larsson<sup>122</sup> och Larsson Et.al.<sup>123</sup> tar upp.

Variabeln **sammanhållning** har i teorin identifierats påverka ett förbands effekt. Den här studien skall undersöka om besättningsmedlemmarna upplever sig ha haft sammanhållning under insatsen genom ett antal frågeställningar. Den första frågan (*Jag upplever att arbetet i flygstyrkan har fungerat bra.*) skall undersöka de underställdas upplevelse av hur det gemensamma arbetet i flygstyrkan har fungerat. Hur sammanhållningen påverkas av det tas upp av Widen och Ångström<sup>124</sup>, Andersson<sup>125</sup> och Larsson<sup>126</sup>. Fråga två (*Jag upplever att ”vardagen” i insatsen har fungerat bra.*) skall undersöka hur ”vardagen”, det vill säga livet där man bor när man inte är ute på uppdrag, upplevs ha fungerat. Andersson<sup>127</sup>, Larsson<sup>128</sup> och Larsson Et.al.<sup>129</sup> tar upp vikten av att chefen bryr sig om sina underställda och visar det inte bara ute på uppdrag vilket påverkar sammanhållningen. Fråga tre (*Jag upplever att det fanns konflikt/er mellan flygstyrkechef och besättningsmedlem/ar.*), fyra (*Jag upplever att det fanns konflikt/er mellan besättningsmedlem/ar och besättningsmedlem/ar.*), fem (*Jag upplever att flygstyrkechefen löste konflikt/er som uppstod omedelbart.*) och sex (*Jag upplever att besättningsmedlemmarna löste konflikt/er som uppstod omedelbart.*) skall undersöka om det fanns konflikter mellan chef och underställda och mellan underställda samt om konflikterna löstes av chef och av underställda. Både *Militärt ledarskap – när det gäller*<sup>130</sup>, Larsson<sup>131</sup> och Larsson Et.al.<sup>132</sup> tar upp att konflikter påverkar arbetsmoral och sammanhållning negativt och att det är viktigt att konflikterna löses snabbt för att minska den negativa påverkan de har. Fråga sju (*Jag upplever att det fanns en känsla av vi och dem – besättning och flygstyrkechef.*) som är den sista frågan som gäller sammanhållning skall undersöka om det fanns en uppleddning i flygstyrkan mellan chef och underställda.

---

<sup>121</sup> Andersson, 2006, 128, 129, 130, 131, 132, 143, 146, 147, 171.

<sup>122</sup> Larsson, 2006, 45-46.

<sup>123</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

<sup>124</sup> Widen och Ångström, 2005, 136.

<sup>125</sup> Andersson, 2006, 110, 128, 129.

<sup>126</sup> Larsson, 2006, 45-47.

<sup>127</sup> Andersson, 2006, 125,143, 184, 185, 200.

<sup>128</sup> Larsson, 2006, 46, 47.

<sup>129</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

<sup>130</sup> Andersson, 2006, 128, 129, 131, 132, 143, 146, 147, 171.

<sup>131</sup> Larsson, 2006, 45-46.

<sup>132</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

Andersson<sup>133</sup>, Larsson<sup>134</sup> och Larsson Et.al.<sup>135</sup> lyfter fram vikten av att chef och underställd arbetar mot ett gemensamt mål då det stärker sammanhållningen.

På fråga 1-11 (*Bilaga 2*) som behandlar variabeln motivation och sammanhållning svarar besättningsmedlemmen på en skala graderad från 1 till 9. Lågt värde anses vara < 4 och högt värde anses vara > 6. Värde 4-6 anses vara ett genomsnittligt värde. Värde ett (Inte alls) innebär att besättningsmedlemmen inte upplever att påståendet stämmer. Värde nio (Instämmer helt) innebär att besättningsmedlemmen till fullo upplever att påståendet stämmer.

Höga värden på påstående som berör fråga 1-3 och lågt värde på fråga 4 (*Bilaga 2*) för *motivation* innebär att besättningen haft en tydlig positiv motivation. Tvärtom innebär att besättningen haft en tydligt låg motivation.

Höga värden på påståenden som berör fråga 5-6 och 9-10 samt lågt värde på fråga 7-8 och 11 (*Bilaga 2*) för *sammanhållning* innebär att besättningen haft en tydlig positiv sammanhållning. Tvärtom innebär att besättningen haft en tydligt låg sammanhållning.

**Ledarstil** är en oberoende variabel som i teorin har identifierats påverka motivation och sammanhållning. Variabeln ledarstil undersöker vilken ledarstil flygstyrkechefen säger sig ha haft och vilken ledarstil besättningsmedlemmarna upplever att flygstyrkechefen har haft i insatsen. Det gör att studien kan bekräfta eller bestrida den ledarstil flygstyrkechefen säger sig ha haft. Frågeställningarna är valda utifrån att de i teorin visar på tydlighet i att det mäter vilken ledarstil informanten har eller upplever sin chef har.

Höga värden på påstående som berör *föredöme* (fråga 1-9 för flygstyrkechef respektive fråga 12-29 för besättningsmedlem), *personlig omtanke* (fråga 10-17 respektive 21-28) och *inspiration och motivation* (Fråga 18-25 respektive 29-36) innebär att flygstyrkechefen har en ledarstil i enighet med **utvecklande ledarskap**. Exempel på fråga som rör föredöme: *Jag/Flygstyrkechefen diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga*. Exempel på fråga som rör personlig omtanke: *Jag/Flygstyrkechefen tar mig/sig tid att lyssna*. Exempel på fråga som rör inspiration och motivation: *Jag/Flygstyrkechefen skapar entusiasm inför en uppgift*.

---

<sup>133</sup> Andersson, 2006, 127-128, 132.

<sup>134</sup> Larsson, 2006, 45-46, 46, 47.

<sup>135</sup> Larsson Et.al., 2006, 231.

Höga värden på påståenden som berör att *eftersträva överenskommelser* (fråga 26-28 för flygstyrkechef respektive fråga 37-39 för besättningsmedlem), *piska och morot* (fråga 29-31 respektive 40-42), *vidta nödvändiga åtgärder* (fråga 32-34 respektive 43-45) och *överkontrollera* (fråga 35-38 respektive 46-49) innebär att flygstyrkechefen har en ledarstil i enighet med **konventionellt ledarskap**. Exempel på fråga som rör att eftersträva överenskommelser: *Jag/Flygstyrkechefen talar om vad som väntar när målet uppnåtts*. Exempel på fråga som rör piska och morot: *Jag/Flygstyrkechefen tillämpar ett tydligt straff- och belöningsystem*. Exempel på fråga som rör vidta nödvändiga åtgärder: *Jag/Flygstyrkechefen vidtar nödvändiga åtgärder när det behövs*. Exempel på fråga som rör överkontrollera: *Jag/Flygstyrkechefen letar efter fel*.

Höga värden på påståenden som berör *låt-gå* (fråga 39-42 för flygstyrkechef respektive fråga 50-53 för besättningsmedlem) innebär att flygstyrkechefen har en ledarstil i enighet med **icke-ledarskap**. Exempel på fråga som rör låt-gå: *Jag/Flygstyrkechefen låter bli att ta ansvar för beslut*.

Flygstyrkechefen anses ha den ledarstil som i analysen stämmer överens med ovanstående värdering av respektive ledarstil.

På fråga 1-42 (*Bilaga 1*) för flygstyrkechef och fråga 12-53 (*Bilaga 2*) för besättningsmedlem som behandlar variabeln ledarstil svarar flygstyrkechef respektive besättningsmedlemmen på en skala graderad från 1 till 9. För att tolka svaren från flygstyrkechef och fråga 12-53 från besättningsmedlem används det sammanställningsverktyg, *Utvecklande Ledarskap Ledarbedömning*<sup>136</sup>, som tagits fram av Försvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management. Lågt värde anses vara < 4 och högt värde anses vara > 6. Värde 4-6 anses vara ett genomsnittligt värde. För flygstyrkechefen gäller att värde ett (Aldrig eller nästan aldrig) innebär att respondenten säger sig inte leva upp till påståendet. Värde nio (Mycket ofta eller alltid) innebär att respondenten säger sig till fullo leva upp till påståendet. För besättningsmedlemmen gäller att värde ett (Aldrig eller nästan aldrig) innebär att respondenten inte upplever att flygstyrkechefen lever upp till påståendet. Värde nio (Mycket

---

<sup>136</sup> Utvecklande Ledarskaps Ledarbedömning gällande fråga 1-42 är hämtade från Försvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management sammanställningsverktyg ”*Sammanställning av ULL*” efter tillstånd av Ann Zander, Konceptansvarig Utvecklande Ledarskap, via mejl 2015-11-06 kl. 09:44.

ofta eller alltid) innebär att respondenten upplever att flygstyrkechefen till fullo lever upp till påståendet.

I analys av ledarstil utgår undersökningen ifrån de förhållanden och modellen som *Direkt ledarskap* tar upp företräder ett bra ledarskap. I och med att flygstyrkechef genomför en självskattning när denne svarar på enkäten förhåller sig studien till att besättningsmedlemmarnas svar väger tyngre. Därav analyseras svarsvärdena ifrån flygstyrkechef i förhållande till besättningsmedlemmarnas svar vilket resulterar i positivt (symboliseras av ett plus (+) i analysstabellen), genomsnittligt (symboliseras av en nolla (0) i analysstabellen) respektive negativt (symboliseras av ett minus (-) i analysstabellen). Till exempel har flygstyrkechefen skattat sig lägre än besättningsmedlemmarna på ett värde som enligt teorin är positivt för ledarskapet renderar det i ett plus om värde skillnaden är  $> 1$ , är det tvärtom renderar det i ett minus. Är värdena inom  $+/- \leq 1$  renderar det i en nolla. I analysstabell sammanställningen för varje flygstyrka är det av vikt att man inte enbart ser till de plus, noll och minus som erhållits i varje del. Vid analys av ledarstil skall hänsyn tas till vilken delfaktor resultatet hör och även själva resultatvärdet så att fokus inte hamnar på de positiva, genomsnittliga och negativa förhållandet mellan flygstyrkechefens och besättningsmedlemmarnas svar.

Den ledarstil som flygstyrkechefen övervägande utövar ställs mot resultatet för motivation och sammanhållning för att undersöka kopplingen mellan ledarstil och påverkan på dessa.

## 2.5 Sammanfattning av teori

Svaret på den i början av kapitlets ställda stödjande frågeställning, *Vilka faktorer är viktiga för ledarskapets påverkan på motivation och sammanhållning*, är:

Teorin redogör för hur variablerna motivation och sammanhållning påverkar ett förbands effekt. Motivationen påverkas av indikatorerna; möjligheten att ta initiativ och hitta egna lösningar; upplevelsen att insatsen känns meningsfull och att det personliga bidraget till insatsen känns meningsfull. Sammanhållningen påverkas av indikatorerna; eventuella konflikter med chef och/eller med kamrater samt påfrestningen av vardagen i insatsen. Teorin avhandlar betydelsen av god anda för att förbandet skall lösa sin uppgift på fördelaktigaste



sätt i att förbandsmedlemmarna känner delaktighet respektive ansvar för varandra. Utifrån detta åskådliggör teorin att moralen inverkar på god anda. På moralen inverkar motivation och sammanhållning vilka bildar de variabler som skall undersökas.

Teorin påvisar ledarskapets influens på indikatorerna som inverkar på motivation och sammanhållning. Ledarskapet används av den orsaken som variabel för att undersöka motivation och sammanhållning.

## 3. Metod

### 3.1 Metodval

Studien använder *jämförande fallstudie*<sup>137</sup> för sin undersökning och genom att *kvalitativt*<sup>138</sup> studera litteratur i ämnet undersöks vad tidigare forskning kommit fram till i ämnet. Utifrån de i teorin framtagna variablerna tas enkätfrågor fram för att mäta motivation och sammanhållning. I teorikapitlet besvaras den första stödjande frågeställningen.

