



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Klas Grankvist		SA inför HSU 14-16
Handledare		
		Antal ord: 12 292
Stefan Lundqvist	Beteckning	Kurs kod
		1MK023
<p>LEDARSKAP UNDER STRESS – EN FLERFALLSTUDIE AV FLYGVAPNETS TRANSPORTFLYGFÖRBAND I FREDSFÖRÄMJANDE OCH HUMANITÄRA INSATSER</p> <p><u>Sammanfattning:</u> Oavsett vilken stridskraftstillhörighet ett förband har kommer det alltid att finnas utmaningar för chefen i ledarskapet, speciellt under förhållanden som upplevs som stressade. Det har skett en ökning av förband i internationella insatser under de senaste 10 åren i och med försvarstransformationen i början av 2000-talet. Flygvapnets transportflygförband har upplevt en signifikant ökning av sitt deltagande i internationella insatser i och med Sveriges internationella åtaganden under denna tid. Det är därav intressant att undersöka hur ledarskapet upplevs av transportflygförbandets anställda, och utefter det dra slutsatser på hur ledarskapet kan utvecklas för att bli tydligare och effektivare. Flerfallstudien i undersökningen genomfördes på en fredsfrämjande och på en humanitär insats för att studera upplevelsen av ledarskapet i dessa delvis skilda miljöer. Resultatet visar att, med stress som en övergripande variabel, upplever de underställda variablerna beslutsfattande, chefskap och ledarskap som överlag väl fungerande i insatserna. Ledarskapet kan utvecklas och bli bättre när det gäller ledningens egna förberedelser inför insatser som sätts in med kort varsel. Utbildning av chefer när det gäller stressreaktioner, ökad självkänedom och kunskapsspridande föreläsningar ökar chefens förberedelse och minskar den psykiska reaktionen. Genom utbildning i ledarskap och ökad självkänedom samt med erfarenhetsuppbyggnad kan chefen få insikt i sina känsloreaktioner.</p> <p><u>Nyckelord:</u> Ledarskap, stress, fredsfrämjande, humanitär, insats.</p>		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	4
1.3.1 Syfte.....	4
1.3.2 Forskningsfrågor.....	4
1.4 MATERIAL.....	5
1.4.1 Tidigare forskning.....	5
1.4.2 Material och empiri.....	5
1.4.3 Avgränsningar.....	8
1.4.4 Begrepps användning.....	9
1.5 DISPOSITION.....	11
2. TEORI.....	12
2.1 TEORI.....	12
2.2 OPERATIONALISERING.....	16
2.3 SAMMANFATTNING.....	17
3. METOD.....	18
3.1 METODVAL.....	18
4. ANALYS/RESULTAT AV RESPEKTIVE FALLSTUDIE.....	22
4.1 SAMMANFATTNING AV RESULTATET.....	22
4.2 ANALYSTABELL.....	24
4.3 BESLUTSFATTANDE.....	26
4.4 CHEFSKAP.....	27
4.5 LEDARSKAP.....	30
5. DISKUSSION AV RESULTATEN, REFLEKTION, SAMT FORTSATT FORSKNING.....	35
5.1 SAMMANFATTNING AV DISKUSSIONEN.....	35
5.2 DISKUSSION.....	36
5.3 REFLEKTION.....	39
5.3.1 Reliabilitet.....	39
5.3.2 Validitet.....	40
5.3.3 Litteraturval.....	40
5.4 FORTSATT FORSKNING.....	41
LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....	42
LITTERATUR.....	42
RAPPORTER, ARTIKLAR, ANDRA KÄLLOR.....	42
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	42
BILAGA 1. ENKÄTFRÅGOR FÖR DEN FREDSFÖRÄMLANDE RESPEKTIVE HUMANITÄRA INSATSEN.....	44
BILAGA 2. UNDERLAG TILL ENKÄTFRÅGORNA I FLERFALLSTUDIEN.....	47

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Flygvapnet, som är en relativt ung försvarsgren, har genom sin historia inte varit involverade i internationella fredsfrämjande insatser förutom i Kongo 1961. De senaste tio åren har bilden förändrats. Flygvapnet har deltagit med Transportflygplan 84 (TP84) i insatser, deltagit med en flygplatsenhet i FN-insats i Kongo och med flygsystem jakt, attack, spaning 39 (JAS39) vid insats i Libyen. Under de senaste tio åren har TP84 varit baserat i Termez, Uzbekistan, och i Afghanistan på Mazar é Sherif. TP84 har även varit baserat i Gabon för att flyga för EU inne i Kongo-Kingshasa. TP84 sattes senast in för att stödja uppbyggnaden av delar av Filippinerna efter att en naturkatastrof drabbat landet.

Lars Andersson påvisar i sin avhandling att armén inte tidigare har studerat ledarskap i sina insatser, men att ledarskapet har utvecklats.¹ Hans studie utgör en del av förnyelseprocessen av ledarskapet i Försvarsmakten då beslut fattades om att utveckla ledarskapet mot ledarskapsmodellen *Utvecklande ledarskap*².

Karaktären av en humanitär insats skiljer sig från en fredsfrämjande insats, då ett yttre hot i form av en motståndare saknas. Däremot inverkar andra likartade förhållanden, såsom krav på snabba beslut vid osäkerheter, ett *begränsat beslutunderlag*³, att det finns risk att människoliv går förlorade, liksom att förhållanden vid grupperingsplatsen på basen och boendet är spartanska.⁴ I båda typerna av insats utövas därmed ledarskap under stress.

Det finns forskningsunderlag kring ledarskap där man bland annat har undersökt arméns insatser i Kongo och Bosnien, av Lars Andersson, och räddningstjänstens insatser i samhället, av Gerry Larsson.⁵ Lars Andersson har i sin avhandling undersökt ledarskapet vid insatser, i bland annat Bosnien, där stress utgör ett av flera fokus. Det saknas däremot forskning i ämnet i insatser med flygvapnet.

¹ Lars Andersson, 2006, *Militärt ledarskap – när det gäller* (Stockholm: HLS förlag), s.80, 86.

² Andersson, 2006, s.202; Garry Larsson, 2012, *Ledarskap under stress* (Malmö: Liber), s.16-22.

³ Försvarsmakten, 2008, *Handbok Försvarpsykiatri Insats och stress* (Stockholm: Försvarsmakten), s.68.

⁴ Larsson, 2012, s.107.

⁵ Lars Andersson, 2006, *Militärt ledarskap – när det gäller* (Stockholm: HLS förlag); Garry Larsson, 2012, *Ledarskap under stress* (Malmö: Liber).

Med den frekvens som flygvapnet har deltagit i internationella insatser de senaste tio åren, samt genom Anderssons avhandling som betonar vikten av ledarskap vid insatser, är det intressant att undersöka hur ledarskap utövas inom flygvapnet.

1.2 Problemformulering

Det är relevant att vetenskapligt studera det ledarskap som utövats vid internationella insatser, då det påverkar hur insatsen genomförs och dess resultat. För flygvapnet är det särskilt intressant att undersöka detta då deltagandet i internationella insatser har ökat markant de senaste årtionden. Den här undersökningen tar sin teoretiska utgångspunkt i Lars Anderssons forskning och hans forskningsfråga ”Hur bedrivs militärt ledarskap i praktiken vid internationella insatser?”⁶.

Skillnaden är att den här undersökningen studerar hur ledarskap utövas i flygvapnets insatser och Andersson studerar ledarskap i insatser med armén. Det finns många gemensamma faktorer som berör det vardagliga livet under en insats, även om uppdragen skiljer sig åt mellan ett arméförband och ett transportflygförband. *Hur utövas ledarskap i flygvapnet i en insats?*

1.3 Syfte och frågeställning

1.3.1 Syfte

Undersökningens syfte är att beskriva, analysera och värdera ledarskap inom flygvapnet vid olika typer av insatser. Studien kommer att bidra till att fylla den kunskapslucka som finns gällande ledarskap i flygvapnets internationella insatser. Undersökningen kommer att ha betydelse för hur ledarskap i flygvapnet kan utvecklas för att bli tydligare och effektivare och därmed bidra till hur man bäst utövar ledarskap i insats.

1.3.2 Forskningsfrågor

Undersökningens övergripande frågeställning utgör: *Hur kan ledarskapet inom flygvapnets transportflygförband utvecklas vid fredsfrämjande och humanitära insatser?*

- Vilka faktorer är viktiga för ledarskapet vid insats?

⁶ Andersson, 2006, s.180.

- Hur upplever de underställda på transportflygförbandet ledarskapet vid fredsfrämjande och humanitära insatser i situationer med stress?

1.4 Material

För att skapa denna studies teoretiska ramverk avseende ledarskap under stress har litteratur valts där författarna specifikt behandlar det ämnet. En mängd litteratur avhandlar ledarskap, men i sökandet efter relevanta teorier konstateras att den del som behandlar ledarskap under stress är något begränsad.

1.4.1 Tidigare forskning

I befintlig forskning kan man läsa om ledarskap under stress. Det har genomförts forskning på ledarskap både gällande *direkt*⁷ och *indirekt*⁸ ledarskap, men det framgår i litteraturen att de flesta studier har undersökt direkt ledarskap.

Lars Andersson har i sin avhandling *Militärt ledarskap – när det gäller* genomfört studier på två arméinsatser. I avhandlingen studerar Andersson ledarskapets utveckling i svenska försvaret från tiden kring andra världskriget till slutet av 1990-talet. Studien har en tyngdpunkt på militärt ledarskap i fredsfrämjande insatser under stress. Avhandlingen ger förslag på hur ledarskapet i svenska försvarsmakten kan utvecklas.

Gerry Larsson skriver i sin bok *Ledarskap under stress* om ledarskap i situationer när mycket står på spel och där konsekvenserna av felaktiga beslut kan bli allvarliga.⁹ Larsson beskriver ledarskap under stress i olika faser och han gör en uppdelning mellan direkt och indirekt ledarskap.

1.4.2 Material och empiri

Den litteratur som bildar grund för denna undersökning är Lars Anderssons avhandling *Militärt ledarskap – när det gäller*, Gerry Larsson bok *Ledarskap under stress*, Försvarsmakten *Handbok Försvarspsykiatri – Insats och stress* och Försvarsmakten *Direkt ledarskap*.

⁷ Larsson, 2012, s.25; Misa Sjöberg, 2012, *Leadership and stress: Indirect military leadership and leadership during complex rescue operations* (Örebro: Örebro Universitet), s.28.

⁸ Larsson, 2012, s.25, 107; Sjöberg, 2012, s.28.

⁹ Larsson, 2012, s.8.

Lars Anderssons studie av ledarskap i internationella insatser används som huvudlitteratur med anledning av att hans undersökning har en tyngdpunkt mot ledarskapet under stress. Andersson har i sin undersökning använt sig av olika sätt att inhämta empiri. Han har genomfört fältstudier på två olika insatser i *Bosnien*¹⁰ och använt *informanter*¹¹ för både *intervjuer*¹² och *enkäter*¹³. Han har även genomfört deltagande observation kompletterad med videoupptagning, foto, dagböcker och dokument.¹⁴ Detta gör att Anderssons undersökning är en väl underbyggd *primärkälla*¹⁵. Andersson skriver att han har fått kritik för att det har tagit lång tid att skriva avhandlingen, hans svar är ”(...) att det har tagit den tid som erfordras.”¹⁶. Efter att ha läst boken håller undersökningen med honom av anledningen att det hade funnits en risk för *tendens*¹⁷ om avhandlingen hade skrivits klart tidigare med hänsyn till de *händelser*¹⁸ Andersson var med om under första insatsen i Bosnien.

Gerry Larssons bok *Ledarskap under stress* beskriver inte specifikt ledarskap i flygvapnet eller inom försvarsmakten utan snarare ledarskap under stress generellt. Boken har en tydlig koppling till undersökningen då den behandlar de utmaningar det innebär att utöva ledarskap i olika sammanhang där ledaren kan uppleva situationer som stressade.

Handbok Försvarpsykiatri Insats och stress är en bok som summerar den vid utgivningen rådande vetenskapliga kunskapen inom området hantering och omhändertagande av stressrelaterade skador i internationella fredsfrämjande insatser.¹⁹ Även om bokens tyngdpunkt inte är ledarskap under stress behandlar den ämnet vilket gör att den är relevant för studien.²⁰ Boken är delvis en sekundär källa när det gäller kapitel 7 *Stress och ledarskap* då det kapitlet delvis refererar till Lars Andersson avhandling *Militärt ledarskap – när det gäller*. Den referensen är en av sju för det kapitlet varför kapitlet anses hålla tillräcklig kvalitet som underlag i undersökningen.

¹⁰ Andersson, 2006, s.94, 161.

¹¹ Andersson, 2006, s.95.

¹² Andersson, 2006, s.97.

¹³ Andersson, 2006, s.97.

¹⁴ Andersson, 2006, s.97.

¹⁵ Torsten Thurén, 2013, *Källkritik* (Stockholm: Liber), s.45.

¹⁶ Andersson, 2006, s.11.

¹⁷ Thurén, 2013, s.8.

¹⁸ Andersson, 2006, s.11, 135.

¹⁹ Försvarsmakten, 2008, s.6.

²⁰ Försvarsmakten, 2008, s.67-74.

