



Försvarshögskolan

# Stridsflygdivisionens ledarskap i skenet av NATO-anslutning

En kvalitativ intervjustudie om organisatoriska förutsättningar

---

Leadership of a fighter squadron in the light of NATO accession

A qualitative interview study on organizational conditions

Fredrik Bergström

Termin: 3-4

Namn på kurs: 2UL038

Handledarens namn: Frida Linehagen

Examinatorns namn: Aida Alvinus

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>5</b>
<b>Förord.....</b>	<b>6</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>7</b>
Syfte.....	8
Frågeställningar .....	8
Studiekontext.....	9
<b>Tidigare forskning.....</b>	<b>10</b>
Organisatoriska förutsättningar för ledarskap .....	10
Begreppet organisatoriska förutsättningar .....	10
Kontextens betydelse för ledarskapet .....	10
Kontextens möjligheter att stärka ledarskapet .....	11
Svårigheter med kontextuell påverkan.....	11
Ledarskap i militära och säkerhetskritiska sammanhang .....	12
Militära organisationers kännetecken .....	12
Kontextens påverkan på ledarskapet i den militära organisationen.....	12
Den riskmedvetna organisationen.....	13
Första linjens chefer i svenska militära organisationer.....	14
Kunskapslucka.....	15
<b>Metod.....</b>	<b>15</b>
Datainsamling och genomförande .....	16
Urval .....	16
Databearbetning.....	17
Nyttjande av AI-verktyg.....	17
Etiska överväganden och reflexivitet .....	18
<b>Resultat.....</b>	<b>19</b>

Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme.....	20
Ledarstrategier .....	21
Stödjande kultur.....	22
Organisatoriskt stöd till chefen.....	23
Organisatoriska friktioner.....	24
Bristande förutsägbarhet.....	24
Svårigheter med lagbygget .....	26
Förutsättningar kring avtal och ansvar.....	27
Organisatorisk anpassning och omformning.....	28
Anpassad organisation .....	28
Support.....	29
Processer .....	29
<b>Diskussion .....</b>	<b>30</b>
Resultatdiskussion .....	32
Teoretisk diskussion.....	32
Praktiska implikationer.....	35
Metoddiskussion.....	35
Fortsatt forskning.....	36
<b>Referenser .....</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide</b>	<b>41</b>

## Sammanfattning

Denna studie syftar till att skapa förståelse för hur första linjens chefer i svenska stridsflygdivisioner upplever att organisatoriska förutsättningar påverkar deras möjligheter att utöva ledarskap under förberedelser inför och genomförande av en Nato-relaterad internationell operation. Studien har genomförts som en kvalitativ semi-strukturerad intervjustudie på fem första linjens chefer från svenska stridsflygdivisioner. Det empiriska materialet analyserades med tematisk analys. Resultatet visar tre övergripande teman: Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme, Organisatoriska friktioner samt Organisatorisk anpassning och omformning. Centrala möjliggörande villkor är tydlighet, tillitsbaserad delegering, en stark professionell kultur samt stöd och mandat från närmaste chef. Samtidigt framträder betydande begränsningar kopplade till resurs–uppgiftsobalans, korta och instabila planeringsförutsättningar, parallella strukturer samt avtal och processer som inte är anpassade till Nato-kontexten. Studien visar att chefers handlingsutrymme i hög grad formas av organisatoriska processer och strukturer, vilka sätter ramarna för individuella ledarbeteenden. En viktig slutsats är att den pågående omställningen mot ökat internationellt åtagande riskerar att förstärka en situation av hög arbetsbelastning och destruktiv tillväxt, samtidigt som den starka organisationskulturen fungerar som en nödvändig men otillräcklig motvikt till dessa utmaningar.

*Nyckelord: Militär, Organisatoriska förutsättningar, Kontext, Ledarskap, NATO*

### **Abstract**

This study aims to develop an understanding of how first-line managers in Swedish fighter squadrons perceive that organizational conditions affect their ability to exercise leadership during preparations for and execution of a Nato-related operation. The study was conducted as a qualitative semi-structured interview study involving five first-line managers from Swedish fighter squadrons. The empirical material was analyzed using thematic analysis. The results reveal three overarching themes: Leadership's organizational scope for action, Organizational frictions, and Organizational adaptation and transformation. Key enabling factors include clarity, trust-based delegation, a strong professional culture, and support and mandate from immediate superiors. At the same time, significant constraints emerge, linked to resource-task imbalance, short and unstable planning conditions, parallel structures, and agreements and processes that are not adapted to the Nato context. The study demonstrates that managers room for maneuver is largely shaped by organizational processes and structures, which set the framework for individual leadership behaviours. An important conclusion is that the ongoing transition toward increased international engagement risks reinforcing a situation of high workload and post-scarcity traits, while the strong organizational culture functions as a necessary but insufficient counterbalance to these challenges.

*Key words: Military, Organizational conditions, Context, Leadership, NATO*

## **Förord**

Denna masteruppsats är ett självständigt arbete inom ramen för det högre officersprogrammet på Försvarshögskolan.

Jag vill rikta ett särskilt tack till min handledare Frida Linehagen, Claes Wallenius, Aida Alvinus, Institutionen för Ledarskap och Ledning på Försvarshögskolan samt till de respondenter som utan minsta tvekan tackade ja till att medverka i studien.

Fredrik Bergström

2026-02-15

Linköping

## Inledning

Från slutet av det kalla kriget i början av 1990-talet till början av 2010-talet har Försvarsmakten gått från att vara värnpliktsbaserat till att bygga på frivillighet och sedan tillbaka igen (Alvinus m.fl., 2019, s. 35). Under de senaste cirka 15 åren har Försvarsmakten genomgått en omställning från internationella insatser till ett i huvudsak nationellt försvar. I den omsvängningen ändrades även svenska flygvapnets stridsflygdivisioner inriktning från att vara beredd att delta i internationella insatser utomlands till att primärt fungera och agera vid en konflikt för att försvara landet i Sveriges närområde. Efter en längre period av minskade resurser påbörjades omkring 2015 en återuppbyggnad av försvaret men Försvarsmakten är fortfarande inte dimensionerad för att möta det hot som idag är en realitet (Alvinus m.fl. 2018, s. 111; Försvarsdepartementet, 2024, s. 9–10).

Efter Rysslands fullskaliga angrepp på Ukraina 2022 har säkerhetsläget i vårt närområde förändrats avsevärt vilket inte minst syns på den enorma militära upprustning som just nu sker över hela Europa och där de europeiska försvarsutgifterna 2024 för första gången steg över den nivå som uppmättes vid det kalla krigets slut (Stockholm International Peace Research Institute, 2025, s. 8). Rysslands angrepp medförde även ytterligare en omsvängning för Försvarsmakten i och med att Sverige ansökte till och sedermera den 7 mars 2024 godkändes som den 32:a medlemsnationen i NATO<sup>1</sup>. Nato-anslutningen innebär att svenska förband återigen har ställts inför förändrade förutsättningar och de ska nu inte längre enbart kunna hävda och försvara svenskt territorium utan skall även kunna delta i Nato-operationer och bidra till att hävda allierade staters territoriella integritet (Försvarsmakten, 2024, s. 6, 8–9). En förändring som i sin tur inte osannolikt kommer innebära basering utomlands beroende på var alliansens hot uppstår.

När en stridsflygdivision åker iväg för att genomföra en nationell eller en internationell insats läggs av naturliga skäl en stor del av ansvaret på första linjens chef att säkerställa förbandets förmåga inför och under operationen samt att medarbetarna är redo att lösa uppgift på bästa sätt. Stridsflygdivisionen fungerar och agerar som en relativt självständig enhet och första linjens chef förväntas då leda en enhet som präglas av högt driv och tempo, korta tidsförlopp och taktiska/operativa uppgifter som mycket väl kan leda till strategiska konsekvenser.

Flygvapnet har genom åren, särskilt under det kalla kriget, förlorat många piloter något som visar på riskerna och konsekvenserna av ett misslyckande under de komplicerade

---

<sup>1</sup> North Atlantic Treaty Organization

och komplexa uppdrag som genomförs. Tack vare ett gediget flygsäkerhetsarbete har man lyckats vända trenden och samtidigt gjort stridsflygdivisionens medlemmar väldigt medvetna och lyhörda för omgivande faktorer påverkan på den vardagliga tjänsten. Denna medvetenhet skapar bra förutsättningar för att studera hur förändringen av svenska förbands nyttjande och inriktning tillsammans med den kraftfulla tillväxt som redan sker, och som framöver skall öka ännu mer, upplevs (Försvarsdepartementet, 2024, s. 9–10).

Tidigare forskning visar att ledarskap formas av den organisatoriska kontexten, de villkor som skapar möjligheter och begränsningar för chefers agerande, prioriteringar och beslutsfattande (Johns, 2006, s. 386; Porter & McLaughlin, 2006, s. 559) samt att förändringar i kontexten kan ändra vad som uppfattas som möjligt och effektivt ledarskap (Osborn m.fl., 2002, s. 797–798). Därutöver verkar första linjens chefer där operativa krav, resursbegränsningar och personalfrågor möts och påverkas därför ofta direkt av organisatoriska villkor (Larsson & Hyllengren, 2013, s. 33–34). I denna studie förstås ledarskap som första linjens chefers upplevda handlingsutrymme, beslutsfattande, prioriteringar samt kommunikation och koordinering i den dagliga operativa verksamheten.