I förberedelserna av den här studien gjordes valet att använda enkäterundersökning istället för *intervjuer*<sup>139</sup>. *Delvis strukturerade intervju*<sup>140</sup> hade troligen varit en lämplig variant av intervju med hänsyn till att studien undersöker specifika variabler i ett bestämt sammanhang. TP84 förbandets geografiska läge och föränderliga arbetsuppgifter, med uppdrag både nationellt och internationellt, innebär tydliga begränsningar i möjligheten att få tag i informanterna och genomföra intervjuer. Det hade förmodligen inneburit att endast ett begränsat antal intervjuer hade kunnat genomföras med konsekvensen att det empiriska underlaget inte hade varit tillräckligt för undersökningen. Med målsättningen att få in tillräckligt med empiriskt material till studien valdes istället enkäterundersökning vilken kunde skickas ut via mejl och informanterna hade möjlighet att svara närhelst de hade tid. Att kunna studera flera fall av samma forskningsproblem var också ett tydligt skäl till att välja enkäterundersökning. Valet att genomföra enkätundersökning innebar att fem fall kunde studeras istället för två fall vilket troligen hade varit möjligt i det fall att intervjuer hade valts för inhämtning av empiri.

Undersökningen av ledarstil hos respektive flygstyrkechef och hur besättningen uppfattar respektive flygstyrkechefs ledarstil samt hur motivation och sammanhållning har fungerat under insatsen sker genom fem *fallstudier*<sup>141</sup>. I flerfallstudien används enkäter som är utformade individuellt för flygstyrkechef och besättningsmedlem. De frågor i enkäterna som är likartade i sin utformning är frågorna som rör ledarstil. De frågorna är hämtade från

---

<sup>137</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 56. 57.

<sup>138</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 21, 77-78.

<sup>139</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 96.

<sup>140</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 98.

<sup>141</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 56.

*Försvvarshögskolan Institutionen för ledarskap och managements enkät Ledarformulär*<sup>142</sup>.

Frågorna gällande ledarstil har använts i sin befintliga form i enkäten till flygstyrkechefen. I enkäten till besättningsmedlemmen har frågorna gällande ledarstil omformulerats från ”jag-form” till att handla om flygstyrkechefen. Dock har frågans utformning i övrigt behållits för att fortfarande mäta ledarstil enligt Ledarformuläret.

Frågorna till besättningsmedlemmen som gäller motivation och sammanhållning grundar sig i resultatet av Lars Anderssons avhandling. I valet av informanter till enkäterna har ett *strategiskt val*<sup>143</sup> gjorts för att säkerställa *reliabiliteten*<sup>144</sup> och *validiteten*<sup>145</sup> i studiens *kvantitativa*<sup>146</sup> ansats. Det strategiska valet innebär att undersökningen tagit med *typiska fall*<sup>147</sup>, det vill säga alla som varit flygstyrkechef i de utvalda insatserna har tagits med som informanter med fokus på den insats de senast var chef i. Därmed har alla de som varit besättningsmedlemmar under respektive flygstyrkechef också tagits med som informanter. Det innebär att alla de som är möjliga att tillfråga i *populationen*<sup>148</sup> har tagits med i undersökningen.

Fallstudien genomförs som enkätundersökning. Den ena enkäten riktar sig till den som varit flygstyrkechef i insats. Flygstyrkechefenkäten skall mäta vilken typ av ledarstil som individen har; det vill säga utvecklande ledarskap, traditionellt ledarskap eller låt-gå ledarskap. För att mäta det används de 42 första frågorna i *Försvvarshögskolan Institutionen för ledarskap och managements enkät Ledarformulär*. De första 42 frågorna (*Bilaga 1*) har valts ut då syftet med dem är att ta reda på ledarstil och resterande frågor i Ledarformuläret skall mäta önskvärd kompetens vilket inte har bärighet i den här studien. Ledarformuläret har valts för att säkerställa vetenskaplighet i frågorna vilka är framtagna av forskare på Försvvarshögskolans Institutionen för ledarskap och management. Syftet är att undersöka om respektive flygstyrkechefer agerar i enlighet med utvecklande ledarskap vilket enligt teorin

---

<sup>142</sup> Enkät frågorna 1-42 är hämtade från Försvvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management formulär ”*Ledarformulär*” efter tillstånd av Ann Zander, Konceptansvarig Utvecklande Ledarskap, via telefon 2015-11-04 kl. 11:13 och mejl 2015-11-04 kl. 13:57.

<sup>143</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 84.

<sup>144</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 28.

<sup>145</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 47.

<sup>146</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 21, 77-78.

<sup>147</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 85.

<sup>148</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 132.

skall påverka de underställda i positiv riktning och öka vilja och produktivitet. Varje flygstyrkechef lämnar ett individuellt svar på enkäten.

Den andra enkäten riktar sig till besättningsmedlemmarna som genomfört samma insats som flygstyrkechefen och har haft denne som flygstyrkechef i den insatsen. Fallstudien med besättningsmedlemmarna består av totalt 53 frågor. Fråga 1-11 (*Bilaga 2*) skall mäta besättningsmedlemmens upplevelse gällande motivation och sammanhållning i insatsen. Frågorna är utformade utifrån Lars Anderssons resultat. Andersson tar upp hur ledarskapet i olika insatser har påverkat chefer och underställda negativt och att det har uppstått konflikter på grund av det.<sup>149</sup> Fråga 12-53 (*Bilaga 2*) skall mäta besättningsmedlemmens upplevelse av vilken huvudsaklig ledarstil flygstyrkechefen hade – utvecklande-, traditionell- eller låt-gå ledarskap. Syftet med att undersöka vilken ledarstil flygstyrkechefen har haft är tvåfaldig. Det ena är att mäta om den stämmer överens med flygstyrkechefens egen uppfattning. Det andra är att mäta om det finns något samband eller motsättning med svaren gällande motivation och sammanhållning. Båda påverkar vilja och produktivitet. Besättningsmedlemmarna under respektive flygstyrkechef hålls samman för att analys skall kunna göras kopplat mellan respektive chef och besättning. Besättningsmedlemmarna besvarar dock enkäten enskilt. Av samma skäl som nämnts tidigare används *Försvårshögskolan Institutionen för ledarskap och managements* enkät *Ledarformulär*.

Flerfallstudien genomfördes internetbaserat via programmet *Textalk*<sup>150</sup> där enkäter kan skapas och sedan mejlas ut till informanterna. Inför utskicket av enkäten till informanterna kontaktades Lokal Flygchefen (L CF) för transportflygförbundet TP84 för att legitimisera och få ett godkännande<sup>151</sup> att skicka enkäten till informanterna. Det erhöles av L CF<sup>152</sup> och enkäterna skickades ut. *Vetenskapsrådets forskningsetiska principer*<sup>153</sup> har beaktats vid framtagning av enkäterna. Identifiering av *respondenterna*<sup>154</sup> har undvikits genom att ålder, kön, arbetskategori och insats inte efterfrågas i enkäten. I och med att respondenten skickar in

---

<sup>149</sup> Andersson, 2006, 110, 113, 129, 130.

<sup>150</sup> Textalk. <http://www.textalk.se/websurvey/>. Hämtat 151125 kl. 14:52.

<sup>151</sup> Förfrågan skickades via mejl till L CF 151110 kl. 14:03.

<sup>152</sup> Godkännande att göra utskick till informanterna erhöles via mejl från L CF 151110 kl. 14:20.

<sup>153</sup> Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>. Hämtat 151125 kl. 15:01.

<sup>154</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 131.

sitt svar anses denne svarat på enkäten frivilligt.<sup>155</sup> Svarsskalan för flygstyrkechef och besättningsmedlem är niogradig och respondenten markerar ett alternativ. Varken till flygstyrkechef eller till besättningsmedlem har enkäten delats in i sektioner med rubriker för att undvika att påverka informanten.

Innan enkäten skickades ut informerades informanterna via mejl. I mejlet till flygstyrkechefer instruerades det om vilken insats de skulle ha i åtanke när de svarade på enkäten, Afghanistan 2010 respektive 2012. I mejlet till besättningsmedlem gavs instruktioner om vilken del av insats förbandet och vilken chef de skulle ha i åtanke när de svarade på frågorna, det vill säga flygstyrkan respektive flygstyrkechefen. De fick även instruktionen om vilken insats de skulle ha i åtanke när de svarade. I det inledande informationsmejlet angavs svarstiden till två veckor. Under dessa två veckor påmindes informanterna om att svara på enkäten varje morgon på deras arbetsplats. Påminnelse att svara mejlades ut till informanterna efter en vecka och när det var fyra dagar kvar på ordinarie svarstid. När det var tre dagar kvar på svarstiden informerades informanterna om att enkätens svarstid förlängdes med ytterligare en halv vecka. Likaledes påmindes informanterna om att svara varje morgon på arbetsplatsen under den utökade svarstiden samt att påminnelse mejlades ut med fyra, två och en dag kvar att svara.

Flerfallstudien analyseras utifrån beroende variablerna motivation och sammanhållning samt oberoende variabeln ledarstil. Analystabell används för att analysera och svara på den andra stödjande frågeställningen vilket sker under punkt 4.6 Sammanfattning av analys. Resultatet från flerfallstudien presenteras i analystabellerna med *medelvärde*<sup>156</sup> för varje fråga och för respektive flygstyrkechef och besättning. Då informanterna har haft en fast skala på 1-9 att svara utifrån har medelvärde valts i och med att inga *extrema värden*<sup>157</sup> förväntas kunna dra upp medelvärdet.

Undersökningens resultat diskuteras och självkritisk reflektion samt förslag på fortsatt forskning ges i den avslutande diskussionsdelen. Den övergripande frågeställningen besvaras i punkten 5.3 Undersökningens konklusion.

---

<sup>155</sup> Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, 9. Hämtat 151125 kl. 15:09.

<sup>156</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 166.

<sup>157</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 167.

## 4. Analys

Undersökningen kommer i analysdelen svara på den andra stödjande frågeställningen.

*Vilken ledarstil har flygstyrkecheferna haft och hur har det påverkat motivationen och sammanhållningen?*

Urvalets population, både vad gäller flygstyrkechef och besättningsmedlemmar, anses utgöra ett *representativt*<sup>158</sup> urval av flygstyrkan i och med att de olika kategorierna i flygstyrkans population är representerade.<sup>159</sup>

Av de fem informanterna flygstyrkechefer responderade alla fem. Av de sex informanterna besättningsmedlemmar till varje flygstyrkechef responderade som högst sex (100 %) besättningsmedlemmar och som lägst fyra (67 %) besättningsmedlemmar.

Delar av analysmaterialet redovisas i undersökningen. Önskar läsaren ta del av hela analysunderlaget anmodas denne ta kontakt med författaren till den här studien.

I fallstudierna har inga *interna bortfall*<sup>160</sup> noterats dock har *externa bortfall*<sup>161</sup> noterats. Det externa bortfallet har skett bland besättningsmedlemmarna. Undersökningen anser att det externa bortfallet är normalt med hänsyn till den verksamhet som transportflygförbundet TP84 bedriver. Verksamheten medför att informanterna kan vara borta flera veckor från förbundet på uppdrag vilket innebär att informanten inte har erhållit enkäten innan svarstiden gått ut. Andra orsaker kan vara att informanten inte varit på förbundet till följd av semester eller sjukdom. Enkäten var frivillig att svara på vilket innebär att informanten av olika anledningar, till exempel underlåtit att svara för att denne inte vill eller för att denne tycker illa om chefen, inte svarat och det liksom i föregående exempel renderar i ett externt bortfall.