Boken *Direkt ledarskap* är av karaktären studiemedel, men den bygger på vetenskap i ämnet ledarskap och stress. De författare som har varit med och skrivit boken är erfarna *forskare*²¹ och referenser redovisas i slutet av varje kapitel.

Flerfallstudierna består av enkäter. Enkäterna undersöker hur underställda uppfattat ledarskap vid stress i olika insatser. De insatser som har valts ut till flerfallstudien är den fredsfrämjande insatsen i Afghanistan 2012 och den humanitära insatsen på Filippinerna 2013. Insatserna har valts för att ligga så nära i tid som möjligt inom vardera kategorin av insats. Det finns en risk att respondenterna kan påverkats av *tidssambandet*²² då det är två år sedan de deltog i den fredfrämjande insatsen och sex månader sedan de deltog i den humanitära insatsen. I Torstens Thuréns bok påvisas det att den mänskliga hjärnan har en tendens att skapa sammanhang även av fragmentariska iakttagelser.²³ Att vi minns mindre ju längre tiden har gått är självklart. Mindre självklart är att vi glömmet mest strax efter en händelse men att det som blir kvar i minnet sedan bevaras under lång tid.²⁴ Man kommer nämligen ihåg den centrala informationen bäst vid traumatiska händelser men lägger däremot inte märke till perifera detaljer.²⁵ Utifrån Thuréns beskrivning av hur människors minne fungerar kan vi förvänta oss att respondenterna har tillräckligt bra minnesbilder av de händelser i insatserna som rör undersökningen, då dessa minnen utgörs av starka händelser.

Det kan finnas en möjlighet till tendens i svaren från respondenterna då författaren till undersökningen har arbetat tillsammans med respondenterna under lång tid. Författaren är planerad att inneha tjänsten som respondenternas chef. Tendensen anses dock vara låg till försumbar då det chefskapet inträder tidigast om två och ett halvt år, samt att det planerade tillträdet inte är känt bland respondenterna. Författaren befinner sig inte på respondenternas arbetsplats under någon del av enkätens svarstid, vilket kan förväntas minska risken för tendens.

²¹ Försvarsmakten, 2003, *Direkt ledarskap* (Stockholm: Försvarsmakten), s.13-14.

²² Thurén, 2013, s.7.

²³ Thurén, 2013, s.28.

²⁴ Thurén, 2013, s.31.

²⁵ Thurén, 2013, s.33; Sjöberg, 2012, s.43.

1.4.3 Avgränsningar

Undersökningen kommer inte att kontrastera olika *ledarskapsmodeller*²⁶ utan undersöka hur ledarskap har utövats genom en *flerfallstudie*²⁷, samt utifrån analysen av respondenternas svar presentera förslag avseende hur ledarskapet kan utvecklas.

Studien genomförs på transportflygförbandet TP84, vilket har erfarenhet från ett större antal internationella insatser under de tio senaste åren. Inom flygvapnet utgör TP84 det förband som deltagit i flest internationella insatser. De underställda förväntas därmed ge en relevant bild av hur ledarskap upplevs i en insats.

Undersökningen avgränsas till att gå tillbaka tio år i tiden. Valet att gå tillbaka tio år i tiden hänförs till försvarsmaktstransformationen *Ett insatt insatsförsvar*, med en tydlig inriktning att försvarsmakten skall delta i internationella fredsfrämjande och humanitära insatser.²⁸

Ledarskap och stress är två centrala begrepp i huvudfrågan. Dessa centrala begrepp används för att styra och avgränsa undersökningen till hur ledarskap under stress upplevs av underställda vid fredsfrämjande och humanitära insatser.

Fredsfrämjande och humanitära insatser är två begrepp som används för att styra och avgränsa undersökningen till specifika insattstyper.

Studien avgränsas till det direkta ledarskapet, vilket medför att i instruktion till respondenterna i flerfallstudien anvisas de att ha den närmsta chefen i insatsen i åtanke när de besvarar frågorna.

Undersökningen avgränsas till att studera flygstyrkechefens ledarskap med hänsyn till att studien avser undersöka både den akuta och den kumulativa stressen som finns i en insats. Undersökningen avser inte att studera befälhavarens ledarskap utav anledningen att det ledarskapet inte på ett lika tydligt sätt hanterar kumulativ stress då det är flygstyrkechefen som är besättningens chef på marken.

²⁶ Andersson, 2006, s.45-56; Larsson, 2012, s.13-41

²⁷ Asbjörn Johannessen & Per Arne Tufte, 2003, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (Malmö: Liber), s.56-57.

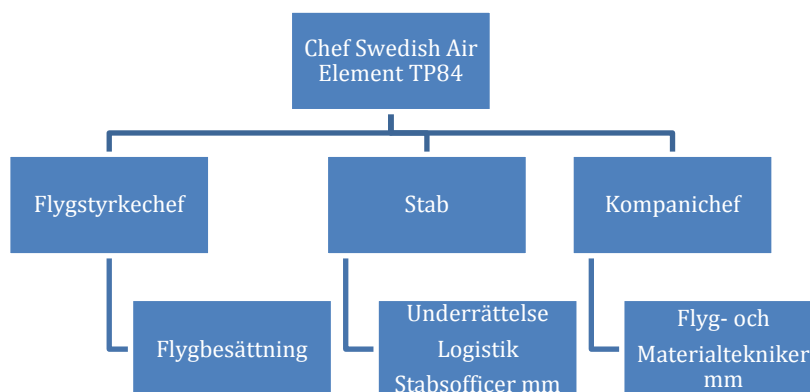
²⁸ Regeringens proposition 199/2000:30 *Det nya försvaret*, s.37, 47; Regeringens proposition 2001/02:10 *Fortsatt förnyelse av totalförsvaret*, s.114, 119, 142-143; Regeringens proposition 2004/05:5 *Vårt framtida försvar*, s.31 f, 35, 41.

Under den fredsfrämjande insatsen hade fem olika individer befattningen flygstyrkechef och under den humanitära insatsen hade två individer befattningen, ingen av dem innehade befattningen samtidigt. Undersökningen gör ingen skillnad mellan vilken individ som innehade befattningen flygstyrkechef, och tar därmed inte ställning till eventuella skillnader i ledarskapet då det är de underställdas upplevelse som undersökningen skall studera. Flygstyrkecheferna i den humanitära insatsen var flygstyrkechefer även i den fredsfrämjande insatsen.

1.4.4 Begreppsanvändning

Med **insats** avses i undersökningen en internationell insats som antingen är fredsfrämjande eller humanitär.

Chef är en befattning som tilldelas inför till exempel en insats. ”Typiska innebörder är att chefer tillsätts uppifrån (...)”²⁹. I studien avses den chef som är närmst respondenten på marken. I den här undersökningen är det flygstyrkechefen. Flygstyrkechefen (*Figur 1*) är närmsta chef över de underställda som ingår i en TP84 besättning. Under flyguppsdragets genomförande har besättningen en besättningschef med titeln befälhavare. Den tid flyguppsdraget pågår är det befälhavaren som är chef över den övriga besättningen, dock är flygstyrkechefen fortfarande hela besättningens övergripande chef.



Figur 1. Schematisk organisations översikt av insatsförbandet TP84. Visar flygstyrkechefens position över flygbesättningen.

²⁹ Larsson, 2012, s.10.

Ledarskap är det som chefen utövar för att få de underställa att genomföra den uppgift de är tilldelade. ”Ledarskap däremot uppstår så snart en person försöker påverka någon eller många att uppnå något mål.”³⁰ ”Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”³¹

Direkt ledarskap är sammanhang där man kan “se varandra i ögonen” alternativt ha direkt kontakt med en enskild person eller arbetsgrupp via till exempel telefon, e-post, skrivna dokument.³²

Stress är en individuell uppfattning av hur en situation uppfattas. ”(...) en obalans mellan de krav som ställs på dem och de resurser de har tillgång till för att klara av dessa krav.”³³ ”Det är den enskildes subjektiva uppfattning av sin situation som är av betydelse.”³⁴ *Akut stress* är händelser som inträffar plötsligt och kan uppfattas som stressande.³⁵ *Kumulativ stress* byggs upp efter en period av kontinuerlig relativt höga påfrestningar på grund av upplevt eller faktiskt hot, frustration, misslyckanden, oro för familjen eller sysslolöshet.³⁶

Fredsfrämjande har i denna studie en tyngdpunkt mot fredsframtvängande och fredsbevarande. ”(...) överordnat begrepp för fredsbevarande och fredsframtvängande verksamhet.”³⁷ ”I Sverige har begreppet i vid mening fått inkludera konfliktförebyggande, fredsskapande, fredsbevarande, fredsframtvängande och fredsfrämjande insatser.”³⁸

Humanitär insats har i den här studien innebörden hjälp insats vid natur- och/eller svältkatastrof.

³⁰ Larsson, 2012, s.10.

³¹ Peter G. Northhouse, 2010, *Leadership Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc), s.3.

³² Larsson, 2012, s.25.

³³ Europeiska arbetsmiljöbyrån. *Stress – definition och symptom*, https://osha.europa.eu/sv/topics/stress/definitions_and_causes, s.1. Hämtat 140417 kl. 14:05.

³⁴ Europeiska arbetsmiljöbyrån. *Stress – definition och symptom*, https://osha.europa.eu/sv/topics/stress/definitions_and_causes, s.1. Hämtat 140417 kl. 14:05.

³⁵ Andersson, 2006, s.176.

³⁶ Andersson, 2006, s.176.

³⁷ Försvarsmakten. *Underbilaga 2 till skr: 23 210:621 44* den 26 februari 2001, <http://www.forsvarsmakten.se/Global/Myndighetswebbplatsen/4-Om-myndigheten/Dokumentfiler/Perspektivplan/underbilaga2.pdf>, s.2. Hämtat 140417 kl. 09:15.

³⁸ Försvarsdepartementet. *Betänkande från Utredningen om utlandsstyrkan Fö 1998:01* den 27 februari 2004, <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/3933>, s.16. Hämtat 140417 kl. 09:15.

Underställda är i studien de i flygbesättningen ingående medlemmarna: befälhavare (BEF), styrman (COP), taktisk systemofficer (TSO), flygmaskinist (FM), förste lastmästare (LM1) och andre lastmästare (LM2).

1.5 Disposition

I **kapitel 1** presenteras studiens bakgrund, problemformulering och syfte. Kapitlet omfattar även en redogörelse för tidigare forskning, valet av källmaterial, gjorda avgränsningar och definitioner av centrala begrepp.

I **kapitel 2** behandlas den teori som studien utgår ifrån, vilken operationaliseras i syfte att utgöra studiens analysramverk.

Kapitel 3 redogör för den valda metoden och presenterar och diskuterar den metod som valts för undersökningen. Vald empiri diskuteras även ur en källkritisk synvinkel.

I **kapitel 4** analyseras resultatet från fallstudierna.

I **kapitel 5** diskuteras resultatet kopplat mot den valda teorin och den valda metoden. Förslag på fortsatt forskning.

Litteratur- och referensförteckning.

Bilagor.

2. Teori

I teoridelen kommer undersökningen svara på den första stödjande frågeställningen.

Vilka faktorer är viktiga för ledarskap vid insats?

2.1 Teori

Såväl i armé- som flygvapenförband är utövandet av ledarskap komplicerat, speciellt vid insatser då många olika faktorer påverkar. I den här studien utgör stress och hur den påverkar ledarskapet den centrala faktor som skall undersökas.

Lars Anderssons studier visar tydligt på betydelsen av ledarskap i en insats och att ledarskap handlar om mer än att bra lösa en uppgift, det handlar även om att genom omsorg om de underställda skapa förtroende hos dem för ledarskapet. Hans studier visar också att ledaren, på ett mer påtagligt sätt än i hemmiljön, måste vara ledare under insatsen oavsett vid vilken tidpunkt det är.³⁹

Ledarskap är ett förhållningssätt till människor i tid och rum. (...) Det är en fråga om förståelse för helheten, sammanhangen och processen. Det är alltihop på en gång: dag likväl som natt, vecka ut och vecka in (...)⁴⁰

Enligt Andersson är kunskap om hur människor reagerar när de utsätts för olika typer av stress mycket viktigt i ledarskapet. Den kunskapen gör att konflikter som skapar onödiga motsättningar inom och mellan de grupper som finns på en insats kan undvikas. Hans resultat visar att den stressreaktion som tydligast påvisades var kumulativ stress, snarare än akut stress.

När Andersson lyfter fram sin studies viktigaste slutsatser är vissa av dem relevanta avseende ledarskap under stress. Utifrån dessa slutsatser är det viktigt att studera hur ledarskap, oavsett om det är funktionellt eller dysfunktionellt, kan utvecklas. De underställdas uppfattning och upplevelse av ledarskap är viktiga och en förutsättning för vidare utveckling.

³⁹ Andersson, 2006, s.143, 185, 200.

⁴⁰ Andersson, 2006, s.143.