Mot denna bakgrund framstår det som angeläget att studera hur första linjens chefer i stridsflygdivisioner upplever de organisatoriska villkor som präglar förberedelser och genomförande av Nato-relaterade internationella operationer.

## **Syfte**

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur första linjens chefer i svenska stridsflygdivisioner upplever att organisatoriska förutsättningar påverkar deras möjligheter att utöva ledarskap under förberedelser inför och genomförande av en Nato-relaterad internationell operation.

Syftet har mynnat ut i två frågor:

## **Frågeställningar**

- Hur beskriver cheferna att organisatoriska förutsättningar möjliggör respektive begränsar deras ledarskap inför och under operationen?

- Vilka organisatoriska förändringar framträder i chefernas beskrivningar som centrala för att stärka förutsättningarna för ledarskap i samband med en Nato-relaterad operation?

## Studiekontext

Studien är genomförd inom flygvapnets stridsflygdivisioner och fokuserar på deras uppträdande på marken. Divisionerna utgör självständiga krigsförband som ansvarar för planering och genomförande av flygoperationer, medan flygflottiljerna har uppgift att skapa de markbundna förutsättningarna för verksamheten (Försvarsmakten, 2017, s. 27, 37, 91–95, 120–123, 130–132). I den dagliga verksamheten leds divisionerna organisatoriskt tillsammans med flottiljerna medan förbanden vid insats leds operativt genom en separat ledningsstruktur.

Vid internationella operationer inom ramen för Nato överförs stridsflygdivisionerna till Nato:s lednings- och kommandostruktur och insatsleds från en Combined Air Operations Centre (CAOC<sup>2</sup>), ofta inkluderande ett lokalt AOC<sup>3</sup>, i stället för den svenska luftoperationscentralen. Detta innebär att cheferna verkar i en miljö där nationella och internationella styrnings- och ledningsprinciper samverkar samtidigt.

Organisationen kännetecknas vidare av en tydlig funktionsuppdelning mellan flygoperativ verksamhet och stödjande funktioner, samt av ett högt tempo, starka säkerhetskrav och verksamhet där felaktiga beslut kan få allvarliga konsekvenser. Stridsflygdivisionerna verkar samtidigt i en kontext där förband snabbt kan behöva anpassas och sättas samman för nya uppgifter, vilket ställer krav på samordning mellan flera organisatoriska nivåer och funktioner.

Första linjens chefer inom stridsflygdivisionerna har därmed en central roll i att omsätta överordnad styrning och operativa krav till praktiskt genomförande, samtidigt som de ansvarar för personal, resurser och arbetsmiljö i en organisatorisk miljö präglad av både nationell och internationell ledning.

---

<sup>2</sup> Högkvarter för taktisk/operativ ledning av luftstridskrafter inom Nato

<sup>3</sup> Air Operations Center – lokalt högkvarter för taktisk/operativ ledning av luftstridskrafter (luftoperationscentral)

### **Tidigare forskning**

*Detta kapitel behandlar hur organisatoriska förutsättningar påverkar ledarskap i militära och säkerhetskritiska verksamheter, med fokus på första linjens chefer, och identifierar en kunskapslucka som motiverar studien.*

## **Organisatoriska förutsättningar för ledarskap**

### ***Begreppet organisatoriska förutsättningar***

”Kärnan i ledarskap inom organisationer är att påverka och underlätta individuella och gemensamma ansträngningar för att uppnå gemensamma mål” (Yukl, 2012, s. 1). Samtidigt framhåller forskningen att ledarskap inte uppstår i ett vakuum utan att det behöver sättas i relation till den kontext där det utövas (Porter & McLaughlin, 2006, s. 559). Johns (2006, s. 386, 391–395) beskriver kontextuella aspekter som ”situationsspecifika möjligheter och begränsningar som påverkar förekomsten och innebörden av organisatoriskt beteende” och han skiljer mellan breda, övergripande kontextuella villkor och mer avgränsade organisatoriska faktorer som påverkar individens handlande i organisationer. Porter och McLaughlin (2006, s. 562) visar på liknande sätt att organisationskontext kan förstås genom flera samverkande komponenter, såsom struktur, processer, mål, människor, kultur och organisatoriskt tillstånd. Sammantaget visar denna forskning på att det är hur dessa komponenter samverkar i praktiken som formar chefers handlingsutrymme och möjligheter att utöva ledarskap. Samtidigt pekar forskning på att kontextens betydelse ofta uppmärksammas i teorin men ges begränsad roll i empiriska studier (Johns, 2024, s. 4) .

### ***Kontextens betydelse för ledarskapet***

Kontextens roll är återkommande i ledarskapsteori. Fiedlers kontingensteori (1978, s. 60) formulerar exempelvis att ledareffektivitet beror på hur väl ledaren matchar omgivningens krav och Avolio (2007, s. 31) beskriver att ledare är en integrerad del i systemet och därför påverkas av de krafter som verkar på detta system. Ledaren kan således inte beskådas skilt från det historiska sammanhanget och de förutsättningar som råder samt det system de verkar i. Johns (2024, s. 2) utvecklar resonemanget vidare och säger att kontexten påverkar ledarskapet genom att antingen moderera förhållandet mellan ledarskapet och utfallet, direkt eller indirekt bestämma ledarskapet, uppstå som ett resultat av ledarskap alternativt påverka utfallet på sätt som försvårar möjligheten att dra slutsatser om ledarskap.

I linje med detta argumenterar Osborn m.fl. (2002, s. 797–798) att ledarskapet och dess effektivitet i hög grad är kontextberoende och att ifall man ändrar kontexten så ändras även vad som efterfrågas och vilken ledarskapsstil som bedöms vara effektiv. Liden & Antonakis (2009, s. 1590–1594) menar att ledarstilen är fast förankrad i kontexten och att man därför inte kan ”kontrollera bort” kontexten då denna är vital för att förstå hur den hänger samman med variationen i beroende och oberoende variabler.

### ***Kontextens möjligheter att stärka ledarskapet***

När organisatoriska förutsättningar är gynnsamma kan de verka för att stärka både ledarens beteenden och medarbetarnas upplevelse av ledarskapet. Ett exempel är kultur och klimat och i de fall en ledare agerar i linje med de värderingar som finns inom arbetsgruppen kommer dessa uppfatta ledaren som mer effektiv (Liden & Antonakis, 2009, s. 1591). Värderingarna fungerar där som en standard för vad arbetsgruppen uppfattar som acceptabelt och Porter & McLaughlin (2006, s. 564) beskriver vidare hur ett klimat som stödjer innovation kan förstärka sambandet mellan en transformativ ledare och enhetens prestation. Arbetsvillkor och organisatoriskt stöd framträder som viktiga komponenter och Berntson & Härenstam (2025, s. 822) finner stöd för ett samband mellan chefernas arbetsmässiga förutsättningar och positiva ledarbeteenden. Härenstam m.fl. (2022, s. 88) pekar dessutom på att stöd, auktoritet och förtroende från högre nivå är avgörande för att lyckas förbättra strukturella förutsättningar och att kommunikation och dialog är nödvändiga för att skapa förståelse och sedermera handling i organisationers förändringsprocesser.

Följaktligen kan faktorer som organisationskultur, klimat och organisatoriskt stöd förstås som centrala förutsättningar för ledarskap, men också som särskilt känsliga för förändringar i organisationens omvärld och verksamhetsvillkor.

### ***Svårigheter med kontextuell påverkan***

En utmaning med organisatoriska förutsättningars påverkan är dualiteten i ledarens möjliga agerande, det som kan vara rätt agerande i en situation kan visa sig leda till sämre effektivitet i en annan. Liden & Antonakis (2009, s. 1592) illustrerar detta med att ett aktivt deltagande i samband med en störande händelse ger ökad effektivitet medan samma typ av aktiva deltagande minskar effektiviteten om störningen inte inträffat – rätt agerande är situationsbundet.

En ledare som inte engagerar sig i arbetsplatsen blir mindre synlig och riskerar därmed att uppfattas som mindre transformativ och pålitlig. Berntson & Härenstam (2025, s. 823)

menar att minskat engagemang är något som kan ske ifall ledaren uppfattar en konflikt mellan mer strategiska aspekter av ledningen och mer verksamhetsnära aspekter, såsom personalfrågor och administrativa uppgifter. Andra utmaningar är en kultur som kännetecknas av höga nivåer av stress då sannolikheten är stor att detta påverkar de strategiska besluten som fattas av ledningen (Porter & McLaughlin, 2006, s. 564).