---

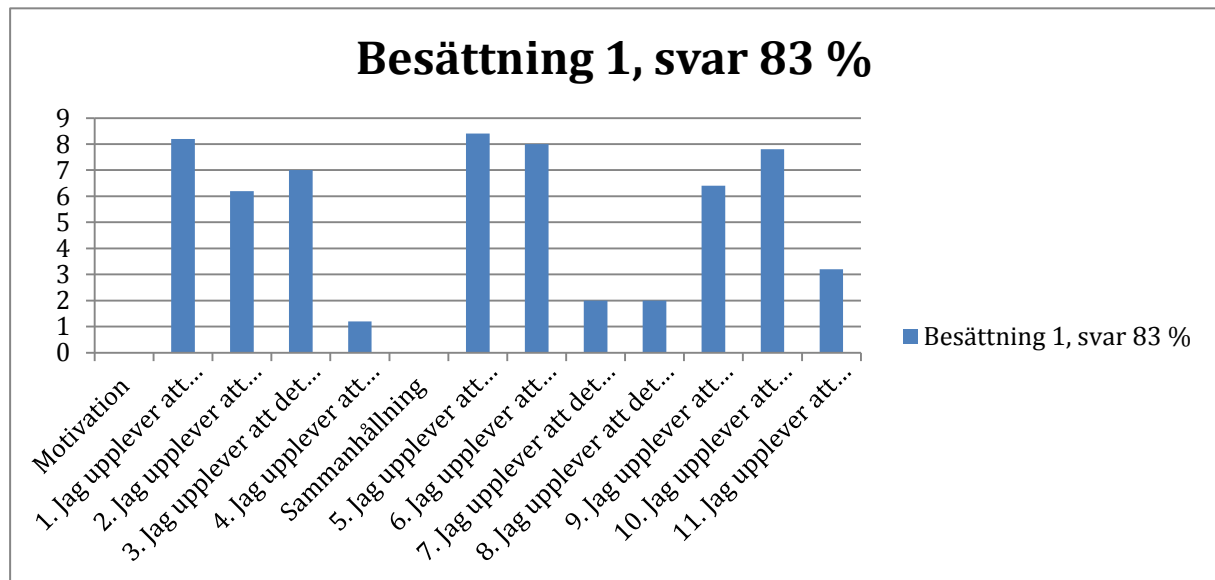
<sup>158</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 134.

<sup>159</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 132-134.

<sup>160</sup> Henny Olsson och Stefan Sörensen. *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber, 2011, 153; Johannessen och Tufte, 2003, 136.

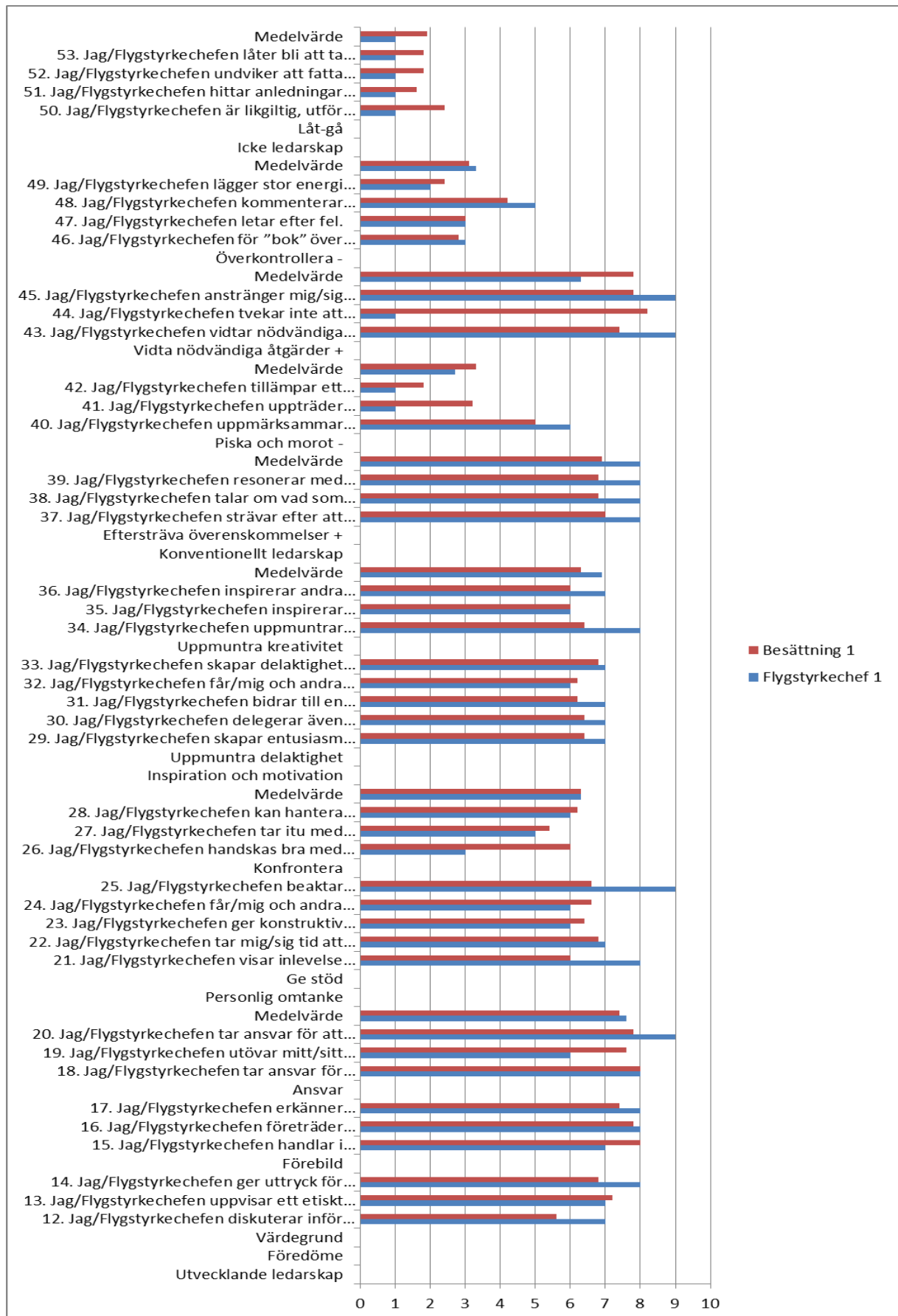
<sup>161</sup> Olsson och Sörensen, 2011, 153; Johannessen och Tufte, 2003, 136.

## 4.1 Analys Flygstyrka 1



Figur 6. Besättning 1 upplevda motivation och sammanhållning.

Besättningsmedlemmarnas svar visar att de har haft en tydlig upplevelse av motivation och sammanhållning i insatsen (Figur 6). När det gäller motivation så upplever de att deras bidrag till insatsen och att insatsen i sig har känts meningsfull. Besättningsmedlemmarna upplever att de har haft möjlighet att ta egna initiativ och hitta egna lösningar i insatsen och att flygstyrkechefen inte har hotat med straff i det fall det blivit fel. När det gäller sammanhållning upplever de att flygstyrkan och ”vardagen” fungerat bra med få konflikter och i de fall konflikter uppstod har de lösts snabbt. Det har inte funnits några tydliga vi och dem känslor inom flygstyrkan.



Figur 7. Jämförelse av flygstyrkechef 1 självskattade ledarstil och besättning 1 upplevda ledarstil.

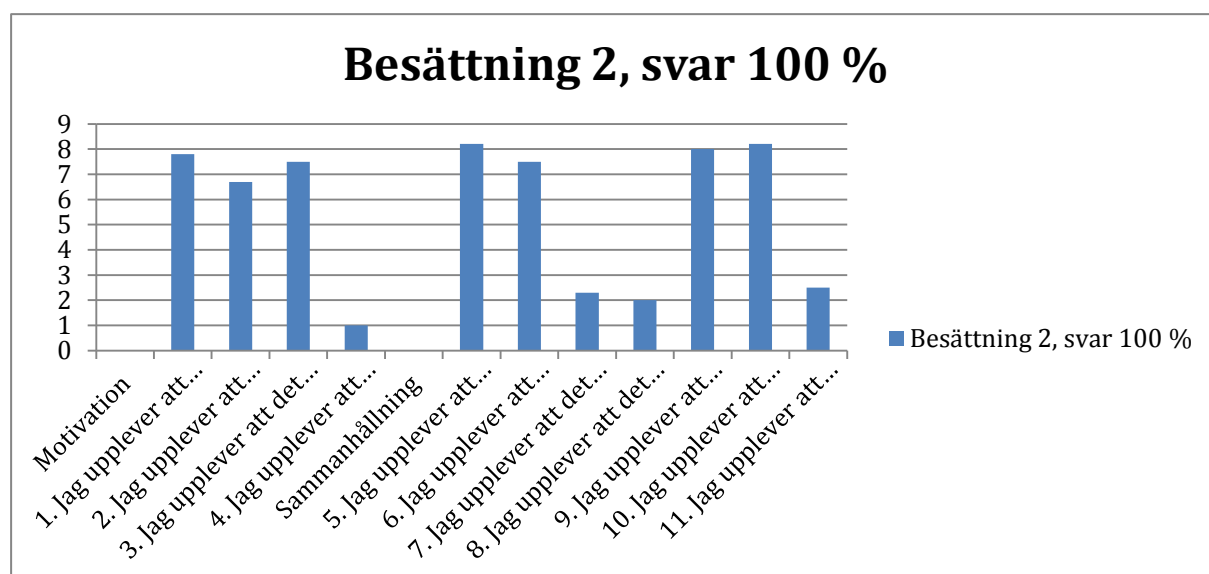


Resultatet av frågorna som undersöker ledarstil visar att flygstyrkechefen har haft en ledarstil enligt utvecklande ledarskap (*Figur 7*). Svaren på de frågor som rör konventionellt och icke-ledarskap visar att flygstyrkechefen hade ett utvecklande ledarskap i insatsen.

Flygstyrkechefen får tydligt positiva värden av besättningsmedlemmarna i att vara ett föredöme, personlig omtanke och i inspiration och motivation. Det värde som sticker ut något i att det skiljer mellan vad flygstyrkechef och besättning satt för värde är i konventionellt ledarskap fråga 30 (*Bilaga 1*) respektive 41 (*Bilaga 2*) (*Jag/Flygstyrkechefen uppträder mästrande mot medarbetare/ och mig som ej utfört överenskomna uppgifter.*) under piska och morot. Besättningsmedlemmarna upplever att flygstyrkechefen uppträder mer negativt än vad denne själv uppger men det tycks inte påverka upplevelsen av motivation och sammanhållning eller ledarstil.

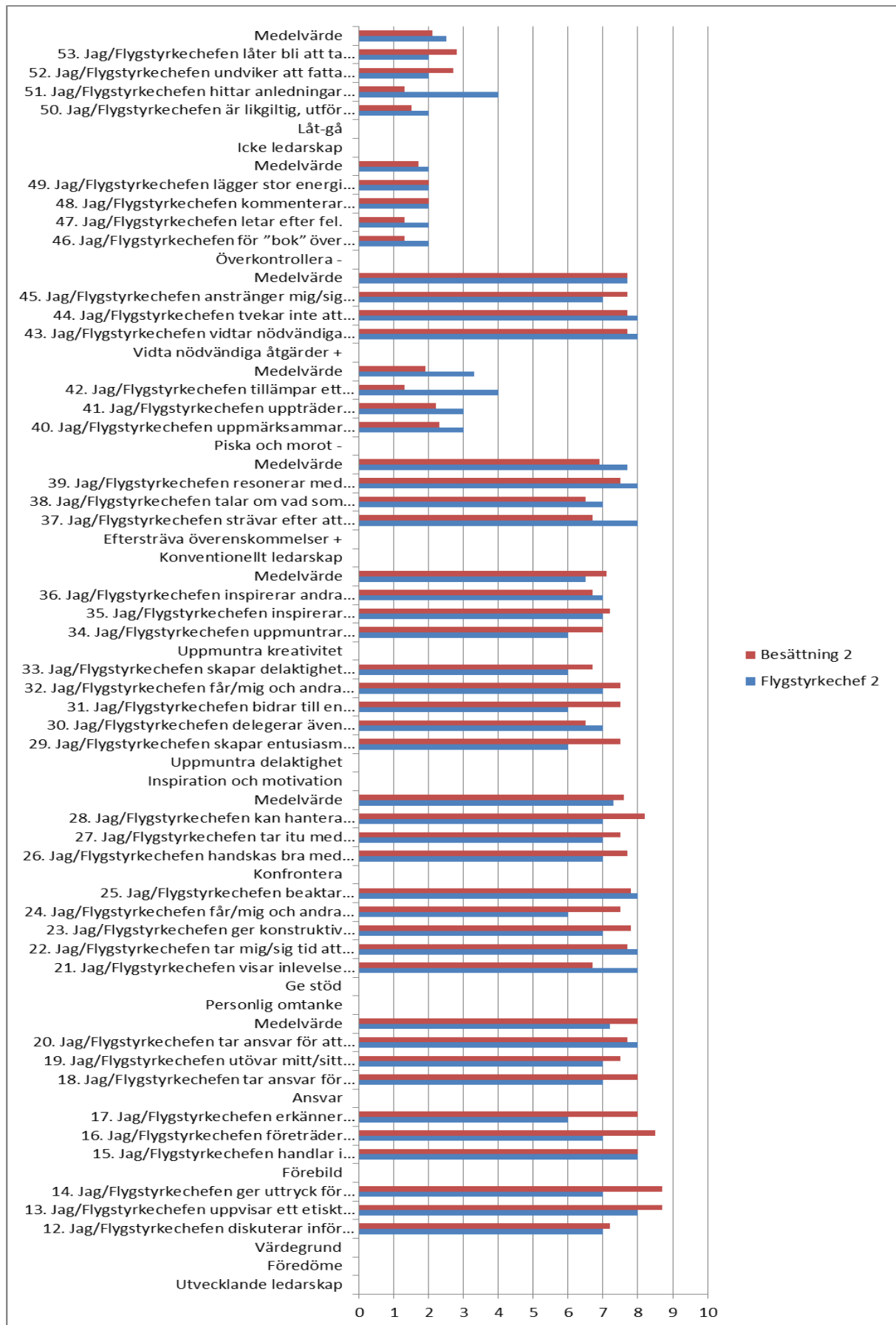
Flygstyrkechefens svar på fråga 33 (*Bilaga 1*) respektive 44 (*Bilaga 2*) (*Bilaga 2*) (*Jag/Flygstyrkechefen tvekar inte att ingripa om något håller på att gå fel.*) sticker ut i förhållande till hur alla andra flygstyrkechefer och besättningsmedlemmar har svarat. Med hänsyn till hur de har svarat och även den specifika besättningen har flygstyrkechefen troligen tolkat frågans formulering felaktigt. Dock har studien inte gjort någon förändring av svaret i analysen.