Andersson är kritisk till hur ledarskapet har utvecklats inom försvarsmakten då det i hans studie visat sig att "(...) anmärkningsvärt många chefer har haft svårigheter med ledarskapet"⁴¹ under insatsen. Han redogör för att officerarna är pedagogiska ledare men att det inte räcker till då de även förväntas kunna leda i fredfrämjande insatser och i krig.⁴² Han identifierar tre orsaker till detta: a) att Sverige inte varit i krig på över 200 år; b) att tillgången på empiri från andra försvarsmakter är begränsad då vi genom neutraliteten stått utanför militära allianser; och c) att försvaret inte på ett systematiskt sätt har genomfört beteendevetenskaplig forskning vid utsända FN-förband.⁴³ Han menar även på att den svenska ledarskapsutvecklingen har hämmats av att de ledande beslutsfattarna har ställt sig, eller hamnat vid sidan av, de nya officerarnas ledarskapsutbildning. Andersson pekar även på effekterna av bristande samordning och att specialistutbildade officerare i ämnet har lämnat försvarsmakten då de inte har fått tillräckligt erkännande.⁴⁴ Mot bakgrund av detta anser han att den befintliga ledarskapsutbildningen bör utvidgas med ett pedagogiskt perspektiv och påvisar denna möjlighet i försvarsmaktens satsning inom ledarskap.⁴⁵ Den satsning försvarsmakten genomfört innebär att man infört den svenska ledarskapsmodellen *Utvecklande ledarskap*⁴⁶, där bristen *personlig omtanke* som Andersson identifierat i sin studie omhändertas.

Andersson drar i sin studie slutsatsen att militärt ledarskap måste ses i hela sitt sammanhang och inte bara som att leda de underställda vid någon i tid begränsad dramatisk händelse på fältet. Att även vara ledare i de dagliga rutinerna för att dämpa den monotona vardagen är minst lika viktigt, då denna bidrar till den kumulativa stressuppbyggnaden hos de underställda.⁴⁷

Gerry Larsson stödjer Anderssons teori gällande vikten av ledarskap i vardagen. Larsson redogör för att utöver moderata och kroniska stressorer som monoton, ovanliga klimatförhållanden och trångboddhet, har de senaste årens insatser ökat exponering för akut fara, inklusive beskjutningar och terroristattacker. Han visar på att en fredsbevarande operation skiljer sig från den traditionella väpnade striden då vän-fiende-relationen saknas

⁴¹ Andersson, 2006, s.182.

⁴² Andersson, 2006, s.180.

⁴³ Andersson, 2006, s.180.

⁴⁴ Andersson, 2006, s.181.

⁴⁵ Andersson, 2006, s.182.

⁴⁶ Andersson, 2006, s.201-202; Larsson, 2012, s.16-24.

⁴⁷ Andersson, 2006, s.182, 184.

och ledarskap kräver kognitiv och emotionell självkontroll, vilket ofta kompliceras av olika stressorer.⁴⁸

Andersson hävdar i sin studie en risk att försvarsmakten inte tar hand om sina chefer då de drabbas av kumulativ stress.⁴⁹ Den kumulativa stressen skapar en psykisk nedbrytning med symtomen trötthet, irritation, depression och ineffektivitet med sjunkande självförtroende och initiativförmåga.⁵⁰ Detta får till följd att ledarskapet försämras och att förtroendet från de underställda minskar. Anledningen till detta anser han vara att det bland svenska officerare finns en kultur som innebär att man inte skall ta hjälp utan istället klara sig själv. Ledarskap handlar därför inte bara om att ledaren skall bry sig om den personal som han eller hon leder, utan även om att ledaren behöver tas om hand. Försvarsmakten har ett ansvar att fånga upp de officerare som drabbats av stressreaktioner men inte ger sig till känna.⁵¹

De underställda fick i Anderssons studie rangordna chefsegenskaper vid två tillfällen, innan avresa till insatsen respektive sex månader senare. Samma egenskaper värderades högt av de underställda i enkäterna även om en av de fem egenskaperna backar något i den sista enkäten. De chefsegenskaper som de underställda tydligt rangordnade högst var: a) beslutsam och situationsanpassad; b) bryr sig om personalen; c) lyssnar; d) tänker först agerar sedan; e) handlingskraftig och snabb; samt f) realistisk och stabil.⁵²

Boken *Direkt ledarskap* påvisar att ett återkommande tema gällande vad som kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap är ömsesidig tillit mellan ledare och grupp. Vid stress betonas särskilt ledarens kompetens i förhållande till uppgiften och att leda gruppen. Boken tar upp *uppgiftsinriktat och relationsinriktat ledarskap*.⁵³

Uppgiftsinriktat ledarskap består av fem förhållanden:⁵⁴

Förhållande	Karaktär av förhållandet
Stanna upp och överblicka.	<ul style="list-style-type: none">• Stanna upp en stund inför viktiga beslut, om så bara för en sekund.• Utan överblick finns risk att fastna i detaljer och därmed inte se alternativa handlingsmöjligheter eller kunna bedöma

⁴⁸ Larsson, 2012, s.107-108.

⁴⁹ Andersson, 2006, s.186.

⁵⁰ Andersson, 2006, s.177.

⁵¹ Andersson, 2006, s.186.

⁵² Andersson, 2006, s.140.

⁵³ Försvarsmakten, 2003, s.208-211.

⁵⁴ Försvarsmakten, 2003, s.208-210.

	<p>konsekvensen av egna handlingar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risk att underskatta situationens allvar. • Ha överblick så att man kan avgöra när det inte finns någon återvändo och vilka beslut som då måste fattas.
Tänka framåt.	<ul style="list-style-type: none"> • Snabbt överblicka läge och sedan tänka framåt (proaktivt). • Att välja en uppgift som enbart kräver tidigare förvärvad yrkeskunskap, men där man känner en trygghet, kan vara ett exempel på bristande proaktivt tänkande. • Frånvaro av proaktivt tänkande är att ledaren uppvisar påtaglig osäkerhet inför vad som bör göras i nästa steg. Det skapar osäkerhet i gruppen. • Oförmåga till att konstruktivt tänka framåt kan även leda till överdriven omtänksamhet om gruppen.
Risker med övermod.	<ul style="list-style-type: none"> • Själviska och övermodiga ledare under stress ser inte sina egna begränsningar och kan dra in gruppen i problem. • De som tror sig vara ofelbara reagerar ofta enkelspårigt under hög stress. • De lyssnar inte på andra och litar inte på gruppen.
Hantering av egna känslor.	<ul style="list-style-type: none"> • Ledaren bör visa sig "lagom sårbar". Visar de upp en fasad av fullständig oberördhet, eller en oförmåga att hantera sina känslor, tappar man lätt förtroendet för dem. • Okontrollerade känsloreaktioner leder emellertid också ofta till en förlorad auktoritet. • Rösläge och tonfall är viktiga instrument för att mildra stress. • Om en ledare inte förmår att behålla sitt lugn, är det bättre att erkänna svårigheterna men hantera dem optimistiskt och uppgiftsinriktat. En sådan inställning kan smitta av sig på gruppen.
Tydlighet mot högre chefer.	<ul style="list-style-type: none"> • Om chefen inte vågar ifrågasätta order som de anser är olämpliga eller be om förtydligande av order de uppfattat som otydlig kan det leda till felaktigheter och gruppen utsätts för onödiga risker.

Tabell 1. Uppgiftsinriktat ledarskap. Förhållanden och det som karaktäriserar dem.

Relationsinriktat ledarskap består av fyra grupper:⁵⁵

Grupp	Karaktär av gruppen
Tydlig ledarroll.	<ul style="list-style-type: none"> • Villig att ta ansvar. • Vågar ge order och vid behov uppträda auktoritärt. • Kunna skifta från en demokratisk ledarstil till en mer styrande och göra det på ett sådant sätt att gruppmedlemmarna förstår nödvändigheten av det. • "Våga vara chef!"
Förmåga att motivera gruppmedlemmarna inför uppgiften.	<ul style="list-style-type: none"> • Betydelsen av information före ett uppdrag framhålls, till exempel genom att chefen mentalt förbereder soldaten på vad de kan förvänta sig. • Att motivera en given uppgift och att göra det på ett sätt som

⁵⁵ Försvarsmakten, 2003, s.210-211.

	skapar en positiv stämning.
Individuell omtanke genom aktivering.	<ul style="list-style-type: none">• Att ta tag i de underställda och ger dem en uppgift.• Meningsfulla uppgifter dämpar ångesten.
Krishantering efter akuta situationer.	<ul style="list-style-type: none">• Det är viktigt att ledaren skall kunna hantera känslor som tvivel, vrede, sorg och skuld efter akuta stressituationer.• Lika väsentligt är ledarens symbolfunktion när någon skadats svårt eller omkommit. Ledaren ger händelsen ett ansikte utåt och är talesman för enheten gentemot medier och andra utomstående.

Tabell 2. Relationsinriktat ledarskap. Grupper och det som karaktäriserar dem.

2.2 Operationalisering

Utifrån Lars Anderssons teori om ledarskap i internationella fredsfrämjande insatser och det som boken *Direkt ledarskap* visar på karaktäriserar framgångsrikt ledarskap som referensram, undersöker denna studie hur ledarskapet upplevs av de underställda i flygvapnets transportflygförband. Centralt i undersökningen är den närmsta chefens ledarskap, och det är de underställdas upplevelse av det utövade ledarskapet som studeras. Studien undersöker även hur de anställda upplever chefens förmåga att ta beslut och upplevelsen av chefens omsorg av de underställda.

Utifrån Anderssons resultat och slutsatser samt det boken *Direkt ledarskap* påvisar kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap under stress, har enkätfrågor utformats och kategoriserats. Respektive variabel har i syfte att undersöka de underställdas upplevelser av ledarskapet under insats.

De variabler som har identifierats i teorin används i analysen av fallstudierna. Variablerna är: a) stress; b) beslutsfattande; c) chef och d) ledarskap. Variabeln stress anses vara övergripande och ingår som en förutsättning i de andra variablerna därav behandlas den inte separat.

Variabeln *beslutsfattande* används för att undersöka hur de underställda har upplevt att chefen tagit beslut och chefens sätt att ta beslut.

Variabeln *chef* används för att påvisa vems ledarskap som skall undersökas, och i den här studien är det den chef som är närmast de underställda. I undersökningens insatser är det flygstyrkechefen. Det är den chef som har till uppgift att flygsäkerhetsgranska flyguppsdragen med avseende på bland annat hot, risk, tidsplanering och eventuella uppdragsbegränsningar. Flygstyrkechefen skall planera på ett sådant sätt att så många flyguppsdrag som möjligt

genomförs i balans med tidigare nämnda flygsäkerhetsgranskning. Variabeln används även för att undersöka hur chefskapet har upplevts av de underställda.

Variabeln *ledarskap* används för att undersöka hur de underställda upplever att chefen förmedlat de flyguppsdrag och övriga uppgifter som de underställda blir tilldelade. Den avser även undersöka de underställdas upplevelse av chefen utanför ordinarie tjänstetid.

2.3 Sammanfattning

Svaret på den stödjande forskningsfrågan som redovisas i början av kapitlet är:

Centrala aspekter som undersökningen har tagit med är att förtroende hos de underställda skapas genom att ledaren visar omsorg om de underställda, vilket är något Försvarmakten tar fasta på i ledarskapsmodellen *Utvecklande ledarskap*. Kunskap gällande människors stressreaktioner är viktigt för att kunna förebygga och undvika onödiga motsättningar. Både hos de underställda och hos ledaren är kumulativ stress framträdande under insatserna. Det som de underställda värderar högst är att chefen är beslutsam och situationsanpassad i sitt ledarskap.

3. Metod

3.1 Metodval

Undersökningen genomförs som en *metodtriangulering*⁵⁶. Undersökningen inleds med att *kvalitativt*⁵⁷ undersöka vad tidigare forskning har kommit fram till genom att studera litteratur i ämnet. Den första stödande forskningsfrågan besvaras i teoridelen. I teorin identifieras variabler vilka utgör ramen för de enkätfrågor som skall ingå i flerfallstudierna.

För att undersöka hur ledarskap utövas i flygvapnet genomförs två *fallstudier*⁵⁸, en för vardera fredsfrämjande och humanitär insats. Flerfallstudierna genomförs i enkätform med respondenter som har deltagit i fredsfrämjande respektive humanitära insatser. För att säkerställa *reliabilitet*⁵⁹ och *validitet*⁶⁰ har ett *strategiskt val*⁶¹ gjorts i studiens *kvantitativa*⁶² ansats på grund av den mängd respondenter som ingått i varje insats. Det strategiska valet innebär att alla i respektive insats deltagande besättningsmän ingår i respektive fallstudie. Den kvantitativa fallstudien har en *induktiv*⁶³ inriktning då undersökningen samlar in empiri för att därefter analysera svaren i studien gentemot den givna teorin. Frågorna i enkäten grundar sig på de svar Lars Andersson har fått i sin studie och på det resultat han har kommit fram till. De har utformats för att undersöka hur ledarskapet har upplevts under insatserna.⁶⁴ Frågor i enkäterna har även utformats utifrån det som Andersson och Larsson tar upp i boken *Direkt ledarskap* gällande ledarskap under akut stress.⁶⁵ Dessa frågor har utformats för att undersöka om ledarskap i flygvapnet genomförs på det sätt som boken *Direkt ledarskap* visar på kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap under stress.

Enkätstudien består av 28 frågor samt en flervalsfråga och är internetbaserad med hjälp av enkätprogrammet *Textalk*⁶⁶. Innan enkäten skickades ut kontaktades chefen för transportflygförbandet i syfte att legitimisera och få ett godkännande att skicka ut enkäten till

⁵⁶ Johannessen & Tufte, 2003, s.77-78.

⁵⁷ Johannessen & Tufte, 2003, s.21, 77-78.