## **Ledarskap i militära och säkerhetskritiska sammanhang**

### ***Militära organisationers kännetecken***

Militära organisationer beskrivs som byråkratiska, hierarkiska med tydliga regler, strukturer, förutsägbarhet, stabilitet, fördelning av ansvar och mandat. Denna struktur är också meritokratisk vilket kan skapa spänningar vid förändringar när kriterierna för ”rätt” beteende och karriärvägar förändras (Alvinus m.fl., 2019, s. 36; Holmberg & Alvinus, 2019, s. 134).

Hierarki anses viktigt för att en militär organisation skall fungera och bidrar bland annat till att undvika motstånd och andra former av undergrävande beteenden. Militära organisationer anses även vara narcissistiska och giriga i den meningen att de betraktar sig som viktigare än andra organisationer och förutsätter en uppoffrande attityd hos sina medarbetare (Holmberg & Alvinus, 2019, s. 134–135). De beskrivs vidare som en ”total institution” där arbete och privatliv i hög grad sammanflätas, vilket bidrar till att skapa så kallade ”starka situationer” där starka normer, strikta regler och procedurer i hög grad styr beteenden (Holmberg & Alvinus, 2019, s. 134–135; Liden & Antonakis, 2009, s. 1590).

### ***Kontextens påverkan på ledarskapet i den militära organisationen***

Den tydliga strukturen kan möjliggöra disciplin, samordning och legitimitet i beslutsfattande. I extrema sammanhang hittar Hannah m.fl. (2009, s. 912) stöd för att effektivt ledarskap ofta innebär tydliga prioriteringar, klarhet kring roller, kommunikation, koordination, bevarad sammanhållning och tillräckliga förberedelser. De argumenterar även för att ledare i hotfulla lägen kan kombinera transaktionella inslag (förtydliga målsättningar och förväntningar) med transformerande inslag såsom omsorg, mening och att ”leda från fronten” för att stärka prestationen under stress.

Ett effektivt ledarskap i extrema situationer bygger på att ledaren kunnat bygga upp en tillit och förtroende inom enheten innan situationen inträffar. Bristande förtroende kan i värsta fall redan vid en mindre kris rasera sammanhållning och engagemang något som kan leda till

en ledarskapskris och ett svagt ledarskap i icke stressfulla situationer kommer vara ännu svagare i en extrem situation (Hannah m.fl., 2009, s. 903–904).

Militära enheter har hög sannolikhet att hamna i en extrem kontext vilket innebär ökade konsekvenser och osäkerhet. Hannah m.fl. (2009, s. 898) definierar en extrem kontext som en miljö där en eller flera extrema händelser är sannolika alternativt pågående och som direkt, eller i nära fysisk eller psykisk anslutning till, drabbar organisationens medlemmar på ett sätt som potentiellt överstiger organisationens förmåga att motverka och som resulterar i oacceptabla fysiska, psykiska eller materiella konsekvenser. Hannah & Parry (2014, s. 1021, 1029) visar att ledarskapsdynamik snabbt kan skifta när en extrem händelse inträffar, och att följares förtroende kan förändras när riskerna ökar. De betonar också att miljön på lägre nivå varierar inom samma organisation och att man inte bör generalisera militären som homogen; olika enheter kan ha väldigt olika riskprofiler och därmed olika ledarskapskrav. Även kommunikationsflöden, koordinationsbehov, beslutsmandat, överbelastning och organisatoriskt rörelseutrymme påverkas och kan bli särskilt komplexa i extrema situationer, vilket ökar risken för otydlighet och konflikter om auktoritet (Hannah m.fl., 2009, s. 911).

### ***Den riskmedvetna organisationen***

Hannah m.fl. (2009, s. 900–901) beskriver olika sätt att se på hur organisationer agerar för att hantera kontextens påverkan på den egna verksamheten. Två sådana sätt är *Critical Action Organizations (CAO)* och *High Reliability Organization (HRO)*. Skillnaden dem emellan ligger bland annat i vilken förväntan man har på att stöta på problem eller utsättas för risk och man skulle kunna likna dem vid ett flygförband på ett hangarfartyg. Verksamheten som genomförs på och omkring fartyget präglas primärt av en strävan efter att minimera risker och förebygga problem medan när förbandet lämnat fartyget för att genomföra ett flyganfall så ligger fokuset på uppdraget i första hand och med detta en accepterad risk även om säkerhet fortfarande är eftersträvansvärt. För att bättre förstå ett flygförband på marken går vi därför in lite djupare på HRO.

En HRO har fem kännetecken; fokus på att lära av misslyckanden, motstånd mot förenklingar, lyhörd för operativa/operationella händelser, engagerade i motståndskraft och förtroende/nyttjande av expertis. På senare tid har forskare även lagt till vikten av kultur som en förenande punkt som det sjätte kännetecknet (Sutcliffe, 2011, s. 139; Cantu m.fl., 2020, s. 408). Utöver att kännetecknas som en HRO bör enheten även eftersträva en sådan träningsnivå att individuell och gruppmissig förmåga i synergi stärker den kollektiva prestationen. Även faktorer som individernas tro på tillgång av rätt förutsättningar, såsom

utrustning/system, andra individer och administrativa system har visat sig, tillsammans med tro på egen förmåga, viktig för att ökad prestation (Hannah m.fl., 2009, s. 909–910).

### **Första linjens chefer i svenska militära organisationer**

Alvinus m.fl. (2018, s. 115–116, 118–119) har studerat den svenska Försvarsmakten och kommit fram till ett nytt begrepp som de kallar destruktiv tillväxt. Detta fenomen kännetecknas bland annat av att en nedbantad organisation ”plötsligt” får mer resurser, men samtidigt också mer uppgifter och arbete, utan tillgång till mer personal något som visat sig skapa press och stress hos medarbetare. De fann att några av de sätt som chefer hanterade dessa förändringar bland annat var genom fokusering på sammanhållning och vikten av prioriteringar av uppgifter och aktiviteter. Larsson & Hyllengren (2013, s. 30, 33–34) studie visar vidare att chefer på olika nivåer inom Försvarsmakten uppfattar sig påverkade av kontextuella faktorer och konstaterar skillnader i påverkan från miljömässiga och organisatoriska faktorer där endast mjukare faktorer som organisatorisk kultur och faktorer på gruppnivå var förhållandevis lika. Larsson & Hyllengren kunde dock inte säkerställa någon signifikant skillnad mellan de olika chefsnivåernas uppfattning om kontextens påverkan. Detta tyder på att även första linjens chefer verkar nära den plats där gruppdynamik och arbetskrav möts vilket sannolikt ställer höga krav på faktorer som tydlig kommunikation, prioriteringar och sammanhållning.

Forskning visar att tillit och förtroende som byggs upp i vardagen kan fungera som resurs för ledare i mer krävande situationer, genom att skapa handlingsutrymme och legitimitet för mer styrande beslut när förutsättningarna förändras Hannah & Parry (2014, s. 1036). Samtidigt visar studier av den svenska militära organisationen att pågående normalisering och individualisering utmanar traditionella hierarkiska och meritokratiska strukturer, vilket påverkar både ledarskapets villkor och hur organisationen hanterar förändring. I denna kontext har informella nätverk och personliga kontakter blivit ett sätt att hantera organisatoriska begränsningar (Holmberg & Alvinus, 2019, s. 47, 141–145).

Sammanvägt pekar tidigare forskning på att första linjens chefer i militära organisationer verkar gynnas av organisatoriska förutsättningar som stödjer förberedelser, tydlighet och fungerande kommunikationsvägar, samt möjliggör att tillit och förtroende kan byggas upp i perioder av lägre operativ belastning.

## **Kunskapslucka**

Tidigare forskning visar att ledarskap påverkas av organisatoriska förutsättningar och av den kontext i vilken ledarskapet utövas, samt att även första linjens chefer påverkas av sådana villkor (Johns, 2006; Larsson & Hyllengren, 2013; Porter & McLaughlin, 2006). Forskning om militär och säkerhetskritisk verksamhet har vidare visat att tydlighet i roller och prioriteringar, kommunikation, koordination och tillit är centrala förutsättningar för ledarskap under krävande förhållanden (Hannah m.fl., 2009; Hannah & Parry, 2014). Samtidigt pekar forskning på att organisatorisk kontext ofta ges en begränsad roll i empiriska studier av ledarskap (Johns, 2024).

Det saknas därmed studier som utgår från första linjens chefer själva för att undersöka hur de upplever att organisatoriska förutsättningar påverkar deras möjligheter att utöva ledarskap i samband med Nato-relaterade internationella operationer inom svenska stridsflygdivisioner. Mot denna bakgrund finns ett behov av en empiriskt grundad studie som kan bidra med fördjupad förståelse för dessa chefers organisatoriska förutsättningar för ledarskap under förberedelser inför och genomförande av sådana operationer.