## 4.2 Analys Flygstyrka 2



Figur 8. Besättning 2 upplevda motivation och sammanhållning.

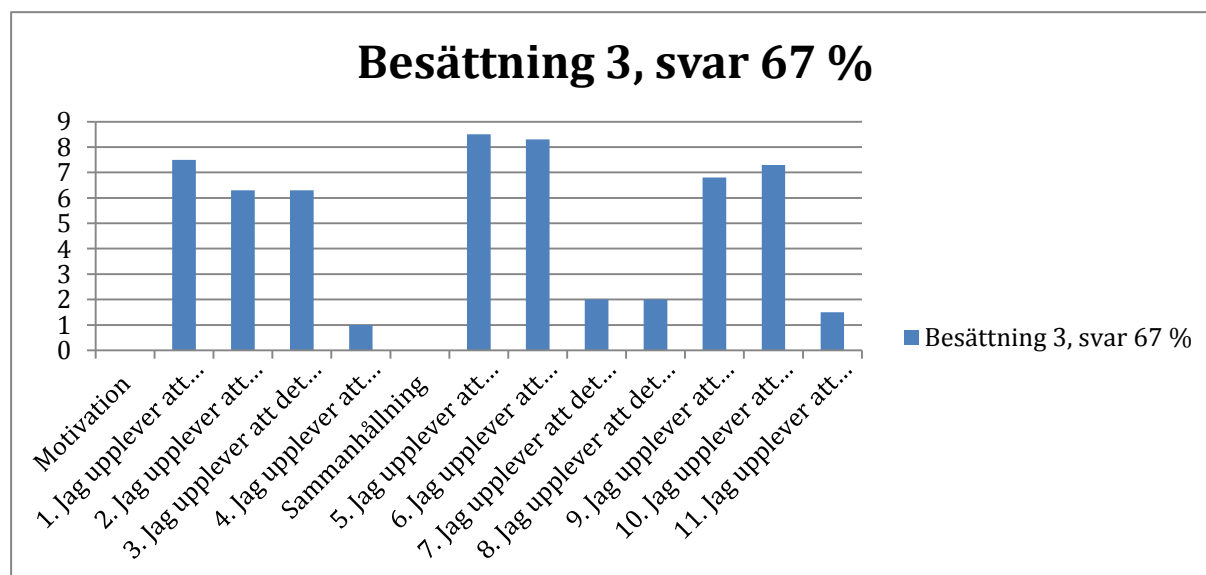
Besättning 2 svar visar att de har haft en tydlig upplevelse av motivation och sammanhållning i insatsen (*Figur 8*). De upplever motivation i att deras bidrag till insatsen och att insatsen i sig har känts meningsfull. Besättningsmedlemmarna har haft möjlighet att ta egna initiativ och finna egna lösningar. De upplever inte att flygstyrkechefen har hotat med straff vid tillfällen då det blivit fel. Besättningen upplever sammanhållning i att flygstyrkan och ”vardagen” har fungerat bra och att de konflikter som uppstod har lösts snabbt. Det har inte funnits några vi och dem känslor i flygstyrkan.



Figur 9. Jämförelse av flygstyrkechef 2 självskattade ledarstil och besättning 2 upplevda ledarstil.

Besättnings 2 resultat visar att flygstyrkechefen hade en ledarstil enligt utvecklande ledarskap (Figur 9) då tydligt positiva värden har getts gällande *föredöme, personlig omtanke och inspiration och motivation*. Det bekräftas av svaren i frågorna rörande konventionell och icke-ledarskap. Inget svar sticker ut inom del olika delfaktorerna *föredöme, personlig omtanke och inspiration och motivation*. Besättningsmedlemmarna har i över hälften av påståendena svarat mer positivt än flygstyrkechefens självskattning. I svaren gällande konventionellt ledarskap är det en fråga under *piska och morot* som sticker ut något i positiv mening för flygstyrkechefen. Det är fråga 31 (Bilaga 1) respektive 42 (Bilaga 2) (*Jag/Flygstyrkechefen tillämpar ett tydligt straff- och belöningsystem.*) där besättningsmedlemmarna upplever flygstyrkechefen tydligt positivare än det värde denne själv har skattat. Liknande gäller för *låt-gå* i icke-ledarskap där besättningsmedlemmarna är tydligt mer positiva i fråga 40 (Bilaga 1) respektive 51 (Bilaga 2) (*Jag/Flygstyrkechefen hittar anledningar att dra mig/sig undan när en arbetsuppgift skall utföras.*) än flygstyrkechefens egen skattning. Varken fråga 42 eller 51 anses påverka resultatet att flygstyrkechefen haft ett utvecklande ledarskap.

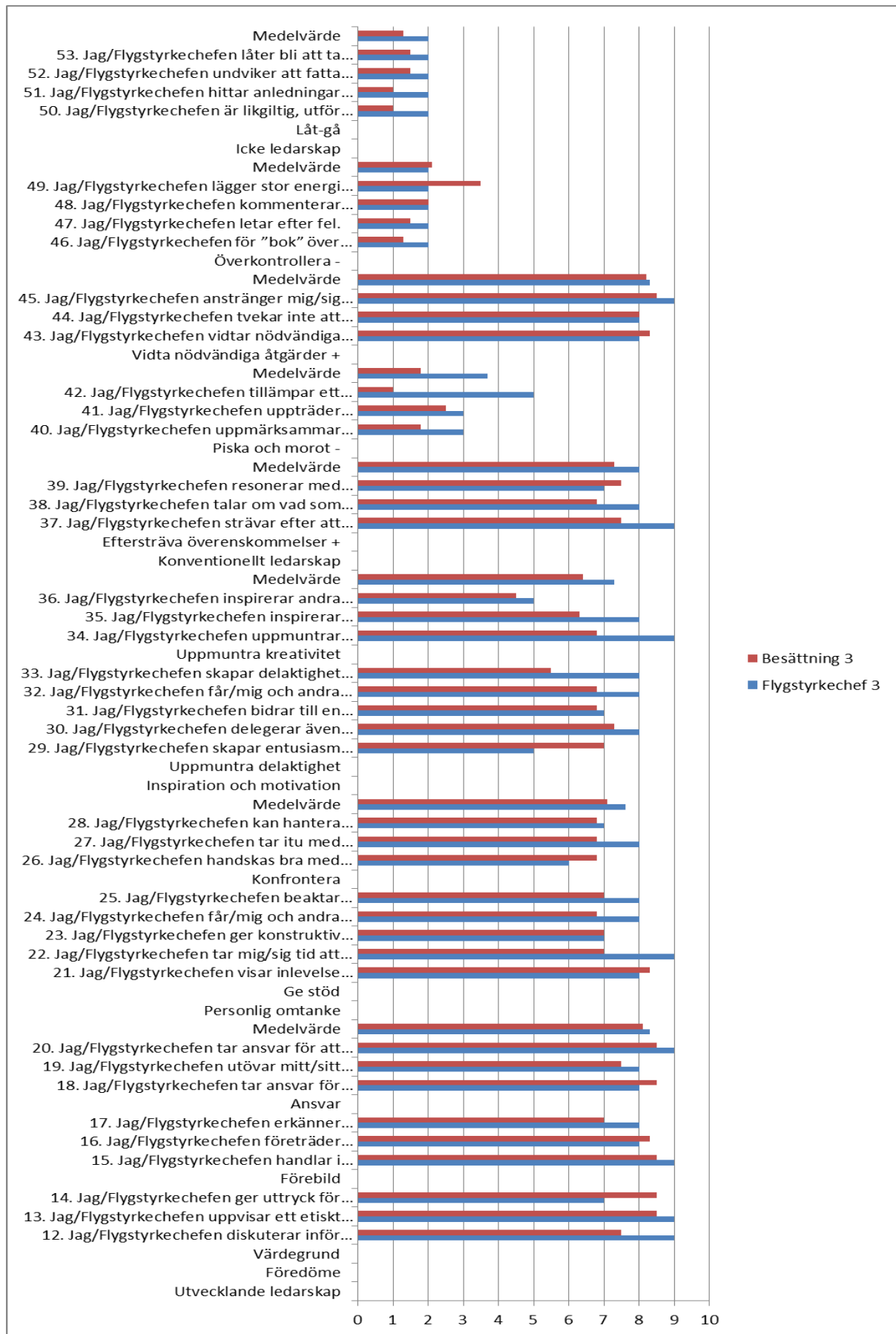
### 4.3 Analys Flygstyrka 3



Figur 10. Besättning 3 upplevda motivation och sammanhållning.

Svaren från besättning 3 visar att de tydligt har upplevt motivation och sammanhållning i insatsen (Figur 10). Besättningsmedlemmen upplever motivation i att de har bidragit till insatsen och insatsen har känts meningsfull. De har kunnat ta egna initiativ och hitta egna

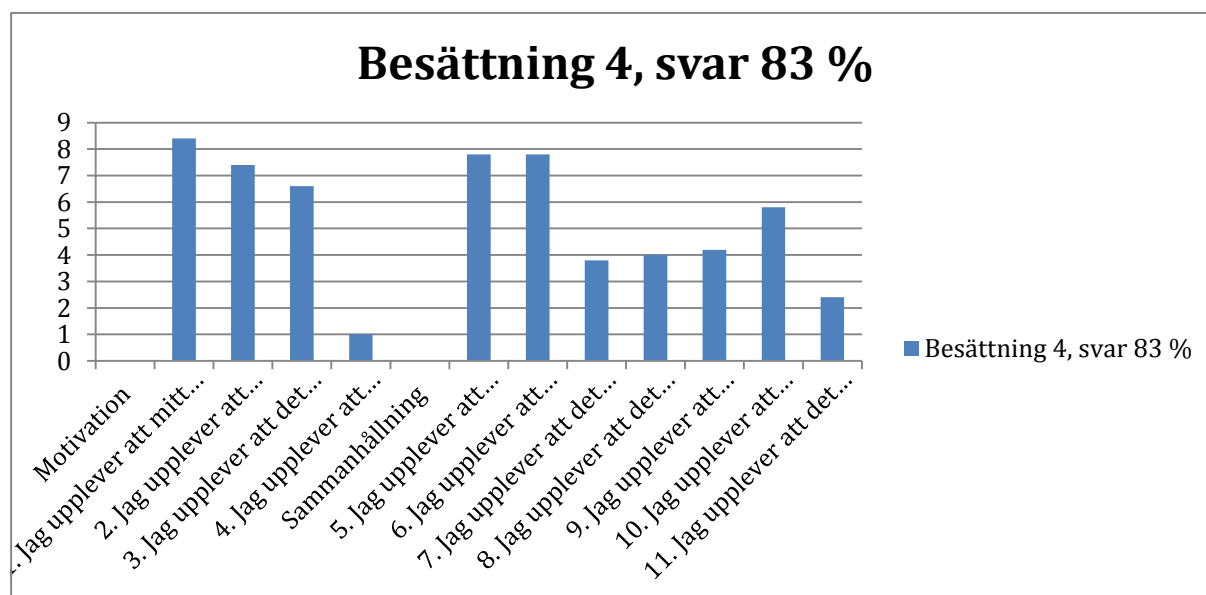
lösningar samt att flygchefen inte har hotat med straff när något blivit fel. Besättning 3 upplever sammanhållning i att flygstyrkan och ”vardagen” har fungerat bra och konflikter har lösts snabbt. Det har inte funnits någon vi och dem känsla mellan besättning och flygstyrkechef.