⁵⁸ Johannessen & Tufte, 2003, s.56.

⁵⁹ Johannessen & Tufte, 2003, s.28.

⁶⁰ Johannessen & Tufte, 2003, s.47.

⁶¹ Johannessen & Tufte, 2003, s.84.

⁶² Johannessen & Tufte, 2003, s.21, 77-78.

⁶³ Johannessen & Tufte, 2003, s.35.

⁶⁴ Andersson, 2006, s.85, 140, 174-177, 187.

⁶⁵ Försvarsmakten, 2003, s.208-210.

⁶⁶ Textalk. <https://websurvey.textalk.se/se/>. Hämtat den 140512, kl. 15:38.

respondenterna. Hänsyn till *Vetenskapsrådets forskningsetiska principer*⁶⁷ har tagits vid utformningen av enkäten. För att undvika identifiering av respondenterna efterfrågas inte ålder, kön och besättningskategori i enkäten. De respondenter som svarar anses ha gjort det frivilligt i och med att de skickar in sina svar.⁶⁸ Enkäten besvarades genom att respondenten markerade ett alternativ utifrån en femgradig skala. Värdet ett representerar att respondenten inte alls upplevde att påståendet stämmer och fem representerar att respondenten helt upplevde att påståendet stämmer. Värdet tre på svarsskalan anses i undersökningen vara ett neutralt svar så tillvida att upplevelsen varken är positiv eller negativ. En av frågorna innehåller sex val, och här har respondenten möjlighet att välja ett eller flera av dessa val. Denna fråga har utformats för att undersöka de underställdas upplevelse av chefsens psykiska nedbrytning, de olika svarsalternativen är enligt Anderssons avhandling tecken på detta.⁶⁹ Enkäten delas in i blocken *beslutsfattande*, *chefskap* och *ledarskap*, där respondenten svarar block för block för att slutföra enkäten.

I introduktionen till enkäten informeras respondenterna om vilken insats de skall utgå ifrån när de svarade på enkäten, i det här fallet Afghanistan 2012 respektive Filippinerna 2013. Respondenterna fick instruktionen att svara utifrån situationer där de upplevt att ledarskapet varit stressat, t.ex. då beslut fattats under tidspress eller beslut som fattats i situationer som har eller skulle kunna ha medfört ökad risk, eller utifrån någon annan situation de har upplevt. Respondenterna fick även instruktionen att den chef de skulle ha i åtanke när de svarade var närmsta chefen, dock inte befälhavaren. Närmsta chef är flygstyrkechefen, vilket har förklarats tidigare i begreppsanvändning och operationalisering.

Frågorna i enkäterna (*Bilaga 1*) under *beslutsfattande* har formulerats för att undersöka huruvida chefen av de underställda har upplevts ta beslut och hur besluten har tagits. Det har i teoridelen identifierats vara en central faktor i ledarskapet.

Under *chefskap* har frågorna formulerats för att undersöka om chefen ställt upp för de underställda även under jobbiga och stressade situationer. Frågorna skall också undersöka om chefskapet varit situationsanpassat på det sätt att det har lyft fram och motiverat de underställda. Det är centrala faktorer identifierade i teorin.

⁶⁷ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>. Hämtat 140515, kl. 17:16.

⁶⁸ Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*, <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, s.9. Hämtat 140515, kl. 17:16.

⁶⁹ Andersson, 2006, s.177.

Frågorna under *ledarskap* har formulerats för att undersöka hur ledarskapet har levt upp till försvarsmaktens ledarskapsmodell *Utvecklande ledarskap*. Framför allt vad gäller omtanke av de underställda och huruvida ledarskapet har präglats av förtroende och tydlighet. I teorin är det centrala faktorerna.

Önskas ytterligare fördjupning vad gäller frågorna i enkäten och vad respektive fråga skall mäta hänvisas läsaren till *Bilaga 2*. I den redogörs vad varje fråga avser mäta och var i teorin den är hämtad.

	Fredsfrämjande	Humanitär
Beslutsfattande		
1. Jag upplever att chefen har haft en dubbelriktad dialog vid beslut.		
2. Jag upplever att chefen tog beslut.		
3. Jag upplever att chefen ”stannade upp” och tänkte till innan han/hon tog beslut.		
4. Jag upplever att chefen tänkte proaktivt – framåt – i sina beslut.		
5. Lade du märke till om chefen var stressad när han/hon tog beslut.		
6. Jag upplever att uppgifterna vi fått från chefen varit meningsfulla.		
Chefskap		
7. Jag upplever att chefen visar synligt intresse för verksamheten i tjänsten.		
8. Jag upplever att chefen ställer upp för divisionen.		
9. Jag upplever att chefen håller ihop förbandet.		
10. Jag upplever att chefen har varit tydlig mot högre chefer.		
11. Jag upplever att chefen genom information innan uppdraget påvisat vad man kan förvänta sig under uppdraget.		
12. Jag upplever att chefen genom information innan uppdraget påvisat varför uppdraget skall genomföras.		
13. Jag upplever chefen under insatsen (här kan du ringa in flera svar). 13.1 Trött 13.2 Irriterad 13.3 Depressiv/nedstämd 13.4 Ineffektiv 13.5 Nedsatt initiativförmåga 13.6 Inget av ovanstående		
Ledarskap		
14. Jag upplever att chefen visar synligt intresse för verksamheten på fritiden.		
15. Jag upplever att chefen bjuder på sig själv.		
16. Jag upplever att chefen ställer krav.		

17. Jag upplever att chefen litar på personalen.		
18. Jag upplever att chefen visar uppskattning.		
19. Jag upplever att chefen ger beröm.		
20. Jag upplever att chefen behandlar alla lika.		
21. Jag upplever att chefen är ett föredöme.		
22. Jag upplever att chefen tillämpar situationsanpassat ledarskap.		
23. Jag upplever att chefen har social kompetens.		
24. Jag upplever att chefen har fackmannamässig kompetens.		
25. Jag upplever att chefen tydliggjort sin syn på lösandet av uppgiften.		
26. Jag upplever att chefen har tillräcklig kunskap om hur människan kan påverkas i den här typen av miljö.		
27. Jag upplever att chefen har haft kontroll på sina känsloreaktioner utan att för den sakens skull verka okänslsam.		
28. Jag upplever att chefen har haft en tydlig ledarroll var i han/hon tagit ansvar, gett order och vid behov uppträtt auktoritärt – ”Vågat vara chef”.		
29. Mitt förtroende för min närmsta chef är stort.		

Tabell 3. Analystabell. Används för att sammanställa flerfallstudiens resultat i analysen.

Respondenterna hade två veckor på sig att svara på enkäten. Efter halva tiden och med fyra, två och en dag kvar att svara skickades påminnelse ut till de respondenter som inte svarat. Under den tid enkäten var öppen för svara informerades det angående detta varje morgon på respondenternas arbetsplats.

Analys av respektive fallstudie genomförs utifrån variablerna. I analysdelen svarar undersökningen på den andra stödande forskningsfrågan. För att svara på och analysera den andra stödande forskningsfrågan används en analystabell (Tabell 3). Analystabellen presenterar *medelvärden*⁷⁰ för varje fråga och insats, detta för att undersöka likheter och avvikelser mellan insatserna. Medelvärde valdes då respondenterna har haft en fast skala på 1-5 att svara utifrån, det vill säga inga *extrema observationer*⁷¹ förväntades som kunde dra upp medelvärdet.

I diskussionsdelen besvaras undersökningens övergripande fråga. Diskussion av resultatet och självkritisk reflektion av undersökningen samt förslag på fortsatt forskning avslutar undersökningen.

⁷⁰ Johannessen & Tufte, 2003, s.166.

⁷¹ Johannessen & Tufte, 2003, s.167.

4. Analys/resultat av respektive fallstudie

I analysdelen kommer undersökningen svara på den andra stödjande frågeställningen.

Hur upplever de underställda på transportflygförbandet ledarskapet vid fredsfrämjande och humanitära insatser i situationer med stress?

Populationen i urvalen anses utgöra ett *representativt* urval av transportflygförbandet då de olika besättningskategorierna i populationen representeras i urvalet.⁷²

Av de 34 respondenter från den fredsfrämjande insatsen erhöles svar från 30 respondenter och av de 14 respondenterna från den humanitära insatsen erhöles svar från 10 respondenter.

4.1 Sammanfattning av resultatet

Flerfallstudien har endast mindre variationer i svaren mellan den fredsfrämjande och den humanitära insatsen. Den fråga som uppvisar en skillnad i svaren mellan insatserna är fråga nummer 13 som är en flervalsfråga gällande hur chefen har upplevts under insatsen, *Figur 4* och *Figur 5*. Skillnaden är att 10 procent av respondenterna upplevde chefen som trött i den fredsfrämjande insatsen och 40 procent upplevde chefen som trött i den humanitära insatsen. I den fredsfrämjande insatsen upplevde 10 procent chefen irriterad och 5 procent att chefen hade nedsatt initiativförmåga. I den humanitära insatsen upplevde 20 procent chefen irriterad och 20 procent att chefen hade nedsatt initiativförmåga.

Svaret på den stödjande forskningsfrågan är:

De underställda i båda insatserna upplever att chefen har *tagit beslut* i en *dubbelriktad dialog*. De upplever att chefen har *tänkt till* innan beslut togs och upplevs ha *tänkt proaktivt* i besluten. De underställda upplever att beordrade uppgifter har varit meningsfulla. Under insatserna har chefen upplevts stressad när beslut har fattats men inte på ett sätt som har påverkat besluten.

Chefen upplevs av de underställda ha ställt upp för dem i det att chefen har visat *intresse för verksamheten i tjänsten*. De upplever att chefen har *ställt upp för flygbesättningen* och

⁷² Johannessen & Tufte, 2003, s.134.

förbandet (*Figur 1*) samt även varit *tydlig mot högre chef*. Chefen har informerat och motiverat de underställda gällande vad de kan *förvänta sig* under uppdraget och *varför uppdraget skall genomföras*. I den fredsfrämjande insatsen har upp till 10 procent upplevt att chefen har haft något symtom av psykisk nedbrytning, majoriteten av de underställda har inte märkt något symtom. I den humanitära insatsen har upp till 40 procent upplevt att chefen har haft något symtom av psykisk nedbrytning, majoriteten av de underställda har inte märkt något symtom.

I båda insatserna upplever de underställda att chefens ledarskap har präglats av omtanke, förtroende och tydlighet.

Omtanken har visats på det sätt att chefen har:

- visat synligt intresse på fritiden
- gett beröm
- social kompetens
- kunskap om människan påverkan i insats miljön

Chefen har skapat förtroende genom dennes sätt att:

- bjuda på sig själv och vara ett föredöme
- lita på personalen och ge beröm samt uppskattning
- visat fackmannamässig kunskap
- haft känslomässig kontroll
- ”vågat vara chef” när det har krävts

Tydlighet har skapats av chefen genom att:

- ställa krav
- behandla alla lika
- situationsanpassa ledarskapet
- tydliggöra dennes syn på lösande av uppgiften

4.2 Analystabell

Undersökningen har, som tidigare presenterats under rubriken metodval, gjort det strategiska valet att ta med hela populationen i varje insats. Inga *interna bortfall*⁷³ har noterats i flerfallstudien, det vill säga att alla i besättningen ingående kategorier är representerade.

Undersökningen förhåller sig till *bortfallet*⁷⁴ som att det är normalt till följd av till exempel den verksamhet som bedrivs på transportflygförbundet. Den verksamheten innebär att respondenter kan vara borta på flyguppsdrag flera veckor, vilket kan innebära att en respondent inte har kunnat ta emot enkäten. En annan möjlighet är att respondenten inte har befunnit sig på transportflygförbundet till följd av semester eller sjukfrånvaro. Respondenten kan även låtit bli att svara på enkäten.

	Fredsfrämjande	Humanitär
Beslutsfattande		
1. Jag upplever att chefen har haft en dubbelriktad dialog vid beslut.	3,8	3,4
2. Jag upplever att chefen tog beslut.	4,3	4,2
3. Jag upplever att chefen ”stannade upp” och tänkte till innan han/hon tog beslut.	3,9	3,8
4. Jag upplever att chefen tänkte proaktivt – framåt – i sina beslut.	3,9	3,7
5. Lade du märke till om chefen var stressad när han/hon tog beslut.	2,3	2,7
6. Jag upplever att uppgifterna vi fått från chefen varit meningsfulla.	4,1	4,4
Chefskap		
7. Jag upplever att chefen visar synligt intresse för verksamheten i tjänsten.	4,5	4,5
8. Jag upplever att chefen ställer upp för divisionen.	4,4	4,3
9. Jag upplever att chefen håller ihop förbundet.	4,1	3,7
10. Jag upplever att chefen har varit tydlig mot högre chefer.	4,0	4,0
11. Jag upplever att chefen genom information innan uppdraget påvisat vad man kan förvänta sig under uppdraget.	3,7	3,6
12. Jag upplever att chefen genom information innan uppdraget påvisat varför uppdraget skall genomföras.	3,8	3,8
13. Jag upplever chefen under insatsen (här kan du ringa in flera svar). (<i>Redovisas i numerär och procent av antal svar, inte med medelvärde</i>)		
13.1 Trött	3 (10 %)	4 (40 %)

⁷³ Henny Olsson & Stefan Sörensen, 2011, *Forskningsprocessen : Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (Stockholm: Liber), s.153.