## **Metod**

*Detta kapitel redogör för studiens metodologiska utgångspunkter, datainsamling, urval och analys, samt de etiska överväganden som legat till grund för genomförandet.*

Vald metod för detta arbete grundar sig i uppsatsens syfte att skapa förståelse för hur första linjens chefer i svenska stridsflygdivisioner upplever att organisatoriska förutsättningar påverkar deras möjligheter att utöva ledarskap under förberedelser inför och genomförandet av en Nato-relaterad internationell operation. Denna typ av syfte motsvarar vad Jacobsen (2024, s. 58) kallar en beskrivande eller utforskande frågeställning och lämpar sig därför väl för ett tolkningsbaserat perspektiv och en induktiv ansats. För att besvara syftet har en kvalitativ semi-strukturerad intervjustudie genomförts, där fem chefer från flygvapnets stridsflygdivisioner intervjuats om sina upplevelser inför och under en internationell insats. Intervjuerna genomfördes via Zoom, spelades in och transkriberades och utgjorde därefter underlag för en tematisk analys, vilken valdes eftersom den utgör ett grundläggande och flexibelt tillvägagångssätt som lämpar sig för olika typer av ansatser (Alvinus m.fl., 2023, s. 12).

Innan genomförandet erhöll varje respondent ett utskick med information om studiens syfte och det regelverk som ligger till grund för denna typ av forskning. Samtliga

respondenter gavs möjlighet att avstå från deltagande men valde att ge samtycke till medverkan.

### **Datinsamling och genomförande**

Intervjuerna genomfördes via Zoom enligt ett semi-strukturerat upplägg där hela samtalet spelades in. Som back-up användes en iPad med appen Röstmemon. Intervjuerna ägde rum under vecka 545 och varade i ca 75-90 minuter.

Varje respondent gavs instruktion att besvara frågorna utifrån egna erfarenheter och upplevelser som första linjens chefer på stridsflygdivision samt att undvika att lämna namn, personuppgifter och sekretessklassade uppgifter. Vidare informerades återigen om studiens syfte samt förutsättningarna kring samtycke och hantering av personuppgifter.

En intervjuguide (se bilaga 1) användes som vägledning för att öka sannolikheten att täcka in hela det efterforskade området och inleddes med ett antal bakgrundsfrågor för att därefter övergå till ett antal teman. De teman som nyttjades var ”ledarskap i komplexa (och riskfyllda) miljöer”, ”ledningsprocesser och beslutsfattande (under internationell insats)” och ”Organisatoriska förutsättningar (och kultur)”. Avslutningsvis rundades intervjun av genom ett antal mer generella och övergripande frågor.

I enlighet med Alvinus m.fl. (2023, s. 62–65) frågeteknik och med avsikten att fånga respondenternas egna upplevelser och resonemang har frågorna utformats med öppna frågeställningar. Frågorna följdes därefter upp med följdfrågor, vid behov med stöd av frågeförslag från intervjuguiden, för att säkerställa ett så uttömmande svar som möjligt kring varje tema. Under hela intervjun strävade den intervjuande efter att hålla sig neutral och göra så liten egen påverkan som möjligt på respondentens svar. Som avslutning gavs respondenten möjlighet att komplettera, korrigera eller förtydliga sina svar.

Omedelbart efter genomförd intervju nedtecknades ett första intryck och eventuella nyanser kring respondentens svar som stöd och komplement till det inspelade materialet.

### ***Urval***

Fem respondenter från det svenska flygvapnet valdes ut och tillfrågades via telefonsamtal om deltagande i studien. Åtkomst erhöles via personlig kännedom och samtliga var män i ålder 38–45 år med mellan 15 och 23 år i yrket. Respondenterna tjänstgjorde som divisionschef, alternativt ställföreträdande divisionschef på stridsflygdivision vilket innebär personalansvar under exempelvis insats. Samtliga stridsflygflottiljer var representerade i undersökningen och respondenternas tjänstgöringstid i befattning varierade mellan 1 år och

som längst 9 år. Utbildningsnivå för respondenterna utgjordes av officersprogrammet på Militärhögskolan följt av internutbildningar såsom nivåhöjandeutbildning (Högre Officersprogram eller motsvarande), flygtjänstrelaterad- och flygtjänstledningsrelaterad utbildning och de tillfrågade innehade majors alternativt överstelöjtnants grad.

Antalet tillfrågade och utvalda respondenter motsvarar hela populationen för den utformade frågeställningen och urvalsproblematiken kan därför anses vara irrelevant (Jacobsen, 2024, s. 201).

## **Databearbetning**

Den transkriberade data har analyserats med hjälp av tematisk analys i sex steg (Alvinus m.fl., 2023, s. 81; Braun & Clarke, 2006, s. 87) där stort fokus lades på att inledningsvis lära känna datan genom att läsa igenom texterna flera gånger. Därefter påbörjades en förutsättningslös kodning av meningsbärande enheter vilket resulterade i cirka 300 koder som sedan fördelades i nio kategorier baserat på innehåll. Kategorierna sorterades in i tre teman, vilket sedan granskades igen för att säkerställa överensstämmelse med kategorisering och kodning. De slutgiltiga temana blev *Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme*, *Organisatoriska friktioner* samt *Organisatorisk anpassning och omformning* och beskrivs närmare i resultatkapitlet. Där återfinns även en tabell med beskrivning av koder, kategorier och teman.

Den tematiska analysen genomfördes som en iterativ process där möjlighet fanns att vid behov gå tillbaka till föregående steg för att fånga nyanser i materialet, exempelvis genom att ändra kodning, flytta meningsbärande enheter mellan kategorier, koda en enhet not två kategorier eller justera benämning på kategori eller tema.

## **Nyttjande av AI-verktyg**

Som stöd vid transkribering nyttjades verktyget Klang.ai. Efter genomförd transkribering har texten noggrant kontrollerats mot den inspelade intervjun för att säkerställa korrekt överensstämmelse.

Under skrivprocessen har ChatGPT nyttjats som bollplank gällande idéer, språkgranskning och strukturförslag men har inte applicerats på den empiriska datan. AI har således inte producerat något resultat men har använts för att föreslå disposition, förbättra språkflyt och reducera textmassa. AI har inte nyttjats som källa och samtliga källor är kontrollerade mot originalkällor.

## **Etiska överväganden och reflexivitet**

Detta arbete har följt god forskningssed i enlighet med Vetenskapsrådets (2024) riktlinjer. Tillståndsprocess inför insamlande av personuppgifter har utförts enligt normal rutin på Försvarshögskolan (FHS) och innan genomförande av intervjuerna blev samtliga respondenter informerade om förutsättningarna för studien, hur insamlade personuppgifter hanteras samt hur de kan gå till väga för att avbryta sin medverkan. Deltagandet har byggts på frivillighet och samtliga respondenter har lämnat informerat samtycke.

I och med att intervjun inriktades mot individen i dess tjänsteutövande har insamling av privata data/detaljer undvikits i största möjliga mån, med särskilt fokus på känsliga personuppgifter och sekretessklassad information. Efter genomförd transkribering har intervjuerna pseudonymiserats och personuppgifterna kommer att raderas efter arbetets slutliga godkännande. På grund av det låga antalet möjliga respondenter med efterfrågad erfarenhet har det varit svårt att helt anonymisera resultatet men målsättningen har varit att göra det omöjligt att härleda information till enskild person, utan endast till generell befattning. För att ytterligare värna om respondenternas personliga integritet har dessa givits möjlighet att läsa igenom resultatdel, inklusive bidragande citat, och därefter lämna sitt godkännande innan resultat- och diskussionskapitel färdigställts helt.

Ingen sekretessklassad information har förekommit inom arbetets datamaterial eller har hanterats inom ramen för uppsatsen.

Författaren har mer än 20 års erfarenhet som pilot inom stridsflygsystemet och har tjänstgjort på ett flertal ledningsrelaterade befattningar, vilket innebär både insyn och betydande förförståelse för den frågeställning som analyserats. I syfte att motverka eventuell bias användes Jacobsens (2024, s. 41) tumregel att nedteckna egna erfarenheter som hypoteser, vilket användes för att pröva i vilken mån respondenternas perspektiv överensstämde med eller avvek från författarens egna. Målsättningen var att förhålla sig neutral till materialet och inte söka stöd för egna förutfattade meningar. Fördelen med författarens bakgrund är möjligheten till åtkomst av lämpliga respondenter. Vidare har personlig kännedom gjort det möjligt att skapa en lugn och avslappnad atmosfär under intervjun, vilket bedöms ha bidragit till öppna och uppriktiga svar. Förförståelse kring språkbruk och förkortningar gjorde även att samtalen kunde fokusera på de förmedlade upplevelserna i stället för att fastna vid språkliga förbistringar.

I och med att AI nyttjades för transkribering har mer tid krävts för att lära känna materialet genom fler genomläsningar, men det finns samtidigt en risk att nyanser går förlorade genom minskad tid med råmaterialet (Braun & Clarke, 2006, s. 87–88).

Denna studie är genomförd inom ramen för högre officersprogrammet på Försvarshögskolan vilket innebär att författaren varit avlönad av Försvarsmakten under genomförandet. Detta faktum bedöms dock inte ha påverkat studiens innehåll.