Figur 11. Jämförelse av flygstyrkechef 3 självskattade ledarstil och besättning 3 upplevda ledarstil.

Besättningsmedlemmarna upplever att flygstyrkechefen har haft ett utvecklande ledarskap (Figur 11) då det är tydligt positiva värden inom delfaktorerna *föredöme*, *personlig omtanke* och *inspiration och motivation* förutom på fråga 36 som har ett genomsnittligt värde. Svaren på frågorna gällande konventionell och icke-ledarskap visar också att flygstyrkechefen hade ett utvecklande ledarskap i insatsen. På fråga 25 (Bilaga 1) respektive 36 (Bilaga 2) (*Jag/Flygstyrkechefen inspirerar andra och/mig till att pröva nya sätt att arbeta.*) har både flygstyrkechef och besättningsmedlemmarna svarat med ett genomsnittligt värde men övriga värden inom *inspiration och motivation* är tydligt positiva varvid delfaktorn anses tala för utvecklande ledarskap. I det konventionella ledarskapet skiljer sig svaret på fråga 31 (Bilaga 1) respektive 42 (Bilaga 2) (*Jag/Flygstyrkechefen tillämpar ett tydligt straff- och belöningsystem.*) i *piska och morot* mellan flygstyrkechef och besättningsmedlemmar positivt till flygstyrkechefens fördel och anses därför inte påverka resultatet av analysen gällande ledarstil.

#### 4.4 Analys Flygstyrka 4

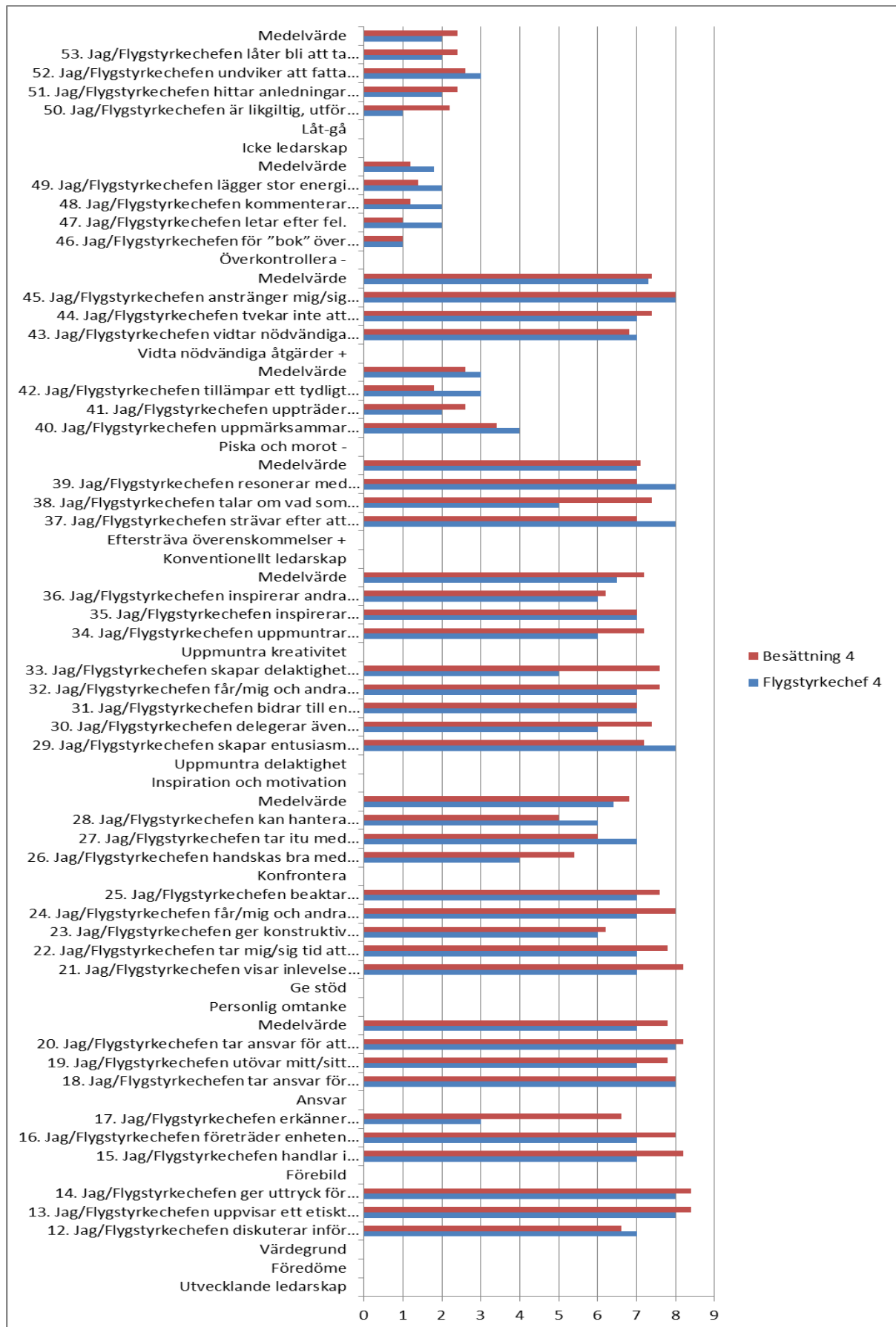


Figur 12. Besättning 4 upplevda motivation och sammanhållning.

Besättningsmedlemmarnas svar visar att de tydligt har upplevt motivation och sammanhållning i insatsen (Figur 12). De upplever motivation i att de på individnivå har bidragit till insatsen och att insatsen känns meningsfull. Besättning 4 har haft möjlighet att ta egna initiativ och finna egna lösningar under insatsen och flygstyrkechefen har inte hotat med

straff i de fallen att det blivit fel. Sammanhållningen upplevs gynnsam vilket visar sig i att arbetet i flygstyrkan liksom ”vardagen” har fungerat bra och de konflikter som uppstått har lösts snabbt. Det fanns inte någon känsla av vi och dem i flygstyrkan.

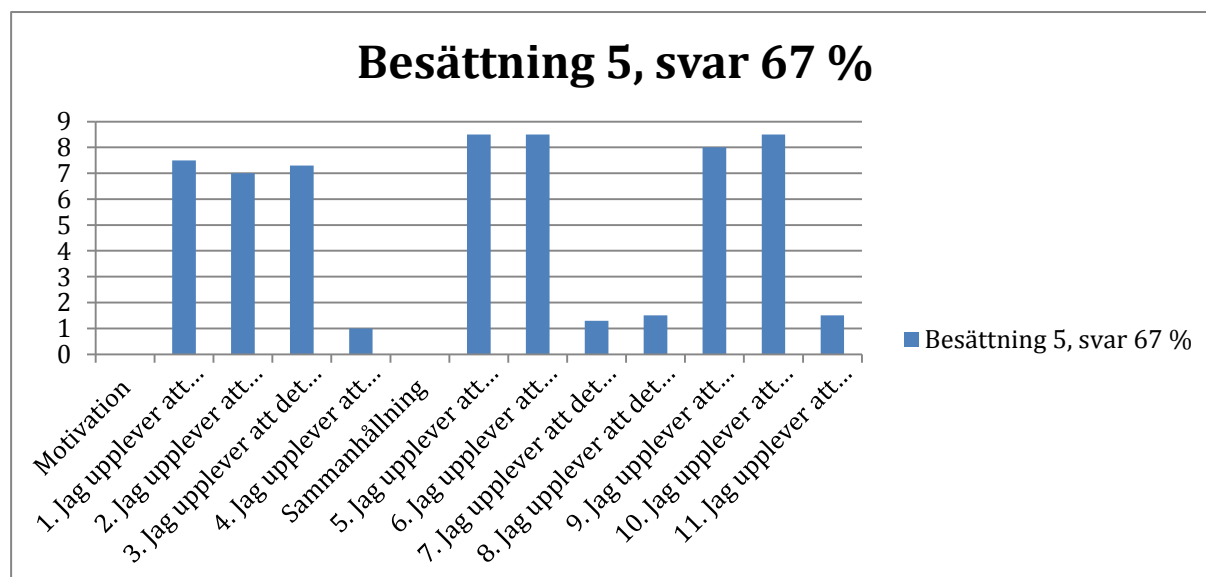




Figur 13. Jämförelse av flygstyrkechef 4 självskattade ledarstil och besättning 4 upplevda ledarstil.

Besättnings 4 svar på ledarstilsfrågorna rörande *föredöme*, *personlig omtanke* och *inspiration och motivation* visar att de upplever att flygstyrkechefen hade en ledarstil enligt utvecklande ledarskap (Figur 13). Svaren på frågorna gällande konventionellt och icke-ledarskap stärker att flygstyrkechefen hade ett utvecklande ledarskap. I delfaktorn *föredöme* skiljer sig värdet i fråga 6 (Bilaga 1) respektive 17 (Bilaga 2) (*Jag/Flygstyrkechefen erkänner mina/sina misstag utan att komma med bortförklaringar.*) åt mellan flygstyrkechef och besättningsmedlemmarnas. Flygstyrkechefen har satt ett tydligt lägre värde än besättning 4 men i och med att besättningsmedlemmarnas värde är högre läggs en tyngre vikt på det värdet och därmed påverkar det inte ledarstilen. I delfaktorn *inspiration och motivation* skiljer sig värdet i fråga 22 (Bilaga 1) respektive 33 (Bilaga 2) (*Jag/Flygstyrkechefen skapar delaktighet kring den egna enhetens framtida målbild.*) åt mellan flygstyrkechef och besättning 4. Även här har flygstyrkechefen skattat sig lägre än besättningsmedlemmarna vilket gör att besättning 4 värde ges ökad vikt och inte påverkar ledarstilen.