⁷⁴ Johannessen & Tufte, 2003, s.136; Olsson & Sörensen, 2011, s.153.

13.2 Irriterad	3 (10 %)	2 (20 %)
13.3 Depressiv/nedstämd	0 (0 %)	0 (0 %)
13.4 Ineffektiv	0 (0 %)	0 (0 %)
13.5 Nedsatt initiativförmåga	1 (3,3 %)	2 (20 %)
13.6 Inget av ovanstående	27 (90 %)	5 (50 %)
Ledarskap		
14. Jag upplever att chefen visar synligt intresse för verksamheten på fritiden.	3,8	3,4
15. Jag upplever att chefen bjuder på sig själv.	4,0	4,0
16. Jag upplever att chefen ställer krav.	4,1	4,0
17. Jag upplever att chefen litar på personalen.	4,3	4,4
18. Jag upplever att chefen visar uppskattning.	3,8	4,0
19. Jag upplever att chefen ger beröm.	3,7	4,0
20. Jag upplever att chefen behandlar alla lika.	4,1	4,1
21. Jag upplever att chefen är ett föredöme.	3,9	4,0
22. Jag upplever att chefen tillämpar situationsanpassat ledarskap.	3,9	4,2
23. Jag upplever att chefen har social kompetens.	4,2	4,0
24. Jag upplever att chefen har fackmannamässig kompetens.	4,2	4,3
25. Jag upplever att chefen tydliggjort sin syn på lösandet av uppgiften.	3,8	4,0
26. Jag upplever att chefen har tillräcklig kunskap om hur människan kan påverkas i den här typen av miljö.	4,0	3,7
27. Jag upplever att chefen har haft kontroll på sina känsloreaktioner utan att för den sakens skull verka okänslös.	4,1	3,7
28. Jag upplever att chefen har haft en tydlig ledarroll var i han/hon tagit ansvar, gett order och vid behov uppträtt auktoritärt – ”Vågat vara chef”.	4,1	3,9
29. Mitt förtroende för min närmsta chef är stort.	4,3	3,8

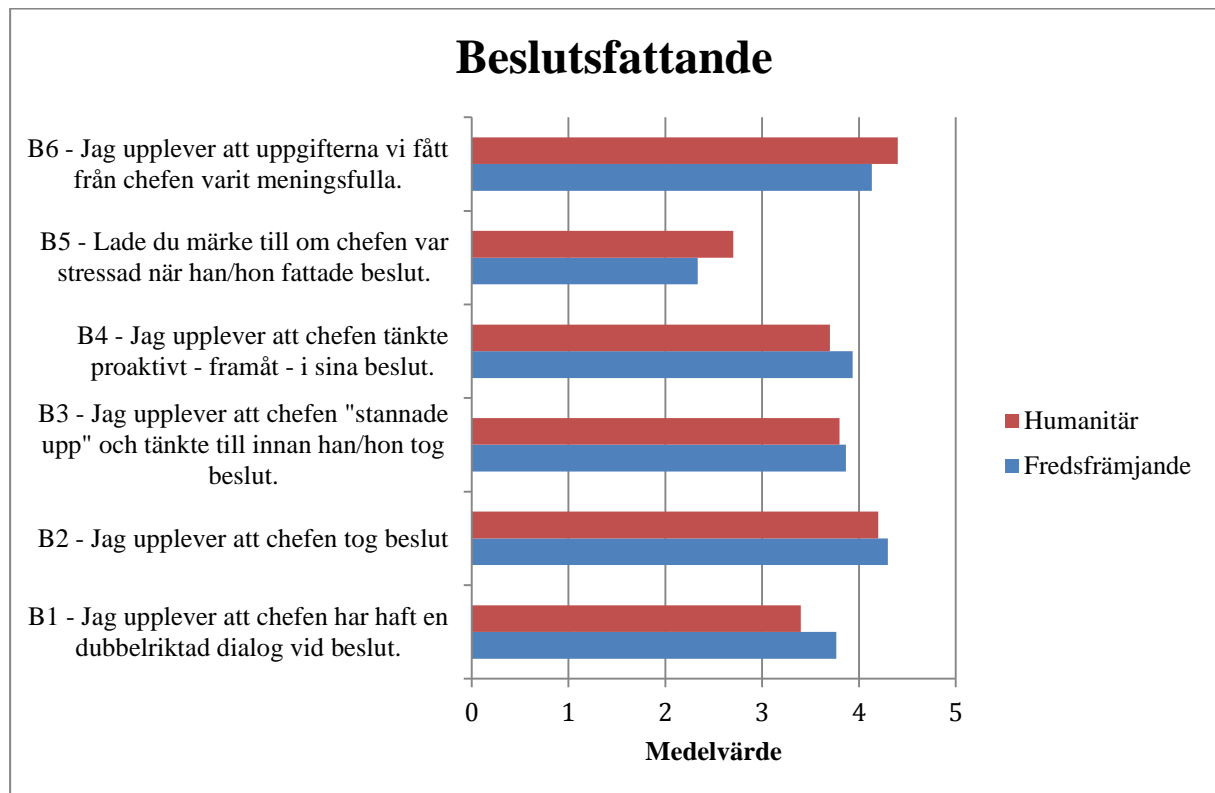
Tabell 4. Analystabell. Används för att sammanställa flerfallstudiens resultat i analysen.

Analystabellen (Tabell 4) redovisar medelvärdet för respektive fråga och insats. För varje fråga gjordes ett t-test varvid, inga signifikanta skillnader kunde påvisas. Ett t-test används i de fall där få enheter ingår i urvalet och man inte har någon populationsstandardavvikelse, där gränsen för få enheter går vid cirka 120 enheter. Ett t-test mäter om det finns någon differens mellan genomsnittet i de två urvalen.⁷⁵ Fråga 13 redovisar inte ett medelvärde utan antal respondenter i numerär och procent av antal som svarat på frågan.

⁷⁵ Elisabet Borg & Joakim Westerlund, 2012, *Statistik för beteendevetare* (Stockholm: Liber), s.174-175; Johannessen & Tufte, 2003, s.225-229.

4.3 Beslutsfattande

Figur 2 visar att skillnaderna mellan hur respondenterna upplevt chefens beslutsfattande i den fredfrämjande och humanitära insatsen är begränsade, men att vissa skillnader finns.



Figur 2. Beslutsfattande. Sammanställning av respondenternas svar i blocket beslutsfattande.

B1) Att inte ha en dubbelriktad dialog med de underställda upplevs negativt av dem vilket framkom i Lars Anderssons avhandling.⁷⁶ Även i boken *Direkt ledarskap* påvisas det negativa i att inte lyssna och lita på gruppen då det kan innebära att chefen tar på sig en stor arbetsbörda vilket ökar på chefens kumulativa stress.⁷⁷ Undersökningen visar att respondenterna upplevt att chefen haft en dubbelriktad kommunikation vid beslut.

B2) De underställda förväntar sig att chefen skall vara på ett visst sätt och att denne skall fatta beslut kan vara en sådan förväntning. Lever chefen inte upp till förväntningarna kan det leda till rollkonflikter enligt Andersson.⁷⁸ Studiens resultat visar att cheferna tycks ha levt upp till respondenternas förväntningar på beslutsfattande både i den fredfrämjande och humanitära insatsen.

⁷⁶ Andersson, 2006, s.85.

⁷⁷ Försvarsmakten, 2003, s.209.

⁷⁸ Andersson, 2006, s.187.

B3) Att ”stanna upp”, om så bara för en sekund, och tänka till eller överblicka en situation innan ett beslut fattas kan innebära att sådant som kan påverka utgången av beslutet fångas upp. Att inte göra detta kan få konsekvenser för de underställda och därav är det av vikt att chefen gör detta för de underställda. Det bygger även upp ett förtroende mellan chef och underställda.⁷⁹ Såväl i den fredsfrämjande som i den humanitära insatsen upplever respondenterna att chefen har gjort detta.

B4) Om ledaren uppvisar påtaglig osäkerhet när det gäller vad som behöver göras i nästa steg efter beslutet kan det skapa osäkerhet i gruppen. Att chefen inte konstruktivt kan tänka framåt kan även leda till överdriven omtänksamhet om gruppen, vilket medför otillräcklig uppmärksamhet på gruppen.⁸⁰ Resultatet av studien visar att respondenterna upplever att chefen har tänkt proaktivt.

B5) Både kumulativ och akut stress påverkar ledaren, Andersson skriver i sin avhandling att den egna och omgivningens krav på pliktuppfyllelse och effektivitet stressade chefen.⁸¹ Studiens resultat visar att respondenterna upplevt chefen stressad i besluts situationer. Resultatet visar dock att chefen inte upplevts vara djupt stressad, då svaren ligger på den nedre delen av svarsskalan.

B6) Boken *Direkt ledarskap* poängterar vikten av att motivera en given uppgift och skapa en positiv stämning.⁸² Studien visar att respondenterna upplever att chefen har förmedlat uppgifterna på ett sätt som har motiverat dem.

4.4 Chefskap

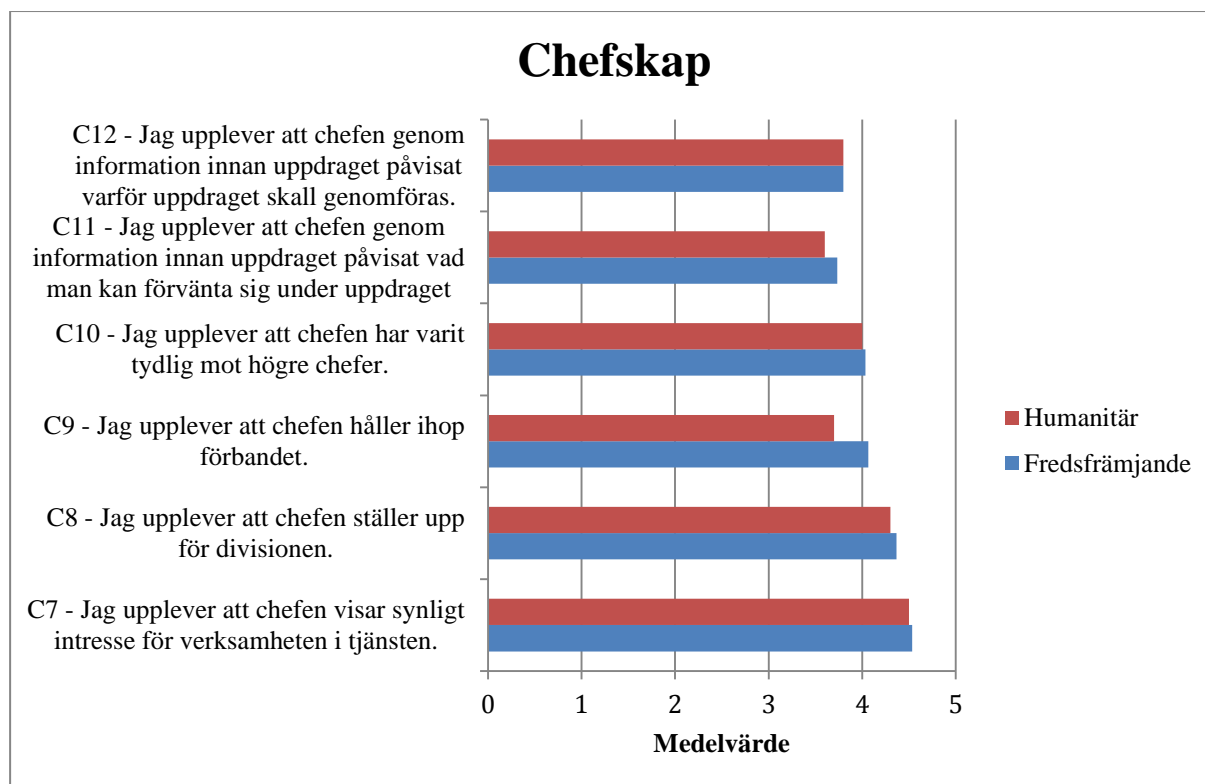
Figur 3 visar att respondenterna upplevelse av chefskapet är lika i insatserna. I den fråga man kan se en skillnad handlar den om chefens roll i förbandet och inte bara mot flygbesättningen.

⁷⁹ Försvarsmakten, 2003, s.208.

⁸⁰ Försvarsmakten, 2003, s.209.

⁸¹ Andersson, 2006, s.177.

⁸² Försvarsmakten, 2003, s.210.



Figur 3. Chefskap. Sammanställning av respondenternas svar i blocket chefskap.

C7) I Anderssons undersökning var en kritik som riktades mot chefer i enkätsvaren att de inte syntes i verksamheten.⁸³ Den kritiken riktades mot bataljonsledningen, men anses vara befogad oavsett ledningsnivå. I flerfallstudien visar svaret att respondenterna upplever att chefen har visat sig och syntes i verksamheten.

C8) Kritik riktades i Anderssons studie mot att chefen inte ställde upp för enheten, i den här undersökningen divisionen.⁸⁴ Undersökningens svar visar att respondenterna upplever att chefen har ställt upp för dem.

C9) De underställda i Anderssons avhandling var kritiska mot att chefen inte höll ihop förbandet bättre.⁸⁵ Flerfallstudien visar att det finns en liten skillnad mellan respondenterna i hur de har upplevt att chefen har lyckats med detta i insatserna, dock är skillnaden liten.