## Resultat

*I detta kapitel presenteras resultaten från den tematiska analysen av intervjumaterialet, strukturerade utifrån identifierade teman och kategorier samt illustrerade med utvalda citat.*

Analysen av insamlade data resulterade i tre huvudsakliga teman: *Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme*, *Organisatoriska friktioner* samt *Organisatorisk anpassning och omformning*. Det första temat belyser aspekter och handlingsstrategier som en chef i den första linjen använder sig av för att underlätta och förbättra sitt ledarskap. Temat inkluderar tankar och ageranden som berör ledarens förhållande till medarbetare och tar även upp positiva upplevelser inom organisationen och faktorer som uppfattas förbättra ledarskap. Temat *Organisatoriska friktioner* består av faktorer som upplevs hindra förutsättningarna att bedriva ett effektivt ledarskap. Det belyser utmaningar inom strukturer, processer, avtalsfrågor och gruppsammanhållning tillsammans med den påverkan detta upplevs få på möjligheterna att lösa ålagda uppgifter. Det sista temat, *Organisatorisk anpassning och omformning*, berör förändringsbehov som dykt upp under samtalen, både som egna förslag och i form av vidare utläggning kring upplevda utmaningar. Detta tema belyser bland annat förändringsbehov i organisatoriska strukturer, avtalsvillkor och stödjande funktioner.

En översikt över teman, tillhörande kategorier och exempel på koder presenteras i Tabell 1.

Tabell 1

Övergripande teman och kategorier

Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme	Organisatoriska friktioner	Organisatorisk anpassning och omformning
Ledarstrategier <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlighet</li> <li>• Delegera</li> <li>• Kommunicera</li> </ul>	Bristande förutsägbarhet <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otydliga mål, prioriteringar och ledningsförhållanden</li> <li>• Bristande framförhållning</li> <li>• Bristande förståelse</li> </ul>	Anpassad organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skvadron</li> <li>• Sammanhållande chef på Flygstaben</li> <li>• Skapa horisontell och vertikal förståelse</li> </ul>
Stödjande kultur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lösningorienterat &amp; uppgiftsfokuserat</li> <li>• Stridsflygdivisionen är väl anpassad till Nato</li> </ul>	Svårigheter med lagbygget <ul style="list-style-type: none"> <li>• Färre vill delta internationellt än nationellt</li> <li>• Påverkan från tillkommande uppgifter</li> <li>• Balans mellan arbete och privatliv</li> </ul>	Support <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvartermästare</li> <li>• Dedikerade sambandsofficerare</li> </ul>
Organisatoriskt stöd till chefen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhålla mandat</li> <li>• Högre chefs förtroende</li> <li>• Tillgång till erfaren personal</li> </ul>	Förutsättningar kring avtal och ansvar <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsoleta avtal</li> <li>• Bristande organisatoriskt lärande</li> </ul>	Processer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassade avtal</li> </ul>

### Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme

Temat består av tre kategorier som alla kännetecknas av möjligheter som nyttjas för att stärka ledarskapet. *Ledarstrategier* framhäver eget agerande som att delegera mandat och tydlig uppgiftsställning, faktorer som anses viktiga för att förbättra möjligheterna för medarbetarna medan *stödjande kultur* tar upp kulturella faktorer kring arbetsplatsen som upplevs förbättra den ledarskapssituation man befinner sig i. Primärt pekas på en uppgiftsfokuserad och lösningorienterad arbetsplats med avslappnad relation till grader och öppenhet kring hantering av egna misstag. *Organisatoriskt stöd till chefen* berör erhållandet av ett stort mandat och högre chefs förtroende för att lösa ålagda uppgifter samt att stöd från sambandsofficerare under insats anses viktigt.

Temat belyser hur ledarstrategier, en stödjande och uppgiftsfokuserad kultur samt organisatoriskt stöd sammantaget skapar förutsättningar som stärker första linjens chefs möjligheter att utöva ledarskap inför och under insats, genom tydlig uppgiftsställning, delegerat mandat, tillit och fungerande stöd från högre nivåer.

### **Ledarstrategier**

Att delegera en uppgift är att visa förtroende och det uttrycks som en förutsättning både för att medarbetare ska få möjligheten att växa med uppgiften och för att skapa individer som vågar ta initiativ och hitta vägar runt problem:

*För initiativkrafter är ju helt avgörande anser jag för att bra saker ska hända på kort tid. Så då måste vi ha ett ledarskap som skapar individer som vågar ta initiativ. Även när det inte finns någon att fråga. (R5)*

Man trycker även på vikten av att det tillsammans med den delegerade uppgiften följer ett tydligt uppbackat mandat för medarbetarna att arbeta utifrån. Analysen tyder på att man uppfattar det lättare att vara tydlig i sin uppgiftsställning, delegera mandat och att agera som ett föredöme under en insats då mycket av det vardagliga ”bruset” försvinner och därmed gör det lättare att vara nära medarbetarna. Upplevelsen är att delegering, bra kommunikation och att belysa uppgiften ökar motivationen och en respondent uttrycker mottot: motivera – delegera – tolerera:

*Motivera varför man ska göra någonting. Sen delegera så att det blir uppdragstaktik. Många får stort ansvar hoppas jag på. Men sen får jag också tolerera varför det inte blir exakt så som jag hade gjort kanske. (R3)*

Rörande delaktighet trycker man på vikten av att se individen, samt att tidigt identifiera den/de individer som av olika skäl inte kan medverka på insatsen och där skapa förutsättningar för att dessa ändå skall kunna vara med och bidra till verksamheten. Att vara lyhörd beskrivs som en bra förutsättning för effektivt ledarskap och värdet av att vara inlyssnande gäller inte enbart jämt mot egna medarbetare utan även mot andra externa enheter.

Ett återkommande och betydelsefullt inslag i materialet är tydlighet. Tydlighet rörande uppgiftstyrningar med klara målbilder, målsättningar, prioriteringar, förväntningar och krav. Behovet av att vara tydlig upplevdes öka, inte minst externt mot andra stödjande enheter. Tydlighet och organisatorisk samsyn kring målsättningar och förväntningar är viktigt för samtliga ledningsnivåer och förståelse för uppgiften är en förutsättning för effektivt beslutsfattande vilket tillsammans med resurser för tillräckliga förberedelser skapar

möjligheten att kunna prestera väl. Ett antal respondenter ansåg att lednings- och lydnadsförhållandena var bättre under själva insatsen än under planeringen inför.

Slutligen togs värdet upp av att försöka skapa så bra förutsättningar som möjligt för sina medarbetare inför en insats genom att exempelvis själv blockera informationsbrus från att nå medarbetarna eller att tidigt besluta förutsättningarna för bemanning av insatsen och därmed skapa så god framförhållning som möjligt för att sprida ett lugn inom gruppen.

### ***Stödjande kultur***

På stridsflygdivisionen råder en lösningsorienterad, uppgiftsfokuserad och flexibel kultur som är mer uppgiftsanpassad än militärisk.

Det är en avslappnad syn på ledarskap och en respondent uppger att alla är medvetna om vem som är chef och att man också tillåter varandra att vara informella utifrån grader, det är i stället kompetens och kunskap som är ledstjärnan.

Eget ledarskap uppges baseras på förebilder, erfarenheter och hur man blivit fostrad inom flygvapnet snarare än på genomförda utbildningar. Egna erfarenheter lyfts företrädesvis fram i positiv bemärkelse även om en respondent betonar erfarenheten av dåligt ledarskap:

*Det är nog mestadels erfarenhet och förebilder skulle jag säga. [...] Jag skulle säga att det som har gett starkast intryck är ju när man har. Antitesen, alltså när man har råkat ut för ett dåligt ledarskap. Det blir väldigt tydligt att det här vill jag inte ha. (R5)*

En farhåga som uttrycks med anledning av den stora och snabba tillväxten i kombination med Nato-anslutning är risken för negativ kulturell förändring:

*Det är en väldigt stor styrka i vårt system som inte återfinns i de flesta andra systemen. Det är just öppenheten och viljan att erkänna misstag. Det ser inte likadant ut överallt, så är det bara. Det ska jag vara helt ärlig med, det är min största rädsla att gå miste om det. Och det måste man värna om. (R2)*

Öppenhet och att erkänna misstag är viktigt då man som chef måste våga visa samt stå för att man kan göra fel ibland. En chef som undanhåller misstag är det värsta som kan hända.

Stridsflygdivisionerna anses vana att prata om misstag, lyfta fram bra saker, arbeta med feedback och nedteckna erfarenheter och något som görs till vardags anses gjort det

lättare att även göra på samma sätt under insats. Över lag anses stridsflygdivisionerna varit väl förberedda och anpassade för en Nato-anslutning.

Sammanhållning och tillhörighet beskrivs som viktiga för personalens välmående och vilja att stanna.

Det finns en hög medvetenhet kring arbetsbelastningen för medarbetarna och man strävar efter att lösa uppgifterna med så låg kostnad som möjligt för personalen då man inte har råd att sluta bry sig om personalen som resurs. En respondent säger att man måste se till att personalen trivs på och utanför jobbet för att möjliggöra för dem att kunna hantera uppgifterna när det ställs krav på dem.