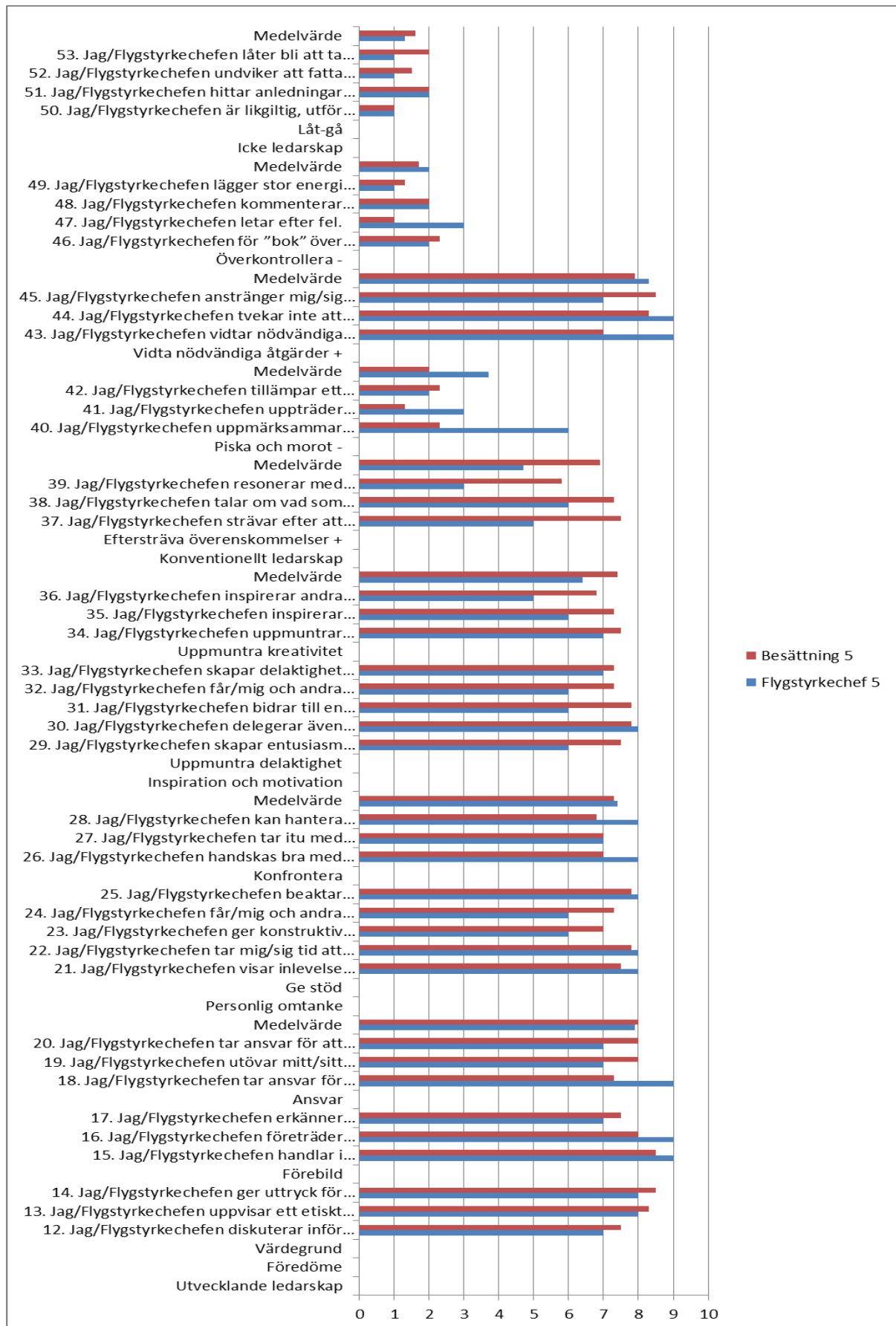
#### 4.5 Analys Flygstyrka 5



Figur 14. Besättning 5 upplevda motivation och sammanhållning.

Besättning 5 upplever tydligt enligt deras svar att de hade motivation och sammanhållning i insatsen (Figur 14). Besättningsmedlemmarna upplever motivation i att de bidragit till insatsen och att insatsen känts meningsfull. De har kunnat ta egna initiativ och hitta egna lösningar och har det blivit fel har flygstyrkechefen inte hotat med straff. Besättning 5

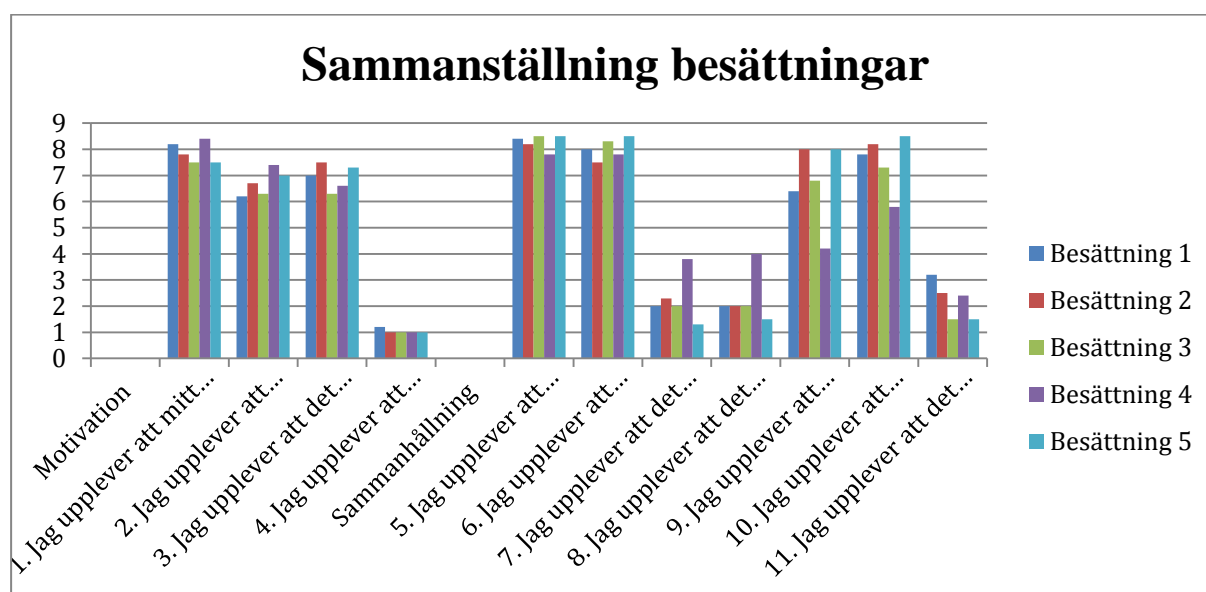
upplever sammanhållning i att flygstyrkan och ”vardagen” har fungerat bra och att konflikter som uppstått har lösts omedelbart. Besättningsmedlemmarna har inte haft en känsla av vi och dem i flygstyrkan.



Figur 15. Jämförelse av flygstyrkechef 5 självskattade ledarstil och besättning 5 upplevda ledarstil.

Svaren i delfaktorerna *föredöme*, *personlig omtanke* och *inspiration och motivation* visar tydligt att flygstyrkechefen haft en ledarstil enligt utvecklande ledarskap (*Figur 15*). Det bekräftar av svaren i frågorna rörande konventionell och icke-ledarskap. I konventionellt ledarskap skiljer sig värdena åt mellan flygstyrkechef och besättning 5 i fråga 29 (*Bilaga 1*) respektive 40 (*Bilaga 2*) (*Jag/Flygstyrkechefen uppmärksammar ENDAST de medarbetare/och mig som utför överenskomna uppgifter.) piska och morot*. Flygstyrkechefen har satt ett högre värde än besättningsmedlemmarna som har svarat tydligt mer positivt. Då besättningsmedlemmarnas svar väger tyngre än flygstyrkechefens svar anses inte värdet påverka analysen av ledarstil.

#### 4.6 Sammanfattning av analys



Figur 16. Besättningarnas upplevda motivation och sammanhållning.

De fem fallstudierna visar inte på några större skillnader i svaren mellan flygstyrkornas besättningar gällande de indikatorer som undersökningen har identifierat i teorin påverkar motivation och sammanhållning (*Figur 16*).

Vid en jämförelse mellan besättningarnas svar gällande motivation och sammanhållning kan man se en marginal skillnad rörande frågorna (*Bilaga 2*) 7, 8, 9 och 10 för besättning 4 gentemot övriga besättningar (*Figur 16*). Svaren visar att besättning 4 i något högre grad än övriga besättningar har upplevt att det har funnits konflikter mellan flygstyrkechef och

besättningsmedlem/ar och mellan besättningsmedlem/ar (fråga 7 och 8). Svartvärdena ligger dock som hos övriga besättningar i kategorin låga värden. Konflikterna har lösts av både flygstyrkechef och besättningsmedlem/ar om än inte med samma skyndsamhet som i övriga besättningar vilket svaren återger (fråga 9 och 10). Svartvärdena ligger i kategorin genomsnittligt respektive högt värde. Besättning 4 svar gällande ledarstil (*Figur 13*) visar att besättningen trots en något förhöjd upplevelse av konflikter anser att flygstyrkechefen har haft en ledarstil enligt utvecklande ledarskap. Slutsatsen av detta blir att den något förhöjda upplevelsen av konflikter inte har påverkat besättning 4 upplevda sammanhållning vilket besättningens svar gällande ledarstil åskådliggör. En bidragande orsak till det är troligen att besättning 4 upplevt att flygstyrkechefen agerat i enlighet med att vara ett föredöme och med personlig omtanke på ett positivt sätt vilket reflekteras i svaren på frågorna rörande ledarstil.



Figur 17. Jämförelse av flygstyrkechefernas självskattade ledarstil och besättningarnas upplevda ledarstil.

Fallstudierna visar inte på några större skillnader i svaren mellan flygstyrkechefernas skattade ledarstil och besättningarnas upplevda ledarstil när det gäller vilken ledarstil respektive flygstyrkechef har haft i insatsen (*Figur 17*).

Svaren visar att besättningarna upplever flygstyrkechefernas ledarstil mer positivt än flygstyrkecheferna själva i tjugofyra av de fyrtiotvå ledarstilsfrågorna. Endast i fyra frågor upplever besättningarna flygstyrkecheferna mer negativt än flygstyrkecheferna själva och då endast med en ringa differens. I tretton av frågorna har flygstyrkecheferna skattat sitt eget värde högre än besättningarna. Skillnaden i svaren mellan flygstyrkecheferna och besättningarna är dock marginell i de tretton frågorna. I en av frågorna är svarsvärdet lika mellan flygstyrkecheferna och besättningarna. Det ger sammanfattningsvis att besättningarna stödjer flygstyrkechefernas svar i vilken ledarstil de har haft i insatsen utifrån hur de har svarat på frågorna; nämligen utvecklande ledarskap.

Svaret på den i början av kapitlet ställda stödjande frågeställningen, *Vilken ledarstil har flygstyrkecheferna haft och hur har det påverkat motivationen och sammanhållningen*, är:

I samtliga av de fem fallstudierna visar besättningsmedlemmarnas svar att flygstyrkechefen har haft ett utvecklande ledarskap (*Figur 17*). I delfaktorn *föredöme* (*Bilaga 2*) visar det sig extra tydligt i fråga 13 - *etiskt och moraliskt förhållningssätt*, fråga 14 - *värderingar på humanistisk grund*, fråga 15 - *handlar i överensstämmelse med uttryckta åsikter* och fråga 18 - *ta ansvar även i motgång* som genomgående får höga värden. I delfaktorn *personlig omtanke* är det ingen/a frågor som extra tydligt visar på höga värden utan det är snarare så att alla värden tydligt visar på ett utvecklande ledarskap, detsamma gäller för delfaktorn *inspiration och motivation*.

Svaren på påståendena i delfaktorerna till konventionellt ledarskap visade inte i någon av de fem fallstudierna på att flygstyrkecheferna skulle ha den typen av ledarstil.

Flygstyrkecheferna erhåller alla låga värden i de negativa delfaktorerna *piska och morot* och *överkontrollera*. I det fallet att höga värden hade erhållits i dem hade det pekats på en ledarstil enligt konventionellt ledarskap.



Påståendena under *låt-gå* får låga värden i alla de fem fallstudierna vilket visar att ingen av flygstyrkecheferna har haft en ledarstil enligt icke-ledarskap.

I linje med påverkan av utvecklande ledarskapet upplever besättningsmedlemmarna en tydlig motivation i insatsen. Tydligast visar det sig i fråga (*Bilaga 2*) 1 och 4 (*Figur 16*) som får mycket tydligt positiva värden i de fem fallstudierna. Fråga 1 svar visar att besättningarna känt en hög tydlighet i att de bidragit till insatsen och fråga 4 svar visar att de har känt att de har kunnat agera utan att känna att de kommer att bli straffade om det blir fel. Båda dessa delfaktorer är tydliga bidragare i att känna motivation. Även övriga påståenden har tydligt positiva värden vilka bidragit till motivationen som besättningarna känner.

Besättningsmedlemmarna upplever också en hög tydlighet av sammanhållning i insatsen vilket är i linje med påverkan av utvecklande ledarskap. Det visar sig mycket tydligt i framför allt fråga (*Bilaga 2*) 5, 6 och 10 (*Figur 16*) vilka får mycket tydligt positiva värden i de fem fallstudierna. Tydligt höga positiva värden på fråga 5 och 6 visar att arbetet i flygstyrkan och vardagen har fungerat bra vilket bidrar till en hög sammanhållning. I de fall att konflikter har uppstått har de lösts snabbt och då framför allt inom besättningarna vilket fråga 10 visar på och det bidrar till en stark sammanhållning. Övriga påståenden inom sammanhållning får också tydliga positiva värden vilket visar att sammanhållningen varit god i flygstyrkan.

Sammantaget visar besättningsmedlemmarnas svar på frågorna som bygger på teorin och skall pröva om de har upplevt motivation och sammanhållning i insatsen att de har upplevt det. Flygstyrkechefernas svar, som bekräftas av besättningsmedlemmarnas svar, gällande ledarstil åskådliggör att de har haft, enligt teorin, ett utvecklande ledarskap. Studien bekräftar därmed det teorin säger i insats med TP84, det vill säga att ett ledarskap enligt utvecklande ledarskap främjar de underställdas motivation och sammanhållning.