C10) För att undvika att de underställda utsätts för onödigt fara står det i boken *Direkt ledarskap* att det är viktigt att chefen begär förtydligande av otydliga order och att chefen

⁸³ Andersson, 2006, s.85.

⁸⁴ Andersson, 2006, s.85.

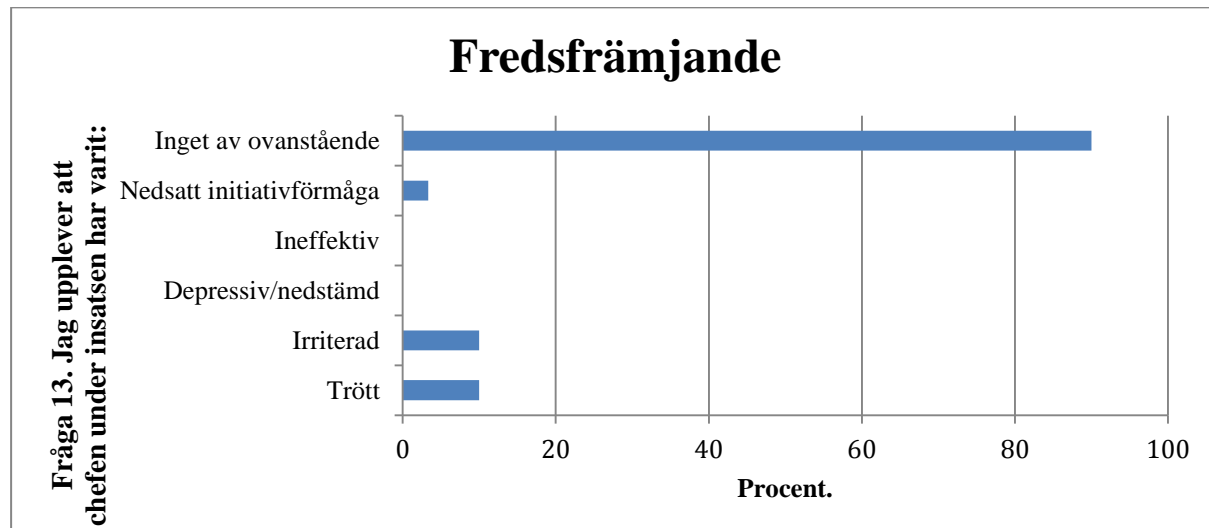
⁸⁵ Andersson, 2006, s.85.

vågar ifrågasätta order denne anser vara olämpliga.⁸⁶ I båda insatserna upplever respondenterna att chefen har varit tydlig mot högre chef.

C11) Att förbereda de underställda inför ett uppdrag och vad de kan förvänta sig hända under uppdraget är enligt boken *Direkt ledarskap* viktigt för att de ska skapa en mental förberedelse.⁸⁷ Respondenternas svar i studien visar att de upplever att chefen har informerat dem om vad de kan förvänta sig innan uppdraget.

C12) Att motivera uppdraget eller uppgiften och skapa en positiv stämning påvisar boken *Direkt ledarskap* är en uppgift för chefen.⁸⁸ Respondenterna har svarat att de upplever att chefen genom information har motiverat varför uppdraget skall genomföras.

C13) De symptom som nämns i frågan kan vara tecken på psykisk nedbrytning och uppkommer enligt Lars Anderssons avhandling på grund av kumulativ stress. Den psykiska nedbrytningen påverkar ledarskapet negativt då tröttheten kan leda till bland annat att chefen drar sig undan och blir handlingsförlamad.⁸⁹ Det leder till att gruppens förtroende för chefen försämras.



Figur 4. *Chefskap. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 13, fredsfrämjande insats.*

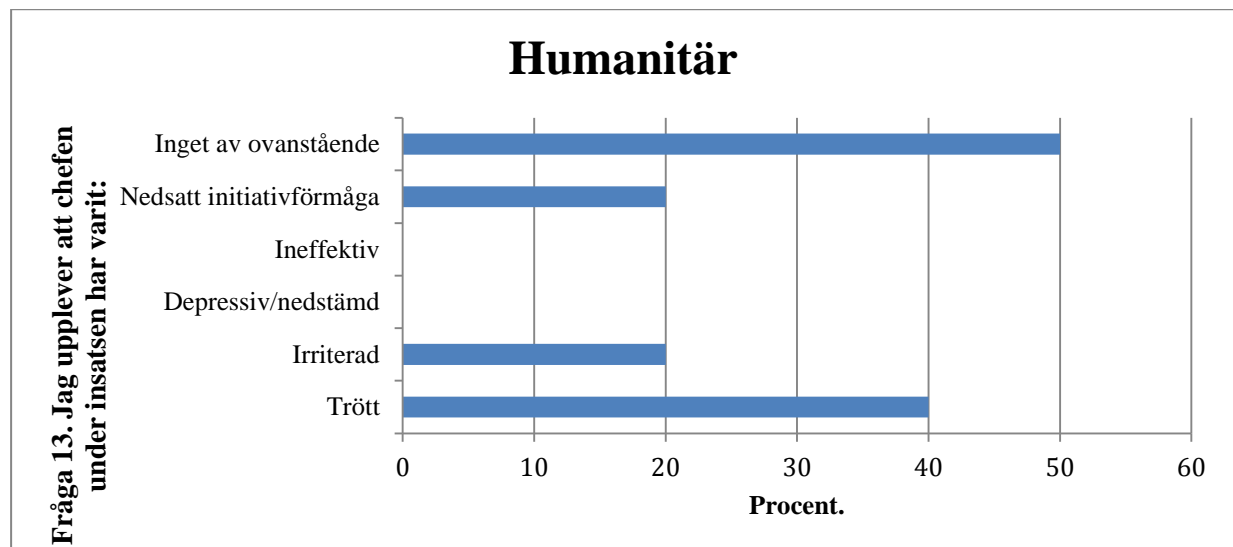
⁸⁶ Försvarsmakten, 2003, s.209-210.

⁸⁷ Försvarsmakten, 2003, s.210.

⁸⁸ Försvarsmakten, 2003, s.210; Andersson, 2006, s.174.

⁸⁹ Andersson, 2006, s.177.

Figur 4 visar respondenternas svar gällande upplevda symtom på psykisk nedbrytning hos chefen. Majoriteten av respondenterna har inte upplevt några symtom, men några respondenter har upplevt att chefen varit trött och irriterad. Ett fåtal respondenter har upplevt att chefen har haft nedsatt initiativförmåga.

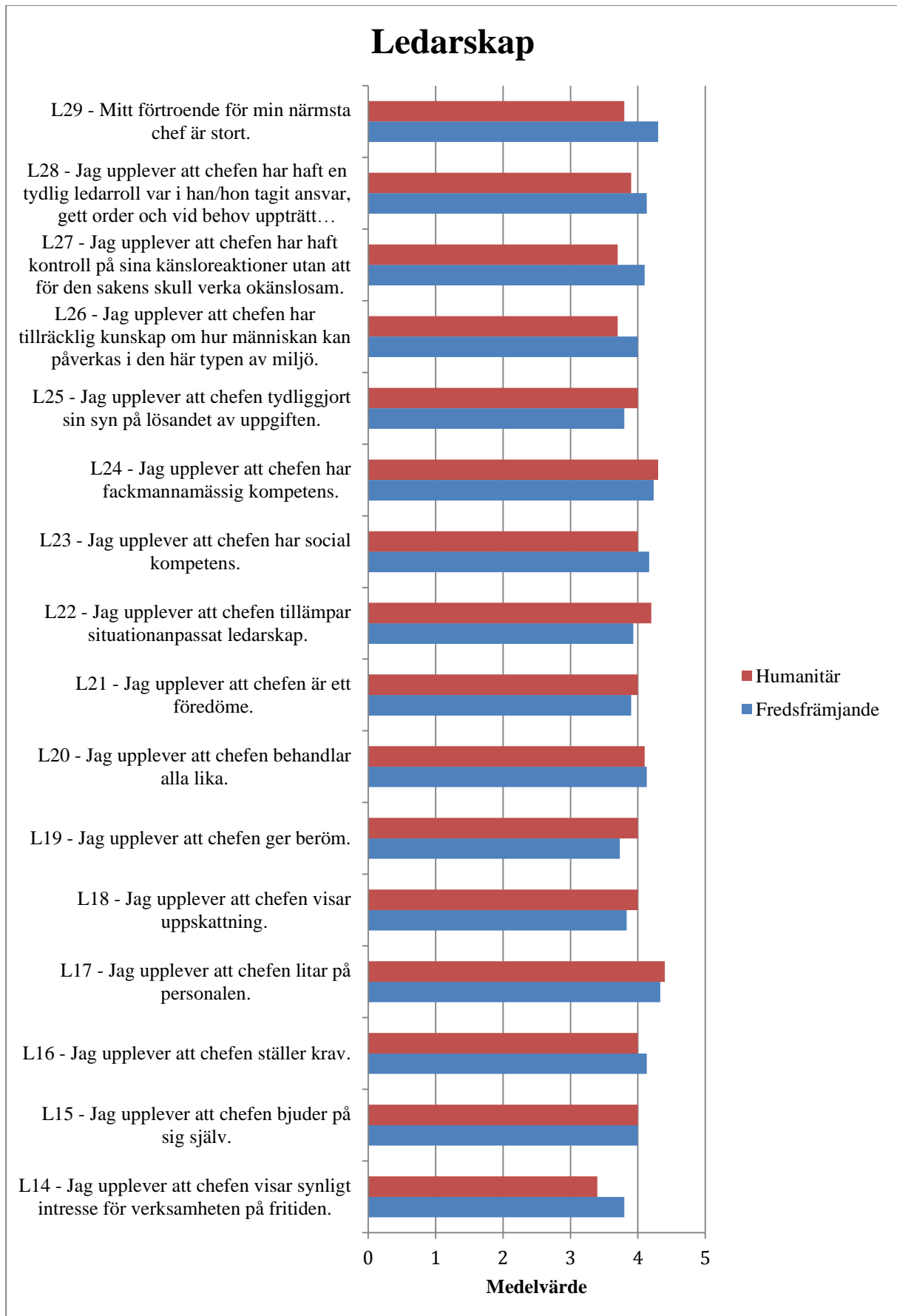


Figur 5. Chefskap. Sammanställning av respondenternas svar på fråga 13, humanitär insats.

Figur 5 visar huruvida respondenterna har upplevt att chefen har uppvisat symtom på psykisk nedbrytning i den humanitära insatsen. Majoriteten av respondenterna har inte upplevt att chefen har haft några symtom. En större andel respondenter än i den fredsfrämjande insatsen har upplevt att chefen varit trött och en andel respondenter har upplevt denne som irriterad och med nedsatt initiativförmåga.

4.5 Ledarskap

Figur 6 visar att respondenterna upplever mindre skillnader i ledarskapet i insatserna. De frågor där en skillnad syns är chefens synliga intresse för verksamheten på fritiden, chefens känsloreaktioner och förtroende för chefen.



Figur 6. Ledarskap. Sammanställning av respondenternas svar i blocket ledarskap.

L14) Lars Andersson enkätsvar visar att de underställda eftersöker chefbesök i verksamheten även på fritiden.⁹⁰ Denna studie visar att respondenterna upplever att chefen visar intresse även på fritiden men att de har upplevt det mer i den fredsfrämjande insatsen än i den humanitära.

L15) I Anderssons undersökning har de underställda svarat att de vill att chefen skall ge av sig själv.⁹¹ I flerfallstudien upplever respondenterna i båda insatserna att chefen har ”bjudit på sig själv” vilket enligt teorin är förtroendeskapande.

L16) De underställda i Anderssons undersökning eftersökte att chefen ställde krav på personalen.⁹² I båda insatserna har respondenterna i studien svarat att de upplever att chefen ställer krav.

L17) Kritik riktades mot chefer i Anderssons avhandling för att de inte litade på de underställda och att de detaljstyrde.⁹³ Denna studies resultat visar att respondenterna upplever att chefen litar på personalen.

L18) Cheferna fick kritik av de underställda i Anderssons undersökning för att de inte visade uppskattning.⁹⁴ Respondenternas enkätsvar visar att de upplever att chefen har visat uppskattning av det jobb de utfört.

L19) I Lars Anderssons enkäter svarade de underställda att de vill att cheferna ska ge beröm.⁹⁵ Studiens svar visar att respondenterna upplever att chefen ger beröm.

L20) De underställda svarade i Anderssons enkäter att chefen skall behandla alla lika.⁹⁶ Respondenterna har svarat att de upplever att chefen behandlar alla lika.

L21) De underställda har i Anderssons studie uttryckt att chefen skall vara ett föredöme.⁹⁷ Undersökningen visar att respondenterna upplever att chefen är ett föredöme i båda insatserna.

⁹⁰ Andersson, 2006, s.85.

⁹¹ Andersson, 2006, s.85.

⁹² Andersson, 2006, s.85.

⁹³ Andersson, 2006, s.85.

⁹⁴ Andersson, 2006, s.85.

⁹⁵ Andersson, 2006, s.85.

⁹⁶ Andersson, 2006, s.85.

L22) Anderssons avhandling visar att de underställda vill att chefen praktiserar ett situationsanpassat ledarskap.⁹⁸ I insatserna har respondenterna svarat att de upplever att chefen har haft ett situationsanpassat ledarskap.