### ***Organisatoriskt stöd till chefen***

Genomgående anses man erhållit ett bra stöd från högre chef med ett tydligt mandat och mycket handlingsutrymme. Generellt anses flygvapnet delegera mycket med ett stort mandat ute på divisionen något som lämnar en stor frihet till underställda kring sättet att lösa ålagda uppgifter inklusive möjligheten och stödet att ta egna initiativ:

*[...] divisionschefen har stort mandat att genomföra mycket och besluta om mycket gällande det flygoperativa, och det skapar ju en väldigt flexibel kultur i sin tur [...]*  
(R4)

Det finns ett högt förtroende mellan de närmsta cheferna i linjen och organisationen litar i stor utsträckning på sina underställda. Man upplever sig sällan vara ifrågasatt i vardagen och en respondent uppger att det är tydligt att flygvapenchefen önskar ha en dialog med krigsförbandscheferna. De chefer man uppfattade hade störst förståelse för verksamheten var också de chefer man upplevde litade mest på sina medarbetares bedömning.

Generellt har det funnits ett gott stöd från Flygstabens genomförandeavdelning under planeringsskedet. Man framhåller att Flygstaben stöttat med tolkning och hantering av dokument, bestämmelser och konceptuella frågor och att förberedelser tillsammans med andra entiteter såsom utländska förband, FMV och försvarsindustri har fungerat bra samt att sambandsofficerare på centrala positioner inom Nato:s organisation har varit en styrka och ett viktigt stöd.

Upplevelsen av stöd från Personalavdelningen (A1<sup>4</sup>) på flottiljen skiljer sig mellan respondenterna där en respondent anser att det har fungerat bra medan andras upplevelser motsäger detta.

### **Organisatoriska friktioner**

Temat består av problematik som på ett eller annat sätt behöver hanteras för att underlätta ledarskapet inför och under en insats. *Bristande förutsägbarhet* pekar på vikten av tydlighet och prioriteringar i högre chefs uppgiftsställningar, organisatorisk förståelse och hur ledningsstrukturerna blir opraktiska vid en Nato-insats. *Svårigheter med lagbygget* beskriver utmaningar med att ”spela ihop laget” i en värld med hög arbetsbelastning och hur det är svårare att motivera personal till insats internationellt jämfört med nationellt. *Förutsättningar kring avtal och ansvar* visar primärt på en problematik med avtal som inte är anpassade till dagens förändrade förutsättningar i och med Nato.

Temat belyser hur bristande förutsägbarhet, svårigheter att bygga och vidmakthålla fungerande team samt otillräckliga avtals- och ansvarsförutsättningar sammantaget försvårar första linjens chefs möjligheter att utöva ledarskap inför och under en Nato-relaterad insats.

### ***Bristande förutsägbarhet***

Det anses vara av stor vikt att högre chef prioriterar viktiga uppgifter för att skapa en tydlighet för underställda enheter inom organisationen. Många påpekar vidare på risken att förståelsen uteblir, och därmed även erforderligt stöd, om uppgiften tilldelas vid sidan av linjeorganisationen:

*Eftersom vi leds ganska direkt från flygstaben, så märks. Det blir ofta som man kringgår lokal flygchef i det här fallet och går direkt mot oss. Det blir ett glapp i förståelsen och helhetsförståelsen för hur det är på en stridsflygdivision. Det är bristande ibland. Men det är inte bara piloter som jobbar i flygstaben heller. Alla har inte varit på förband så man förstår kanske inte innebörden av vad en uppgift kräver i arbetskraft. (R1)*

Styrningarna inför insats beskrivs samtidigt som otydliga och avsaknaden av en gemensam prioritering från högre chef försvårar samordningen mellan divisionerna. Den första ordern

---

<sup>4</sup> Nato-numrering på avdelningar inom en stab där A står för flygvapnet och nummer 1 står för personaltjänst

från Flygstaben innehöll många luckor samtidigt som det gavs vida ramar vilket kan, vid ett förstagångsgenomförande, skapa suboptimeringar då hela kontingenten inte alltid närmar sig uppgiften på samma sätt.

Förberedelsetid anses vara viktigt inför en insats framför allt då olika delar av kontingenten har olika föreberedelsebehov. Eftersom det var samma enheter som producerar flygtid till vardags som deltog i genomförandet av insatsen påverkade deras förberedelser flygtidsproduktionen negativt något som gick ut över divisionens förberedelser. Upplevelsen var att ett stöd för att balansera divisionens behov av flygtid och förövning mot flygunderhållsenhetens behov av insatsutbildning saknades och möjligheten att erhålla tillräckliga resurser för rimliga förberedelser anses fundamentalt.

Vidare uppfattades inte stödet inom organisationen vara tillräckligt i förhållande till det ökade behovet i och med insatsen. Att sätta upp ett nytt förband med en ny organisation inför en insats upplevdes också omständligt och den nya organisationen kunde inte stödja divisionens behov under förberedelserna utan skapade bara extra arbete vilket ledde till att det upplevdes vara bättre att göra saker själv än att be den nya förbandsstaben om hjälp:

*[...] linjen nyttjades inte utan det var personligt kontaktnät och de vägarna som jag har lärt mig [...] funkar om jag ska få någonting gjort (R5)*

På papperet var således strukturen tydlig men i verkligheten var upplevelsen att man hade skapat nya strukturer parallellt med befintliga:

*Nu fick man sätta upp en ny stabschef och en helt ny organisation med en helt ny chef [...]. Under förberedelseprocesserna så hade vi inget stöd av det förbandet som sedan skulle genomföra insatsen. Det blev bara massa extraarbete. (R5)*

Uppfattningen är också att det finns en sämre förutsägbarhet och ett högre tryck i och med anslutningen till Nato, med tvära kast, kort tidshorisont, inte många planer som håller och att det alltid är ont om tid vilket ställer stora krav på att väga av och försöka bromsa för att hantera arbetsklimatet. Trots den stora utmaningen med att balansera uppgifter mot resurser i en långsiktig planering framhålls ändå detta som en förutsättning för att kunna skapa fickor av återhämtning och säkerställa att personalen får tid att återhämta tillsammans med uppfattningen att en svårplanerad verksamhet kräver tydlighet för att ge möjlighet att skapa en förutsättning för lugn inom enheten.

Motivationen på divisionerna beskrivs som god och inställningen till att genomföra fler insatser är överlag positiv. Samtidigt framhålls behovet av tillräcklig tid för att skapa goda förutsättningar, då bristande resurser för förberedelser kan tvinga fram prioriteringar mellan medarbetare, vilket upplevs som särskilt utmanande.

*Nato-anpassningen gör att, och bristen på resurser, brist på flygtid till exempel, gör att vi måste se de som ska vara med och flyga och vara beredda, de som ska få resurser här hemma till vardags, det måste vara de som vi kan lita på att de åker i väg när det behövs också (R3)*

Gällande arbetsbelastning är känslan att den redan skeva resurs- och uppgiftsbalansen har tippat rejält. Man upplever sig vara underbemannade i förhållande till de uppgifter man står att lösa något som även beskrivs drabba vitala komponenter såsom sambandsofficerare vid CAOC Udem och AIRCOM<sup>5</sup>. Dessa var inte dedikerade resurser för insatsen, utan tillhandahöll stöd som en extrauppgift vid sidan av ordinarie arbetsuppgifter. Vidare framgår en förståelse för att den höga arbetsbelastningen och brist på arbetskraft även måste ses i ljuset av en kommande ökad bemanning av Nato-befattningar vilket rimligtvis kommer att kosta någonstans i organisationen. Avslutningsvis uppger en respondent att det tidigare var divisionerna som ville mer än ledningen tillät men att det nu är ombytta roller och att ledningen i stället vill mer än vad divisionerna kan och orkar leverera.

Sammanfattningsvis beskriver respondenterna en situation präglad av korta tidshorisonter, bristande samordning och begränsad möjlighet till långsiktig planering.

### ***Svårigheter med lagbygget***

Det finns en skillnad i motivation hos medarbetare mellan att försvara landet och att delta i en internationell insats. Detta gör att rollen som chef förändrats då medarbetare nu behöver vara beredda på att ta en större risk även för andra nationer på en plats som inte alltid är på hemmaplan:

*Den svåra ledarskapsbiten upplever jag är att folket brinner inte lika mycket för att åka på en insats inom Nato-ramen som att försvara landet (R1)*

---

<sup>5</sup> Nato Allied Air Command – Centralt kommando för Nato:s luft- och rymdstyrkor

Vidare beskrivs resursbrist även leda till att laget behöver delas upp, vilket upplevs negativt.