Enligt teorin skall motivation och sammanhållning bidra till ett förbands effekt. Utifrån sagda teori skulle en följd kunna vara att motivation och sammanhållning har bidragit till TP84 förbandets effekt i insats vid dessa tillfällen.

## 5. Diskussion av analys, fortsatt forskning samt konklusion

Undersökningen kommer i diskussionsdelen svara på den övergripande frågeställningen.

*Förklara hur motivation och sammanhållning i insats med TP84 påverkas av ledarskapet?*

Studien inleddes med en övergripande bakgrund till problemet varefter undersökningens syftet presenterades, att undersöka variablerna motivation och sammanhållning, tillsammans med den övergripande frågeställningen enligt ovan. Därefter presenterades teorierna gällande hur motivation och sammanhållning påverkar ett förbands effekt och vad som påverkar motivation och sammanhållning varefter teorierna rörande ledarskapsstilar redogjordes för. Härnäst beskrevs hur den empiriska inhämtningen genomfördes varefter analys av empirin utifrån operationaliseringen genomfördes. Den slutliga delen består av diskussion, förslag på fortsatt forskning och konklusion av undersökningen.

### 5.1 Diskussion

Analysen av de fem fallstudierna visar att besättningarna har upplevt en tydlig motivation och sammanhållning i insatsen. Indikatorerna som studien identifierade för respektive motivation och sammanhållning har fått tydligt positiva värden.

Med några få undantag visar resultatet i fallstudierna på att besättningarna tydligt upplever att flygstyrkecheferna har haft en ledarstil som stärker motivationen och sammanhållningen. Det skulle kunna vara så att besättningen är stark och har en informell ledare vilken stärker och bygger upp gruppens motivation och sammanhållning. Motivation kan även uppnås genom att besättningen känner att de starkt bidrar i insatsen och att insatsen i sig är motiverande.

Sammanhållningen i besättningen skulle kunna byggas upp genom att gruppen klarar av de olika uppgifter och uppdrag som de får och genom att de lär känna varandra på ett nära plan snarare än av chefens ledarskap. I det fallet att det hade varit på detta sätt i insatsen skulle resultatet visa att besättningen har tydligt positiva värden vad gäller motivation och sammanhållning men negativa eller tydligt negativa värden i deras uppfattning om ledarstil. Resultatet visar dock på att flygstyrkechefens ledarstil har bidragit till att öka motivationen och sammanhållningen.

Fallstudiernas resultat är slående lika med endast mindre variationer i ett fåtal svar vilket inte inverkar på resultatets helhet. Till del är resultatet något förvånande då det är en sådan åldersskillnad mellan flygstyrkecheferna att olika ledarskapsutbildningar är att förvänta. Lars Andersson lyfter fram att det finns ett samband i skillnaden mellan ledarskapsutbildning<sup>162</sup> och resultatet av hur det påverkar de underställdas motivation och upplevelse av sammanhållning i sin undersökning av arméförband. Förklaringen till det kan vara flygutbildningen som alla flygstyrkecheferna har genomgått och som lyfter fram och trycker på vikten av att befälet, som är lärare, har lika stor del i elevens framgång som motgång i utbildningen. Läraren och eleven skall jobba tillsammans för att nå uppsatta mål och är lika delaktiga i att göra allt för att eleven skall lyckas med utbildningen. En annan del kan vara flygvapnets öppenhet när det gäller lärande händelser. Det innebär att alla besättningsmedlemmar har möjlighet att skriva det som i Flygvapnet kallas direktanmälan på alla sorters händelser för att andra skall lära av dem. Det kan de göra utan att få straffliga påföljder om det inte är tydligt att individen medvetet brutit mot regler och förbud. Det skapar ett öppet klimat där individer vågar ta initiativ och hitta egna lösningar utan rädsla för bestraffning om de skulle göra omedvetet fel. Detta synsätt påverkar troligen också ledarskapet hos officerarna med pilotbakgrund.

Att informanten underlåtit att svara av olika anledningar är inget som studien kan påverka utan undersökningen kan endast förhålla sig till det som ett externt bortfall. Det är dock olyckligt att studien inte kan fånga upp de eventuella fall då respondenten har upplevt att chefen varit dålig med hänsyn till resultatet. Dock visar resultatet att det troligen endast hade varit enstaka respondenter som hade upplevt detta vilket inte hade gjort de enstaka fallen representativa för hela besättningen.

En komplettering av enkäterna med intervjuer och/eller iakttagande studier hade troligen ytterligare fördjupat kunskapen om vad som påverkar motivation och sammanhållning. Det finns utmaningar i detta som kan påverka resultatet i att det kan vara svårt för en intervjuare eller iakttagare att bli insläppt i en grupp och verkligen få ta del av bakomliggande faktorer. Det är också tidskrävande och fordrar att studien har möjlighet att anpassa inhämtningen av

---

<sup>162</sup> Andersson, 2006, 129-130.

empiri till de tillfällen då förbandet genomför den typ av insatser som undersökningen eftersöker. Detta är utmaningar vilka svårligen kan hanteras vid den här typen av uppsatser.

Fallstudiernas resultat visar endast på mindre skillnader mellan de olika flygstyrkecheferna och besättningarna. Studien försöker minimera påverkan på informanten genom att respondenten är helt anonym, svar genomfördes enskilt och genom en instruktion innan informanten erhöll frågorna. Det kvarstår dock alltid en möjlighet att respondenten vill framställa sig annorlunda än verkligheten eller ger ett annat svar för att inte till exempel stöta sig med någon person. Undersökningen har enligt tidigare försökt att minimera detta och genom det säkerställa studiens reliabilitet. För att pröva och säkerställa studiens reliabilitet skulle en ny undersökning kunna genomföras på en annan insats med samma informanter, *test-retest-reliabilitet*<sup>163</sup>, dock har inte den tillgängliga tiden för den här studien medgett det.

Ett annat sätt att kontrollera den här undersökningens reliabilitet skulle vara att låta andra forskare genomföra motsvarande studie på förslagsvist ett annat svenskt transportflygförband, det vill säga pröva undersökningens *interbedömarreliabilitet*<sup>164</sup>. Det har emellertid inte varit möjligt den här studien med hänsyn till den tid som funnits tillgänglig.

För frågorna, indikatorerna, gällande motivation och sammanhållning togs bakgrunden till dem ifrån Lars Andersson och Gerry Larsson vilka båda tydligt klargör vad som påverkar de variablerna. Det finns givetvis alltid en chans till missförstånd gällande teoritexterna men då olika texter säger samma sak gällande bakgrunden till vad som påverkar motivation och sammanhållning minskar det risken för feltolkning. Med ambitionen att säkerställa undersökningens validitet i frågorna som skulle undersöka ledarstil användes underlag ifrån *Försvårshögskolan Institutionen för ledarskap och management*.

Frågorna gällande motivation och sammanhållning utformades för att vara entydiga och inte kunna tolkas och behandla flera olika saker. Svarsskalan valdes för att inte ge för många valmöjligheter samtidigt som den skulle ge möjlighet för informanten att svara med skillnad mellan positivt och negativt med tillräcklig känsla av precision. Det är nästintill omöjligt att undvika att informanten ändå tolkar frågan då det är denne som skall läsa och förstå frågan. Med frågornas utformning har studien försökt att minimera denna påverkan. Frågorna som

---

<sup>163</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 28-29.

<sup>164</sup> Johannessen och Tufte, 2003, 29.

mäter upplevelsen av motivation och sammanhållning anses göra det då underlaget till dem är hämtade ur resultat av tidigare forskning. Ytterligare frågor hade möjligtvis kunnat ställas men det är tveksamt att de hade bidragit då de frågor som ställs enligt teorin och resultat av tidigare forskning tydligt påverkar motivation och sammanhållning.

Frågorna gällande ledarstil anses vara väl underbyggda då de är framtagna av *Försvårshögskolan Institutionen för ledarskap och management* för att specifikt mäta ledarstil. Trots det finns alltid möjligheten att någon fråga hade kunnat formuleras annorlunda samt att, som nämnts i tidigare stycke, informanten skall läsa och förstå frågan vilket kan innebära en feltolkning. Trots olika möjligheter till fel ser studien på frågorna som väl underbyggda och lämpade för att undersöka ledarstil.

Fallstudiernas resultat anses vara relevant och representativt både för flygstyrkechefer och för besättningar. Då informanterna innan de erhöll frågorna fick en instruktion som förklarade vad undersökningen handlade om samt vad informanten skulle tänka på när denne svarade. Informanten fick även instruktion om vilken flygstyrkechef denne skulle ha i åtanke i svaren på frågorna. Att alla de som varit flygstyrkechefer och besättningsmedlemmar har tagits med som informanter har bidragit till att öka undersökningens validitet.

## 5.2 Fortsatt forskning

Den här studien undersöker hur motivation och sammanhållning i transportflygförbandet TP84 påverkats av ledarstilen hos flygstyrkechefen i insats. Motivation och sammanhållning är variabler som påverkar förbandets effekt. Förslag på vidare forskning är att studera hur ledarstilen hos chefer för Transport- och specialflygenheten (TSFE) i insats har påverkat förbandets motivation och sammanhållning i insats. Ett annat förslag på vidare forskning är att genomföra undersökningen på andra flygvapenförband som genomfört insats. Målet med det skulle vara att klargöra om flygvapnets chefer i insats haft en ledarstil som påverkar förbandets effekt positivt. I det fallet att resultatet skulle bli negativt skulle den kunskapen bidra till att ledarskapet skulle kunna utvecklas i Flygvapnet och därmed öka förbandens effekt.

Som undersökningen redogör för finns det flera olika variabler som påverkar ett förbands effekt och den här studien undersöker bara en specifik del av de faktorerna. Vidare forskning kring dessa faktorer skulle bidra till ökad kunskap som skulle leda till att förbandens effekt ökas och att försvarsmaktens effekt ökas.

### 5.3 Undersökningens konklusion

Svaret på den i början av kapitlets ställda övergripande frågeställning, *Förklara hur motivation och sammanhållning i insats med TP84 påverkas av ledarskapet?* är:

Resultatet av de fem fallstudierna visar att de fem besättningarna har haft en tydligt positiv upplevelse av motivation och sammanhållning i insatsen. Skillnaden i de svar som erhållits av besättningarna visar endast på mindre skillnader i de faktorer som studien har identifierat påverkar motivation och sammanhållning.

Undersökningen visar att utvecklande ledarskap påverkar ett förbands effekt gynnsamt i det att motivationen och sammanhållningen är tydligt positiva. Det sker genom att rätt typ av ledarskap bidrar till att öka den underställdes engagemang och vilja att bidra samt genom att värna individen och gruppen. Resultatet av det är att de underställda känner en ökad motivation och sammanhållning vilket studiens resultat visar.

Undersökningens resultat bekräftar det teorin lägger fram vilket är att ett ledarskap enligt utvecklande ledarskap bidrar till att motivationen och sammanhållningen hos de underställda, i det här fallet i insats med TP84, påverkas positivt. Det leder vidare till att studien utifrån teorin drar slutsatsen att i och med att motivationen och sammanhållningen varit positiv har det i insats med TP84 gynnsamt påverkat TP84 förbandets effekt.

Resultatet visar att TP84 förbandet i insats uppnått fördelaktig effekt med den fastslagna ledarskapsmodellen. Det talar för att Försvarsmakten än tydligare bör tillse att utvecklande ledarskap är det ledarskap som dess officerare utövar för att det öka förbandens effekt.