L23) Lars Anderssons undersökning visar att en chefs sociala kompetens är en del som leder gruppen till bästa resultat.⁹⁹ Respondenterna har svarat att chefen har social kompetens i båda insatserna.

L24) Anderssons undersökning visar att en chefs fackmannamässiga kompetens är en del som leder gruppen till bästa resultat.¹⁰⁰ Respondenterna har svarat att chefen har fackmannamässig kompetens i båda insatserna.

L25) För att de underställda skall veta hur de skall agera har Andersson i sin avhandling kommit fram till att chefen skall klargöra sin syn på förhållandena i insatsområdet.¹⁰¹ I insatserna har respondenterna svarat att de upplever att chefen har tydliggjort sin syn på lösandet av uppgiften.

L26) Lars Andersson understryker vikten av att chefen har kunskap om hur människor reagerar när de utsätts för stress.¹⁰² Boken *Direkt ledarskap* behandlar vikten av att chefen kan hantera känslor efter akut stress.¹⁰³ Resultatet i flerfallstudien visar att respondenterna upplever att chefen har kunskap om hur människan kan påverkas i en insats.

L27) Andersson kommer i sin undersökning fram till att chefens känslor kommer att variera med hur uppdraget utvecklas och vid en negativ utveckling gäller det att chefen kan bemästra olika stressfaktorer och reaktioner.¹⁰⁴ Chefens bör visa sig ”lagom sårbar”, att visa en fasad av fullständig oberördhet eller okontrollerade känsloreaktioner leder till att de underställda tappar förtroende och att chefen förlorar auktoritet.¹⁰⁵ Respondenterna upplever att chefen har haft kontroll på sina känsloreaktioner i insatserna. Medelvärde är något lägre för den humanitära insatsen än för den fredsfrämjande insatsen.

⁹⁷ Andersson, 2006, s.85, 174.

⁹⁸ Andersson, 2006, s.85.

⁹⁹ Andersson, 2006, s.174.

¹⁰⁰ Andersson, 2006, s.174.

¹⁰¹ Andersson, 2006, s.174; Försvarsmakten, 2003, s.210.

¹⁰² Andersson, 2006, s.176.

¹⁰³ Försvarsmakten, 2003, s.210.

¹⁰⁴ Andersson, 2006, s.176-177.

¹⁰⁵ Försvarsmakten, 2003, s.209.

L28) Att ha en tydlig ledarroll är att vara villig att ta ansvar, våga ge order och vid behov uppträda auktoritärt. Ledarstilen skall kunna skifta mellan en demokratisk ledarstil till en mer styrande och göra det så att de underställda förstår nödvändigheten i det.¹⁰⁶ Respondenterna har upplevt att chefen har haft en tydlig ledarroll i båda insatserna.

L29) Andersson genomförde en utvärdering av utbildningseffekter och attityder vid en av bataljonerna och undersökte då de underställdas förtroende för chefen.¹⁰⁷ Studien visar att respondenterna har stort förtroende för chefen i de båda insatserna. I den fredsfrämjande insatsen är medelvärdet högre än i den humanitära insatsen.

¹⁰⁶ Försvarsmakten, 2003, s.210; Andersson, 2006, s.85.

¹⁰⁷ Andersson, 2006, s.215.

5. Diskussion av resultaten, reflektion, samt fortsatt forskning

I diskussionsdelen kommer undersökningen svara på den övergripande frågeställningen.

Hur kan ledarskapet inom flygvapnet transportflygförband utvecklas vid fredsfrämjande och humanitära insatser?

5.1 Sammanfattning av diskussionen

De underställdas svar i flerfallstudien visar att ledarskapet i den fredsfrämjande och i den humanitära insatsen lever upp till det Lars Andersson i sin avhandling och det boken *Direkt ledarskap* kännetecknar ett framgångsrikt ledarskap. I de olika frågeblocken *beslutsfattande*, *chefskap* och *ledarskap* har vissa skillnader uppmärksammats vilka diskuteras i punkten 5.2 Diskussion. I frågeblocket *beslutsfattande* diskuteras att de underställda har upplevt chefen stressad dock upplevs denne ha tagit beslut på ett bra sätt. I frågeblocket *chefskap* diskuteras att de underställda i den humanitära insatsen inte i lika hög grad som i den fredsfrämjande insatsen har upplevt att chefen har arbetat med att hålla ihop förbandet. Dock upplevs chefen ha ställt upp för de underställda och motiverat dem. I frågeblocket *ledarskap* diskuteras sambandet mellan hur de underställda i den humanitära insatsen upplever att chefen har haft kontroll på sina känsloreaktioner (fråga L27) och förtroendet för chefen (fråga L29). Dock upplevs chefens ledarskap i båda insatserna visat omsorg, förtroende och tydlighet.

Svaret på den övergripande forskningsfrågan är:

Resultatet av flerfallstudien påvisar att ledarskapet i fredsfrämjande och humanitära insatser upplevs positivt av de underställda utan större skillnader mellan insatserna. De upplever att chefen tar beslut på ett klokt sätt, ställer upp för de underställda och lyfter fram samt motiverar dem. Chefen visar omtanke av de underställda och ledarskapet inger förtroende och är tydligt. Utifrån resultatet lever cheferna i flygvapnets transportflygförband upp till det som Lars Anderssons teori, boken *Direkt ledarskap* samt Försvarmaktens ledarskapsmodell *Utvecklande ledarskap* karakteriserar ett framgångsrikt ledarskap.

Det som kan utvecklas enligt resultatet av flerfallstudien utifrån författarens erfarenheter samt Lars Anderssons avhandling och boken *Direkt ledarskap* är:

- I förberedelserna innan insatser som sker med kort varsel är det viktigt att ledningen, med cheferna på de olika nivåerna, tar sig tid att ”arbeta sig samman” och ”prata ihop sig”. Detta för att man på plats skall vara överens om arbetssätt och ansvarsområden vilket skapar förtroende hos de underställda.
- När det gäller psykisk förberedelse inför en insats och det man kommer att möta går det aldrig att fullt ut förbereda sig. Utveckling genom utbildning i hur människan reagerar på stress, ökad självkänedom, föreläsningar av människor som har varit på liknande insatser och ökad erfarenhet kan minska den psykiska reaktionen. Det gäller både chefer och underställda.
- Chefens kunskap gällande sina känsloreaktioner och att de underställda kan tappa förtroende för chefen till följd av känsloreaktionerna, utvecklas genom att chefen utbildas i ledarskap, ökad självkänedom och ökad erfarenhet.

5.2 Diskussion

Flerfallstudiens resultat påvisar att de underställda i transportflygförbandet upplever att ledarskapet i insatser på det hela taget är bra. Resultatet ger vid hand att chefen tar beslut, och gör det i kommunikation med respondenterna. Även då chefen upplevs stressad ställer denne upp för de underställda och lyfter fram samt motiverar dem. Ledarskapet har levt upp till Försvarmaktens modell *Utvecklande ledarskap* vad gäller omtanke av de underställda. Förtroende och tydlighet har präglat ledarskapet som har utövats i insatserna.

Lars Andersson avhandling påvisar att inre och yttre stressorer påverkar chefen vilket därmed kommer att påverka de beslut denne tar. Stressen blir ett störande moment som kan leda till bland annat sjunkande initiativförmåga och handlingsförlamning.¹⁰⁸ I insatserna har de underställda inte upplevt att chefen har påverkats av stress i den grad att det har lett till dessa symtom. De underställda har snarare upplevt att chefen har kunnat hantera den stresspåverkan som har funnits vilket svaren i enkäten visar, tydligaste tecknet på det är att chefen har tänkt till innan beslut och även har tänkt proaktivt i sina beslut. Resultatet i blocket *beslutsfattande* visar dock att chefen har upplevts mer stressad i den humanitära insatsen och fått lägre värden på hur och att beslut togs. Det styrker Anderssons teori om hur stress påverkar chefen. Att de underställda upplever de uppgifter de har fått mer meningsfulla i den humanitära insatsen än i den fredsfrämjande går lite emot resultatet gällande chefen och stress. Det resultatet skulle

¹⁰⁸ Andersson, 2006, s.176-178.

dock kunna bero på att den humanitära insatsen handlade om att hjälpa människor i akut nöd och den fredsfrämjande insatsen handlar om att hjälpa människor på längre sikt. Det gör den humanitära insatsen mer ”i nuet” vilket gör att de uppgifterna kan upplevas mer meningsfulla.

Anderssons undersökning konstaterar att många relationsrelaterade negativa effekter skulle ha varit mindre problematiska om chefens förståelse för egna och andra människors problem och reaktioner varit större. Ledningen i en av hans studier fick hård kritik och de underställdas råd till ledningen i enkätsvaren visar tydligt på det, till exempel att synas i verksamheten, informera alla, ställa upp för enheten och hålla ihop förbandet.¹⁰⁹ Svaren i blocket *chefskap* skiljer sig inte nämnvärt mellan den fredsfrämjande och den humanitära insatsen. Resultatet påvisar att chefskapet lever upp till Anderssons teori och det boken *Direkt ledarskap* karaktäriserar ett framgångsrikt ledarskap under stress. Medelvärdena för svaren i den humanitära insatsen ligger under de för den fredsfrämjande insatsen i alla frågor utom en, och där är värdet lika mellan de båda insatserna. Den fråga där man kan se en tydligare skillnad är frågan gällande upplevelsen av hur chefen håller ihop förbandet. En anledning till det kan vara att den humanitära insatsen sattes in med mycket kort varsel medan den fredsfrämjande insatsen planerades under en längre tid. Enligt Anderssons teori är det viktigt att ledningen ”(...) före avresa måste arbeta sig samman, finna sina roller och ansvarsområden och bestämma vilka spelregler som gäller...”.¹¹⁰ Det var något som ledningen (*Figur 1*) inte hade tid att göra innan förbandet skickades iväg på den humanitära insatsen. I *Figur 5* kan man utläsa att en del av de underställda har upplevt att chefen har varit trött under insatsen. Av de anledningarna kan de underställda ha upplevt att den närmsta chefen inte lika tydligt som i den fredsfrämjande insatsen jobbat med att hålla ihop förbandet.

Lars Andersson skriver i sin avhandling att ”Alla normala människor drabbas av stressreaktioner. Chefer är inga undantag även om de ogärna vill tala om stress.”¹¹¹ Han skriver vidare att om påfrestningarna blir tillräckligt stora kan det sluta med att individen bryter samman. Trots att cheferna från början tillskrevs hög kapacitet, militär duglighet och stridserfarenhet inträffade successivt psykisk nedbrytning av dem.¹¹² *Figur 4* och *Figur 5* visat att de underställda har upplevt att chefen kan ha påverkats av psykisk nedbrytning i högre grad under den humanitära insatsen. Det påvisas tidigare i undersökningens bakgrund

¹⁰⁹ Andersson, 2006, s.84-85.

¹¹⁰ Andersson, 2006, s.85.

¹¹¹ Andersson, 2006, s.178.

¹¹² Andersson, 2006, s.177.

att förhållandena i en fredsfrämjande och en humanitär insats kan vara likartade men att det som särskiljer dem är hotet från en motståndare. Hotet från en motståndare skulle kunna öka stressen hos chefen på grund av konsekvenserna av dennes beslut. Följden av chefens ökade stress skulle kunna bli att de underställda i den fredsfrämjande insatsen upplever chefen som mer psykiskt påverkad, men resultatet i fråga 13 visar det motsatta. En förklaring kan vara att den fredsfrämjande insatsen 2012 var den tredje gången förbandet baserade på samma flygbas med samma uppgift. Förbandet hade därmed en igenkänning som minskade stressen då de hittade tillbaka till tidigare rutiner från föregående insatser. Den humanitära insatsen på *Filippinerna 2013*¹¹³ hade en mycket kort förberedelse tid och präglades av osäkerheter kring vad förbandet skulle möta på plats i insatsen. En humanitär insats har inte ett yttre hot att ta hänsyn till men det finns andra faktorer som påverkar, en av de starkaste är att människoliv kan gå förlorade om hjälp inte når fram. Det kan förhålla sig så att chefen har påverkats av dessa faktorer och det underställda har upplevt det som psykisk nedbrytning vilket speglar sig i svaren på fråga 13.

Andersson har i sin undersökning kommit fram till att chefens känslor kommer att variera med hur uppdraget utvecklas, och att det vid en negativ utveckling är viktigt att chefen kan bemästra olika stressfaktorer och reaktioner.¹¹⁴ Boken *Direkt ledarskap* tar upp att chefen inte skall visa upp en fasad av oberördhet eller okontrollerade känsloreaktioner för det leder till att de underställda tappar förtroende och att chefen förlorar auktoritet.¹¹⁵ Frågeblocket *ledarskap* visar att chefen lever upp till försvarsmaktens ledarskapsmodell *Utvecklande ledarskap* vad gäller omtanke av de underställda och att ledarskapet präglas av förtroende och tydlighet. Svaren skiljer sig inte nämnvärt mellan den fredsfrämjande och den humanitära insatsen. Den fråga där man kan se en skillnad är fråga L29, ”Mitt förtroende för min närmsta chef är stort.”. I den frågan ligger den humanitära insatsens svarsvärde lägre. Utifrån Anderssons teori och boken *Direkt ledarskap* kan man koppla den frågans svarsresultat till fråga L27, ”Jag upplever att chefen har haft kontroll på sina känsloreaktioner utan att för den saken skall verka okänslösam.”. Den frågan har ett lägre värde än den fredsfrämjande insatsen. Det innebär att då de underställda upplever att chefen har haft mindre kontroll på sina känsloreaktioner minskar förtroendet för chefen vilket resulterar i ett lägre svarsvärde.