Genomgående framgår upplevelsen att ha svårt att skapa tillfällen att samla och bygga laget. Känslan är att reflekterande diskussioner, teambuilding och händelser av personalvårdande karaktär ställs in till förmån för andra mer prioriterade uppgifter då tiden inte räcker till för att genomföra båda. Det upplevs vara svårt att bygga laget samtidigt som man ska värna om att medarbetarna ska minimera sin bortavaro hemifrån. Att inte lyckas hitta denna tid beskrivs som att leva på gamla meriter och något som endast är hanterbart under en begränsad tid:

*Vi förväntas ha förmåga att lösa det, men vi har inte fått förutsättningarna att kanske bygga laget igen emellan de här tillfällena. Så jag vill hävda att just nu har vi en situation där vi är ganska nerkörda på grund av att vi är överutnyttjade i förhållande till vad man har investerat i oss. (R5)*

Att kräva mer av personalen utan att förbättra omkringliggande möjligheter för individen ses inte som ett långsiktigt ledarskap. En hög personalomsättning skapar ytterligare behov av såväl mötestillfällen utanför det strikt arbetsrelaterade för att skapa förtroende mellan individer men även behov av att träna och delta i kvalificerade övningar, något som fått stå tillbaka till förmån för skarp verksamhet.

Medarbetarna behöver vara införstådda med att de sannolikt kommer vara borta från Sverige varje eller vartannat år under en period. Detta skapar osäkerhet kring hur den vardagliga tillvaron påverkas. Personal som redan före Nato var borta i stor utsträckning behöver således vara beredda på att vara borta ännu mer och på längre avstånd. Sammantaget beskrivs framtiden i ökad utsträckning präglas av högre tempo, mer bortavaro och större krav på individen, vilket upplevs ställa ökade krav på tydlighet och på att ledarskapet skapar goda förutsättningar för verksamheten.

### ***Förutsättningar kring avtal och ansvar***

Det framgår ett tydligt missnöje över att det avtal som nyttjades under insatsen inte var anpassat efter de förutsättningar som nu råder i och med Nato utan är skapat för en helt annan situation. Rådande avtal medför även att förberedelserna inför en nationell och en internationell insats ser väldigt olika ut och det uppgavs att avtal och frånvaro hemifrån

hämmande viljan att delta samt att nuvarande ramverk inte gjorde det värt för personalen att ta det extra ansvaret som deltagande på insats innebär.

Avtalet gjorde vidare att det blev väldigt mycket att göra på kort tid då stridsflygdivisionen skulle följa samma avtal som armén använder vilket upplevdes ställa många, ibland orimliga, krav på genomförande av insatsutbildning. Nyttjandet av Försvarsmaktens utlandsavtal innebar således att mycket tid, kraft och resurser gick åt till att lösa sidouppgifter och inte till att förbereda sig inför huvuduppgiften. Tillhörande administrativa system ökade även den administrativa belastningen och tog tid från operativt arbete.

Upplevelsen är att det inom organisationen varit ett svårt intresse för erfarenheter kopplat till grundläggande förutsättningar såsom avtal och enheternas sammansättning och det har även varit svårt att avgöra huruvida erfarenheter mottagits enligt plan då det inte har varit någon återkoppling. En respondent beskriver svårigheten i att bedriva ett trovärdigt ledarskap när man inte har rådighet över stora påverkande faktorer såsom lönesättning och personalomsättning.

Flygvapnet har inte något formellt forum för chefer att utbyta erfarenheter och det finns inte heller någon specifik kurs inom flygvapnet som inriktas mot att hantera en insats.

### **Organisatorisk anpassning och omformning**

Temat belyser organisatoriska förutsättningar som ur chefernas beskrivningar framträder som centrala att utveckla för att stärka första linjens chefers möjligheter att utöva ledarskap inför och under en insats. Det omfattar hur organisationsstruktur, stödjande funktioner och organisatoriska processer beskrivs behöva fungera för att bättre stödja verksamheten. Sammantaget synliggör temat hur nuvarande strukturer och arbetssätt upplevs begränsa ledarskapet, och vilka förändringsriktningar som framträder i materialet.

### ***Anpassad organisation***

En centralt placerad individ eller arbetsgrupp med insyn och förståelse för uppgiften och med mandat att prioritera uppgifter och resurser för samtliga enheter under förberedelserna beskrivs som en stor förbättring. Alternativet är att uppgifter och mandat förmedlas från tillräckligt hög nivå för att säkerställa att samtliga nödvändiga befattningshavare får höra anledning och prioritering ”direkt från hästens mun” för att säkerställa förståelse för uppgiften och därigenom stödet. Det sista alternativet som framkommer är ett skvadronstänk där stridsflygdivision och flygunderhållskompani samlas

under en gemensam chef vilket skulle underlätta prioritering mellan konkurrerande målsättningar:

*Men jag skulle vilja ha egentligen ett skvadronstänk där vi och teknikerna har samma chef. Våra möjligheter till förberedelser. och genomförande där nere, de är ju helt avhängiga av stridsflygkompaniet. Men utan gemensam chef så har vi svårt att nå gemensamma målsättningar ibland, eller prioritera på samma sätt. Så jag skulle vilja ha ett skvadronstänk där. Man har en skvadronchef som är chef över både divisionens personal då och flygunderhållskompanierna (R3)*

Respondenterna framhåller vikten av att man återuppbygger tilliten från personalen till högre chef och man understryker att högre chef bör skapa tiden att besöka förbanden för att lyssna och prata mer informellt med medarbetarna. En annan respondent uttrycker att högt förtroende skapas genom kommunikation och kommunikationsvägar:

*Jag vet att flygvapenledningen jobbar stenhårt med kommunikation, både internt och externt. Men det kan alltid bli bättre. Det är så många filter och så många olika ledningsnivåer innan det ramlar ner på divisionen, ofta till individerna. Så det är att konstant jobba på det här med kommunikation och kommunikationsvägar (R4)*

### **Support**

Behovet av logistiskt stöd anses vara stort och ett logistiskt stöd i form av kvartermästare beskrivs som ett viktigt stöd för krigsförbandet. Utöver kvartermästare framträder som centralt i respondenternas beskrivningar ett behov av ett tillfredsställande systemstöd för tekniska system.

Sambandsofficer hos AOC har varit ett bra stöd men det bör även finnas dedikerade sambandsofficerare vid CAOC och eventuellt AIRCOM också.

### **Processer**

Ett sätt att lyckas bygga förtroende och bli en mer attraktiv arbetsplats anses bland annat vara en översyn av det avtal som för närvarande råder vid insatser:

*Min erfarenhet är att vi borde haft ett "Airpolicing-avtal" i stället för IMI<sup>6</sup>-avtalet att gå på. För att hela organisationen nu ska in i en annan skugga, en spegelbild av PRIO<sup>7</sup>, ett ny PRIO-system och det är ett helt nytt arbetsavtal där, beroende på att den är gjord liksom för att vara borta 3-6 månader med samma gäng, när vi är en kortare tid (R3)*

Men även delarna rörande medaljering beskrivs behöva ses över:

*Det funkade när vi hade insatser i Afghanistan som var sex månader. Det funkar inte längre. Men att då berätta för exempelvis den här föraren som var nere och flög att nej, du kommer inte få medalj. Men någon som roterade ner två gånger, var där tre dagar längre, men lyckades få de här 30 dagarna, får medalj. (R2)*

Ett avtal som medarbetare känner att de vill åka på uppges göra det lättare att samla personalen och att jobba med avtalsfrågor anses även bygga förtroende och ge pluspoäng som man sedan kan nyttja när man behöver skicka personal på insats.

Upplevelsen är vidare att organisationen inte ger tillräckligt gehör för behov av uppdaterad utrustning och att det finns en tröghet i processerna kring utveckling och förbättring som tar alldeles för lång tid och ibland ter sig skrattretande. Organisationen uppges vara dålig på att omhänderta tidigare erfarenheter från insatser utan hoppar i stället gärna på nästa boll innan man fullständigt implementerat befintliga erfarenheter.

## **Diskussion**

*Detta kapitel analyserar och problematiserar studiens resultat i relation till syfte och tidigare forskning samt diskuterar studiens implikationer*

Syftet med studien var att skapa förståelse för hur första linjens chefer i svenska stridsflygdivisioner upplever att organisatoriska förutsättningar påverkar deras möjligheter att utöva ledarskap under förberedelser inför och genomförande av en Nato-relaterad internationell operation. Forskningsfrågorna som ställdes var: *Hur beskriver cheferna att organisatoriska förutsättningar möjliggör respektive begränsar deras ledarskap inför och under operationen?* samt *Vilka organisatoriska förändringar framträder i chefernas*

---

<sup>6</sup> Internationell Militär Insats

<sup>7</sup> Försvarsmaktens interna affärs- och ledningssystem för bland annat ekonomi och personal

*beskrivningar som centrala för att stärka förutsättningarna för ledarskap i samband med en Nato-relaterad operation?* De teman som framkom i den tematiska analysen var ”*Ledarskapets organisatoriska handlingsutrymme*”, ”*Organisatoriska friktioner*” och ”*Organisatorisk anpassning och omformning*”. De två förstnämnda temana speglar organisatoriska förutsättningar som dels möjliggör, dels begränsar första linjens chefs ledarskap, medan det tredje temat belyser utvecklingsinriktade organisatoriska förutsättningar som respondenterna identifierar som betydelsefulla för ledarskap och genomförandeförmåga inför och under en insats.