## Litteratur och referensförteckning

### Litteratur

- Andersson, Lars. *Militärt ledarskap – när det gäller*. Stockholm: HLS förlag, 2006.
- Beevor, Antony. *Andra världskriget*. Lund: Historiska Media, 2012.
- Bishop, Chris och McNab, Chris. *Andra världskrigets stora slag och operationer dag för dag*. Stockholm: Bokförlaget Forum, 2003.
- Clausewitz, Carl von. *Om kriget*. Borgå: WS Bokkwell, 2006.
- Johannessen, Asbjörn och Tuftte, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber, 2003.
- Larsson, Gerry. *Ledarskapsteori*. I *Direkt ledarskap*, Larsson, Gerry och Kallenberg, Kjell (red.). Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
- Larsson, Gerry., Gal, Reuven och Zander, Ann. *Ledarskap under akut stress*. I *Direkt ledarskap*, Larsson, Gerry och Kallenberg, Kjell (red.). Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
- Larsson, Gerry och Kallenberg, Kjell (red.). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
- Larsson, Gerry. *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber, 2012.
- Northhouse, Peter G. *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2010.
- Olsson, Henry och Sörensen, Stefan. *Forskningsprocessen Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. Stockholm: Liber, 2011.
- Rienecker, Lotte och Jørgensen, Peter Stray. *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber, 2008.
- Swanston, Alexander och Swanston, Malcom. *Historisk atlas över andra världskriget*. London: Cartographica Ltd, 2013.
- Thurén, Torsten. *Källkritik*. Stockholm: Liber, 2013.
- Widén, Jerker och Ångström, Jan. *Militärteorins grunder*. Stockholm: Försvarsmakten, 2005.
- Yukl, Gary (bearbetad av Kaulio, Matti). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited, 2012.

## Rapporter, artiklar, andra källor

Försvarsmakten. *Militärstrategisk doktrin*. Stockholm: Försvarsmakten, 2012.

Regeringens proposition 1999/2000:30. *Det nya försvaret*.

Regeringens proposition 2001/02:10. *Fortsatt förnyelse av totalförsvaret*.

Regeringens proposition 2004/05:5. *Vårt framtida försvar*.

## Elektroniska källor

Försvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management. *Utvecklande ledarskap*. 2014-09-24.

<http://www.fhs.se/Documents/Externwebben/utbildning/Uppdragsutbildningar/Ledarskap/UL/broschyr-ul.pdf> (Hämtat 2015-11-05).

Google. Krigföringsförmåga.

[https://www.google.se/search?q=krigf%C3%B6ringsf%C3%B6rm%C3%A5ga&biw=1366&bih=673&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjXxonUnbrJAhWKCiwKHR1uB60Q\\_AUIBigB#imgrc=nrrIc-turRgRvM%3A](https://www.google.se/search?q=krigf%C3%B6ringsf%C3%B6rm%C3%A5ga&biw=1366&bih=673&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjXxonUnbrJAhWKCiwKHR1uB60Q_AUIBigB#imgrc=nrrIc-turRgRvM%3A) (Hämtat 2015-12-01).

Google. Utvecklande ledarskap.

[https://www.google.se/search?q=utvecklande+ledarskap&biw=1366&bih=673&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiR1In7xajJAhVJ\\_iwKHftVBR0QsAQIUw&dpr=1#imgrc=Pf49JvHkFMfk-M%3A](https://www.google.se/search?q=utvecklande+ledarskap&biw=1366&bih=673&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiR1In7xajJAhVJ_iwKHftVBR0QsAQIUw&dpr=1#imgrc=Pf49JvHkFMfk-M%3A) (Hämtat 2015-11-24).

Nationalencyklopedin. Moral.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/moral> (Hämtat 2015-11-12).

Nationalencyklopedin. Motivation.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/motivation> (Hämtat 2015-11-12).

Totalförsvarets forskningsinstitut. (den 23 december 2011). *Värdering och bedömning av militära insatser och effekter*. <http://foi.se/rapport?rNo=FOI-R--3290--SE> (Hämtat 2015-11-11).

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtat 2015-11-25).



## Bilaga 1. Enkätfrågor till flygstyrkechef i insats<sup>165</sup>

**Ledarstil** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

**Utvecklande ledarskap** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

**Föredöme** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

1. Jag diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga.
2. Jag uppvisar ett etiskt och moraliskt förhållningssätt.
3. Jag ger uttryck för värderingar som vilar på humanistisk grund.
4. Jag handlar i överensstämmelse med mina uttryckta åsikter.
5. Jag företräder enheten utåt på ett föredömligt sätt.
6. Jag erkänner mina misstag utan att komma med bortförklaringar.
7. Jag tar ansvar för verksamheten – även i motgång.
8. Jag utövar mitt chefsansvar på ett föredömligt sätt.
9. Jag tar ansvar för att påbörjade uppgifter fullföljs.

**Personlig omtanke** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

10. Jag visar inlevelse i människors behov.
11. Jag tar mig tid att lyssna.
12. Jag ger andra konstruktiv feedback.
13. Jag får andra att känna sig betydelsefulla.
14. Jag beaktar medarbetarnas synpunkter.

---

<sup>165</sup> Enkät frågorna 1-42 är hämtade från Försvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management formulär ”Ledarformulär” efter tillstånd av Ann Zander, Konceptansvarig Utvecklande Ledarskap, via telefon 2015-11-04 kl. 11:13 och mejl 2015-11-04 kl. 13:57.

15. Jag handskas bra med personer som ej utfört sin uppgift väl.

16. Jag tar itu med relationsproblem.

17. Jag kan hantera besvärliga medarbetare.

***Inspiration och motivation*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

18. Jag skapar entusiasm inför en uppgift.

19. Jag delegerar även prestigefyllda uppgifter.

20. Jag bidrar till en arbetsglädje som får andra att anstränga sig mer.

21. Jag får andra att känna ansvar för enhetens utveckling.

22. Jag skapar delaktighet kring den egna enhetens framtida målbild.

23. Jag uppmuntrar andra att utveckla sina förmågor.

24. Jag inspirerar andra till kreativt tänkande.

25. Jag inspirerar andra till att pröva nya sätt att arbeta.

**Konventionellt ledarskap** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

***Eftersträva överenskommelser*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

26. Jag strävar efter att uppnå överenskommelser om vad som skall göras.

27. Jag talar om vad som väntar när målet uppnåtts.

28. Jag resonerar med medarbetare om hur uppgifter ska lösas.

***Piska och morot*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

29. Jag uppmärksammar ENDAST de medarbetare som utför överenskomna uppgifter.

30. Jag uppträder mästrande mot medarbetare som ej utfört överenskomna uppgifter.

31. Jag tillämpar ett tydligt straff- och belöningssystem.

***Vidta nödvändiga åtgärder*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

32. Jag vidtar nödvändiga åtgärder när det behövs.

33. Jag tvekar inte att ingripa om något håller på att gå fel.

34. Jag anstränger mig för att hålla god koll på läget.

35. Jag för ”bok” över andras misstag.

***Överkontrollera*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

36. Jag letar efter fel.

37. Jag kommenterar sällan om något är bra, men påtalar direkt om något görs fel.

38. Jag lägger stor energi på att kontrollera medarbetarna.

***Icke ledarskap*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

***Låt-gå*** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

39. Jag är likgiltig, utför mina uppgifter utan att bry mig.

40. Jag hittar anledningar att dra mig undan när en arbetsuppgift skall utföras.

41. Jag undviker att fatta nödvändiga beslut.

42. Jag låter bli att ta ansvar för beslut.

## **Bilaga 2. Enkätfrågor till besättning i insats<sup>166</sup>**

**Motivation** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

1. Jag upplever att mitt bidrag till insatsen känns meningsfull.
2. Jag upplever att insatsen har känts meningsfull.
3. Jag upplever att det har funnits möjlighet att ta egna initiativ och egna lösningar under insatsen.
4. Jag upplever att flygstyrkechefen har hotat med straff så fort det är fel.

**Sammanhållning** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

5. Jag upplever att arbetet i flygstyrkan har fungerat bra.
6. Jag upplever att ”vardagen” i insatsen har fungerat bra.
7. Jag upplever att det fanns konflikt/er mellan flygstyrkechef och besättningsmedlem/ar.
8. Jag upplever att det fanns konflikt/er mellan besättningsmedlem/ar och besättningsmedlem/ar.
9. Jag upplever att flygstyrkechefen löste konflikt/er som uppstod omedelbart.
10. Jag upplever att besättningsmedlemmarna löste konflikt/er som uppstod omedelbart.
11. Jag upplever att det fanns en känsla av vi och dem – besättning och flygstyrkechef.

**Ledarstil** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

**Utvecklande ledarskap** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

**Föredöme** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

12. Flygstyrkechefen diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga.
13. Flygstyrkechefen uppvisar ett etiskt och moraliskt förhållningssätt.

---

<sup>166</sup> Enkät frågorna 11-53 är hämtade från Försvarshögskolan Institutionen för ledarskap och management formulär ”Ledarformulär” efter tillstånd av Ann Zander, Konceptansvarig Utvecklande Ledarskap, via telefon 2015-11-04 kl. 11:13 och mejl 2015-11-04 kl. 13:57.

14. Flygstyrkechefen ger uttryck för värderingar som vilar på humanistisk grund.

15. Flygstyrkechefen handlar i överensstämmelse med sina uttryckta åsikter.

16. Flygstyrkechefen företräder enheten utåt på ett föredömligt sätt.

17. Flygstyrkechefen erkänner sina misstag utan att komma med bortförklaringar.

18. Flygstyrkechefen tar ansvar för verksamheten – även i motgång.

19. Flygstyrkechefen utövar sitt chefsansvar på ett föredömligt sätt.

20. Flygstyrkechefen tar ansvar för att påbörjade uppgifter fullföljs.

**Personlig omtanke** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

21. Flygstyrkechefen visar inlevelse i mina och andra människors behov.

22. Flygstyrkechefen tar sig tid att lyssna.

23. Flygstyrkechefen ger konstruktiv feedback.

24. Flygstyrkechefen får mig och andra att känna sig betydelsefulla.

25. Flygstyrkechefen beaktar medarbetarnas synpunkter.

26. Flygstyrkechefen handskas bra med personer som ej utfört sin uppgift väl.

27. Flygstyrkechefen tar itu med relationsproblem.

28. Flygstyrkechefen kan hantera besvärliga medarbetare.

**Inspiration och motivation** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

29. Flygstyrkechefen skapar entusiasm inför en uppgift.

30. Flygstyrkechefen delegerar även prestigefyllda uppgifter.

31. Flygstyrkechefen bidrar till en arbetsglädje som får mig och andra att anstränga sig mer.

32. Flygstyrkechefen får mig och andra att känna ansvar för enhetens utveckling.

33. Flygstyrkechefen skapar delaktighet kring den egna enhetens framtida målbild.

34. Flygstyrkechefen uppmuntrar andra och mig att utveckla sina förmågor.

35. Flygstyrkechefen inspirerar andra och mig till kreativt tänkande.

36. Flygstyrkechefen inspirerar andra och mig till att pröva nya sätt att arbeta.

**Konventionellt ledarskap** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

**Eftersträva överenskommelser** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

37. Flygstyrkechefen strävar efter att uppnå överenskommelser om vad som skall göras.

38. Flygstyrkechefen talar om vad som väntar när målet uppnåtts.

39. Flygstyrkechefen resonerar med medarbetare och mig om hur uppgifter ska lösas.

**Piska och morot** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

40. Flygstyrkechefen uppmärksammar ENDAST de medarbetare och mig som utför överenskomna uppgifter.

41. Flygstyrkechefen uppträder mästrande mot medarbetare och mig som ej utfört överenskomna uppgifter.

42. Flygstyrkechefen tillämpar ett tydligt straff- och belöningssystem.

**Vidta nödvändiga åtgärder** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

43. Flygstyrkechefen vidtar nödvändiga åtgärder när det behövs.

44. Flygstyrkechefen tvekar inte att ingripa om något håller på att gå fel.

45. Flygstyrkechefen anstränger sig för att hålla god koll på läget.

46. Flygstyrkechefen för ”bok” över andras och mina misstag.

**Överkontrollera** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

47. Flygstyrkechefen letar efter fel.

48. Flygstyrkechefen kommenterar sällan om något är bra, men påtalar direkt om något görs fel.

49. Flygstyrkechefen lägger stor energi på att kontrollera mig och medarbetarna.

**Icke ledarskap** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

**Låt-gå** (skrivs inte ut i enkäten som skickas ut)

50. Flygstyrkechefen är likgiltig, utför sina uppgifter utan att bry sig.

51. Flygstyrkechefen hittar anledningar att dra sig undan när en arbetsuppgift skall utföras.

52. Flygstyrkechefen undviker att fatta nödvändiga beslut.

53. Flygstyrkechefen låter bli att ta ansvar för beslut.