¹¹³ SvD Nyheter den 9 November 2013, kl 18:10, *Tusentals befaras döda efter tyfonen*, http://www.svd.se/nyheter/utrikes/tusentals-befaras-doda-efter-tyfonen_8709226.svd . Hämtat 140529 kl. 14:49.

¹¹⁴ Andersson, 2006, s.176-177.

¹¹⁵ Försvarsmakten, 2003, s.209.

5.3 Reflektion

Lars Andersson påbörjade sin avhandling 1993 och han disputerade 2001. De sista åren han skrev på avhandlingen tog riksdagen beslutet att försvarsmakten skulle transformeras. Den transformeringen innebar, som påvisas i kapitel 1.4.3 Avgränsningar, att försvarsmakten skulle omorganiseras till ett insatsförsvaret som även skulle verka internationellt. Det är drygt 20 år sedan Andersson började inhämta sin empiri och det är drygt 10 år sedan hans avhandling var klar. Det är därmed inte konstigt att det är skillnad mellan hans resultat och den här undersökningens resultat då ledarskapet har utvecklats och erfarenheten från internationella insatser har ökat. Det som även medför att det är en skillnad mellan insatserna är att han genomför sin studie på en arméinsats och den här studien genomförs på flygvapeninsatser. En av de mer signifikanta skillnaderna var att arméinsatsen bestod av officerare och före detta värnpliktiga som hade rekryterats in i det internationella förbandet. Transportflygförbandet består enbart av officerare och de arbetar ihop dagligen i en nationell och internationell miljö. Det innebär att chefer och underställda känner varandra väl i transportflygförbandet. Arméförbandet består till stor del av ny personal, både officerare och soldater, som skall lära känna varandra och hitta ett arbetssätt samtidigt som de utsätts för utmaningar och provningar i insatsen. Det påvisar Anderssons avhandling medför utmaningar i ledarskapet, bland annat när det gäller att hålla ihop förbandet. Idag består arméförbanden av officerare och anställda soldater vilket mer efterliknar hur flygvapenförbandet ser ut. Det är även så att idag utses ett förband som ansvarigt för en tidsperiod i en internationell insats. Det medför att det utsedda förbandet inte behöver rekrytera personal utifrån i samma utsträckning som tidigare.

Utifrån detta skulle det troligen inte bli lika stora skillnader i ledarskapet mellan ett internationellt arméförband och ett internationellt flygvapenförband om en studie skulle genomföras idag. Dock finns fortfarande samma utmaningar i ledarskapet kvar och chefen måste fortfarande hantera akut och kumulativ stress hos sina underställda och hos sig själv.

5.3.1 Reliabilitet

Resultaten i flerfallstudien påvisar endast mindre variationer i svaren mellan den fredsfrämjande och den humanitära insatsen. Det kan verka förvånande med tanke på att den fredsfrämjande insatsen har hot från en motståndare som ett kriterium för vad som skapar

stress. Att göra om studien med samma respondenter för andra men motsvarande insatser för att testa resultatet hade varit intressant. Dock skulle det helst genomföras på en annan fredsfrämjande insats än den i Afghanistan och en annan humanitär insats än den som genomfördes på Filippinerna för att verkligen undersöka studiens reliabilitet. Detta var dock inte möjligt inom tidsramen för undersökningen och det pågår inte flygvapen insatser som motsvarar någon av undersökningens insatser. Alternativet skulle vara att genomföra flerfallstudien på ett internationellt flygvapens transportflygförband. Dock bör transportflygförbandet ha samma eller närbesläktat arbetssätt och förbandssammansättning som det svenska transportflygförbandet för mätningens *interbedömarreliabilitet*¹¹⁶.

Frågorna i studien skapades med syftet att vara tydliga och inte tolkningsbara. Valet att använda en skala gjordes av samma anledning förutom i fråga 13 där syftet var att fånga upp det teorin påvisade vara indikation på psykisk nedbrytning.

5.3.2 Validitet

Att genomföra djupintervjuer med de underställda skulle antagligen ge ett bredare svar och nyanserna av de underställdas upplevelse skulle bli tydligare och öka *validiteten*. Dock medgav inte tidsramen för den här uppsatsen att djupintervjuer genomfördes med 48 respondenter.

Resultatet i flerfallstudien anses vara relevant och representativt för de anställda på transportflygförbandet. Instruktionen till enkäten förklarar tydligt vad undersökningen handlar om och vilka förutsättningar som respondenten skulle förhålla sig till när svar gavs på frågorna. Instruktionen var tydlig med vilken chef som respondenten skulle ha i åtanke vid svar på frågorna.

5.3.3 Litteraturval

Litteraturen som har valt för undersökningen är baserad på forskning och teorier samt berör ämnet *ledarskap under stress*. En bred sökning och studie av litteratur genomfördes i början av undersökningen för att hitta relevant litteratur för ämnet. Litteratur med både svensk och internationellt ursprung studerades. Vad gäller den internationella litteraturen var den skriven på engelska då författaren till undersökningen inte läser och talar något annat utländskt språk

¹¹⁶ Johannessen & Tufte, 2003, s.29.

än engelska. Det medförde en begränsning i sökbar internationell litteratur men undersökningen kunde inte förhålla sig till det på något annat sätt än att bara konstatera detta faktum. Det finns internationell litteratur i ämnet ledarskap men i sökandet inför undersökning hittade författaren ingen, för undersökningen relevant, internationell litteratur som behandlade ledarskap under stress. Därav är litteraturen i allväsentlighet svensk.

5.4 Fortsatt forskning

Den här undersökningen studerar hur ledarskap vid stress upplevs av de underställda, ett underställd-chef perspektiv. Förslag på vidare forskning är att undersöka hur cheferna själva uppfattar att de utövar ledarskap vid stress i insatser, ett chef-underställd perspektiv. En jämförelse mellan de två perspektiven skulle kunna utveckla ledarskapet inom flygvapnet. Det resultatet skulle även kunna kopplas till ledarskap i försvarsmakten.

Litteratur och referensförteckning

Litteratur

Albrecht, Karl, 1980, *Chefen och stressen* (Malmö: Liber).

Andersson, Lars, 2006, *Militärt ledarskap – när det gäller* (Stockholm: HLS förlag).

Borg, Elisabet & Westerlund, Joakim, 2012, *Statistik för beteendevetare* (Stockholm: Liber).

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne, 2003, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod* (Malmö: Liber).

Larsson, Gerry, 2012, *Ledarskap under stress* (Malmö: Liber).

Northhouse, Peter G, 2010, *Leadership Theory and Practice* (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc).

Olsson, Henry & Sörensen, Stefan, 2011, *Forskningsprocessen Kvalitativa och kvantitativa perspektiv* (Stockholm: Liber).

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray, 2008, *Att skriva en bra uppsats* (Malmö: Liber).

Sjöberg, Misa, 2012, *Leadership and stress: Indirect military leadership and leadership during complex rescue operations* (Örebro: Örebro Universitet).

Thurén, Torsten, 2013, *Källkritik* (Stockholm: Liber).

Rapporter, artiklar, andra källor

Försvarmakten, 2003, *Direkt ledarskap* (Stockholm: Försvarmakten).

Försvarmakten, 2008, *Handbok Försvarspsykiatri Insats och stress* (Stockholm: Försvarmakten).

Försvarmakten, 2006, *Pedagogiska Grunder* (Stockholm: Försvarmakten).

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

Europeiska arbetsmiljöbyrån. *Stress – definition och symptom*. Hämtat från Europeiska arbetsmiljöbyrån: https://osha.europa.eu/sv/topics/stress/definitions_and_causes den 17 April 2014.

Försvarsdepartementet. (den 27 Februari 2004). *Betänkande från Utredningen om utlandsstyrkan Fö 1998:01*. Hämtat från Regeringskansliet: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/3933> den 17 April 2014.

Försvarsmakten. (den 26 Februari 2001). *Underbilaga 2 till skr: 23 210:621 44*. Hämtat från Försvarsmakten: <http://www.forsvarsmakten.se/Global/Myndighetswebbplatsen/4-Om-myndigheten/Dokumentfiler/Perspektivplan/underbilaga2.pdf> den 17 April 2014.

SvD Nyheter. (den 9 November 2013, kl 18:10). *Tusentals befaras döda efter tyfonen*. Hämtat från SvD: http://www.svd.se/nyheter/utrikes/tusentals-befaras-doda-efter-tyfonen_8709226.svd den 29 Maj 2014.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*. Hämtat från Vetenskapsrådet: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> den 15 Maj 2014.

Bilaga 2. Underlag till enkätfrågorna i flerfallstudien

Frågorna i enkäterna (*Bilaga 1*) under *beslutsfattande* har formulerats för att undersöka de underställdas upplevelse att chefen vid beslut har:

- 1) haft dubbelriktad dialog¹¹⁷
- 2) verkligen tagit beslut¹¹⁸
- 3) tänkt igenom innan beslut¹¹⁹
- 4) förhållit sig till konsekvensen av beslut¹²⁰
- 5) tagit beslut under stress¹²¹
- 6) om besluten varit meningsfulla¹²²

Frågorna i enkäterna (*Bilaga 1*) under *chefskap* har formulerats för att undersöka de underställdas upplevelse av befattningen chef. Har chefen:

- 7) synts i verksamhetens olika delar under insatsen¹²³
- 8) stått upp för sina närmsta underställda i olika frågor¹²⁴
- 9) stått upp för förbandet i olika frågor¹²⁵
- 10) bitt om förtydligande av eller ifråga satt order som ansetts olämpliga¹²⁶
- 11) motiverat de underställda genom att delge information om vad de kan förvänta sig¹²⁷
- 12) motiverat varför en uppgift skall genomföras¹²⁸
- 13) haft någon/några av dessa tecken på psykisk nedbrytande symptom¹²⁹

Frågorna i enkäterna (*Bilaga 1*) under *ledarskap* har formulerats för att undersöka de underställdas upplevelse av chefens ledarskap¹³⁰, föredöme, personlig omtanke och inspiration och motivation. Har chefens ledarskap:

- 14) även funnits utanför tjänstetid¹³¹
- 15) öppnat upp för underställdas delaktighet¹³²
- 16) haft krav på att en ställd uppgift löses¹³³
- 17) visat att han litar på att underställda och ej detaljstyr¹³⁴
- 18) i handling uttryckt gillande enskilt och grupp¹³⁵
- 19) i ord uttryckt gillande enskilt och i grupp¹³⁶

¹¹⁷ Andersson, 2006, s.85; Försvarmakten, 2003, s.209.

¹¹⁸ Andersson, 2006, s.187.

¹¹⁹ Försvarmakten, 2003, s.208.

¹²⁰ Försvarmakten, 2003, s.209.

¹²¹ Andersson, 2006, s.177.

¹²² Försvarmakten, 2003, s.210.

¹²³ Andersson, 2006, s.85.

¹²⁴ Andersson, 2006, s.85.

¹²⁵ Andersson, 2006, s.85.

¹²⁶ Försvarmakten, 2003, s.209-210.

¹²⁷ Försvarmakten, 2003, s.210.

¹²⁸ Försvarmakten, 2003, s.210.

¹²⁹ Andersson, 2006, s.177.

¹³⁰ Försvarmakten, 2003, s.43-45.

¹³¹ Andersson, 2006, s.85.

¹³² Andersson, 2006, s.85.

¹³³ Andersson, 2006, s.85.

¹³⁴ Andersson, 2006, s.85.

¹³⁵ Andersson, 2006, s.85.

- 20) utövats enligt värdegrunden¹³⁷
- 21) utövats enligt värdegrunden¹³⁸
- 22) anpassats beroende på situation¹³⁹
- 23) varit förtroende byggande gällande social kompetens¹⁴⁰
- 24) varit förtroende byggande gällande fackmannamässig kompetens¹⁴¹
- 25) varit tydligt gällande uppgiftslösande i insatsen¹⁴²
- 26) visat på och omhändertagit underställdas upplevda stress¹⁴³
- 27) behållit känslomässig kontroll i situationer som kan anses stressfulla¹⁴⁴
- 28) visat ett tydligt ledarskap i olika situationer¹⁴⁵
- 29) skapat förtroende hos de underställda¹⁴⁶

¹³⁶ Andersson, 2006, s.85.

¹³⁷ Andersson, 2006, s.85.

¹³⁸ Andersson, 2006, s.85.

¹³⁹ Andersson, 2006, s.85.

¹⁴⁰ Andersson, 2006, s.174.

¹⁴¹ Andersson, 2006, s.174.

¹⁴² Andersson, 2006, s.175; Försvarmakten, 2003, s.210.

¹⁴³ Andersson, 2006, s.176; Försvarmakten, 2003, s.210.

¹⁴⁴ Andersson, 2006, s.176-177; Försvarmakten, 2003, s.209.

¹⁴⁵ Försvarmakten, 2003, s.210.

¹⁴⁶ Andersson, 2006, s.215.