Med denna utgångspunkt visar studien att första linjens chefs ledarskap i stridsflygdivisioner formas av konkreta organisatoriska praktiker och strukturer snarare än av individuella ledarbeteenden. Ledarskapets handlingsutrymme skapas genom tydliga uppgiftsställningar, delegerat beslutsmandat, tillgång till erfaret stöd samt en stark professionell kultur präglad av tillit och uppgiftsfokus.

Samtidigt begränsas detta handlingsutrymme av organisatoriska friktioner i form av bristande planeringshorisonter, hög administrativ belastning, parallella ledningsstrukturer samt avtal och processer som inte är anpassade till Nato-relaterade insatser. Dessa friktioner bidrar till ökad arbetsbelastning och minskad förutsägbarhet, vilket försvårar lagbygge, långsiktig planering och ett hållbart ledarskap.

Mer specifikt framträder planerings- och förberedelsefasen som den organisatoriska kontext där ledarskapets handlingsutrymme i störst utsträckning formas och begränsas. I denna fas samverkar otydliga prioriteringar, parallella strukturer samt avtal och processer som inte är anpassade till Nato-kontexten på ett sätt som försvårar resursbalansering, långsiktig planering och samordning mellan enheter.

Samtidigt visar resultaten att tydlighet, tillitsbaserad delegering och ett starkt organisatoriskt stöd från närmaste chef utgör centrala möjliggörande förutsättningar för ledarskap. Studien visar därmed att utmaningarna i första hand är organisatoriska snarare än individuella, och att den pågående omställningen mot ökat internationellt åtagande riskerar att förstärka en situation av hög arbetsbelastning och destruktiv tillväxt inom stridsflygdivisionerna. Sammantaget innebär detta att förbättringar av första linjens chefs ledarskapsförutsättningar i första hand behöver sökas i förändringar av organisatoriska strukturer, processer och styrning, snarare än i individuella ledarskapsinsatser eller utbildningssatsningar.

## Resultatdiskussion

### *Teoretisk diskussion*

Resultaten kan förstås i ljuset av att ledarskap formas av de kontextuella villkor som omger chefen, snarare än av individuella egenskaper i sig (Johns, 2006, s. 391–395). Studiens resultat visar hur organisationskontexten konkretiseras genom vardagliga strukturer, processer och praktiker som formar första linjens chefers handlingsutrymme. Dessa empiriska fynd ligger i linje med Porter och McLaughlin (2006, s. 562) beskrivning av organisationskontextens centrala komponenter, såsom struktur, kultur, ansvarsfördelning och tillgång till stöd. Resultaten illustrerar därmed hur variationer i organisationskontexten skapar både handlingsutrymme och begränsningar för första linjens chefer i stridsflygdivisioner.

Överlag uttrycks en känsla av stor obalans mellan resurser och uppgifter som gått från att tidigare vara kopplat till ekonomi medan det nu upplevs kunna härledas i stor omfattning till personal, flygtid och organisationsstruktur, exempelvis att samma personal som skall genomföra insatsutbildning är de som skall leverera flygtid för divisionens förberedelser i luften och att svensk tjänstgörande personal i CAOC Udem även skulle agera sambandsofficer för insatsen utöver ordinarie arbetsuppgifter. Arbetsbelastning framträder därmed som ett centralt problemområde i studien och som en direkt konsekvens av den upplevda obalansen mellan uppgifter, resurser och organisatoriska förutsättningar. I linje med Alvinus m.fl. (2018, s. 111, 115–116, 118–119) forskning kan man utläsa att divisionscheferna upplever den press och stress som kännetecknar en organisation i destruktiv tillväxt, särskilt i ljuset av den ökade verksamheten och försämrade förutsägbarheten i och med Nato. Beskrivningar som att nyttja personliga kontaktnät, fokus på sammanhållning och efterfrågan efter tydligare prioritering från beordrande chef överensstämmer med tidigare forskning. I detta sammanhang verkar det finnas många mindre faktorer som sammanfaller till att totalt försämma situationen, exempelvis arbetstidsavtal som försvårar och samtidigt organisatoriska förändringar som ”äter personal” ur en redan anorektisk organisation, något som riskerar medföra att summan av alla faktorer tillsammans blir större än varje bit adderad var för sig. Alla dessa ändringar i förutsättningarna äter tid, en förberedelsetid som dessutom varit betydligt kortare än de normala 18 månader vilket ytterligare ökat stressen (Försvarsmakten, 2020, s. 47). Förberedelsetid, tillsammans med tillgängliga resurser, lyfts också tydligt fram som en viktig framgångsfaktor. Ett särskilt framträdande resultat i studien är att flera chefer upplever att lednings- och beslutsförutsättningarna fungerar bättre under själva genomförandet av insatsen än under planerings- och förberedelsefasen. Under insats

beskrivs tydligare ansvar, större handlingsutrymme och färre konkurrerande krav, medan planeringen i större utsträckning präglas av otydliga prioriteringar och parallella strukturer. Detta indikerar att samma organisation skapar olika förutsättningar för ledarskap beroende på verksamhetens fas, vilket ligger i linje med Johns (2024, s. 2) beskrivning av hur kontext direkt kan forma ledarskapets villkor. Samtidigt synliggör resultaten den typ av kontextnära variation som ofta saknas i empiriska studier av ledarskap (Johns, 2024, s. 4).

Delegering av mandat och tillitsbaserat ledarskap framträder i resultatet som centrala förutsättningar för ett fungerande ledarskap, men deras praktiska genomslag är samtidigt starkt beroende av tydliga prioriteringar, klar ansvarsfördelning och fungerande stödstrukturer från högre nivå. Detta är områden där resultatet visar att flygvapnet har tydliga utmaningar. När uppgiftsställningar är otydliga, planeringsförutsättningarna snabbt förändras och ansvar fördelas mellan parallella strukturer försvåras möjligheten att omsätta mandat i praktiskt handlande. Detta ligger i linje med Hannah m. fl., (2009, s. 903–904, 912), som betonar att tydliga roller, samordning och organisatoriskt stöd är avgörande för att ledarskap ska fungera under komplexa och krävande förhållanden. Flygvapnet anses dock vara bra på att delegera och det finns ett högt förtroende mellan de närmsta cheferna i linjen. De chefer med störst förståelse för verksamheten tenderade också att vara de chefer med högst förtroende vilket pekar på den vikt resultatet lägger på just förståelse. Upplevelsen av otydliga prioriteringar och styrningar från högre nivå, i kombination med tidspress, försvårar organisatorisk förståelse, hållbar planering och tydlig kommunikation nedåt, vilket sammantaget ökar risken för suboptimering och begränsar förutsättningarna för ett fungerande ledarskap. I linje med dessa utmaningar hör även svårigheten med att som chef inte ha rådighet över faktorer med stor inverkan på personalens egna förutsättningar. Stödet från organisationen upplevs som ojämnt och bristande organisatoriskt stöd förstärker de begränsningar som cheferna redan möter i sitt ledarskap. Detta är problematiskt eftersom tidigare forskning visar att tillgång till organisatoriskt stöd är en central förutsättning för positiva ledarskapseffekter (Berntson & Härenstam, 2025, s. 822; Härenstam m.fl., 2022, s. 88).

Resultatet visar att en lösningsorienterad och uppgiftsfokuserad kultur, präglad av öppenhet kring misstag och vardagligt erfarenhetsutbyte, fungerar som en central mekanism för att möjliggöra första linjens chefers ledarskap i stridsflygdivisionerna. Detta ligger väl i linje med forskning om HRO, där lärande av avvikelser, motstånd mot förenklingar och en gemensam säkerhetskultur utgör grundläggande förutsättningar för att hantera komplex och riskfylld verksamhet (Sutcliffe, 2011, s. 139–141; Cantu m.fl., 2020, s. 408). Även Hannah m.fl. (2009, s. 900–901, 909–910) betonar betydelsen av organisatoriska förutsättningar som

möjliggör lärande, expertutnyttjande och gemensam situationsmedvetenhet för prestation i krävande kontexter. Samtidigt visar resultatet en uttalad oro för att den snabba tillväxten och den ökade internationella samverkan inom Nato riskerar att försvaga just denna öppna, lärande och säkerhetsmedvetna kultur. Detta indikerar att kulturella förutsättningar inte enbart fungerar som en resurs för ledarskapet, utan även framstår som särskilt sårbara i perioder av organisatorisk omställning och expansion. Studiens tredje tema visar dock att cheferna identifierar strukturer, stödresurser och processer som behöver utvecklas inför och under en insats för att dessa möjliggörande villkor ska kunna upprätthållas över tid.

Flygvapnet är en militär organisation vilket innebär att hierarki anses vara en viktig del i ett effektivt beslutsfattande. Resultatet pekar på att denna hierarki ter sig dysfunktionell i samband med internationella insatser då avtal och organisation inte upplevs utnyttjas på bästa sätt för att lösa uppgiften utan att enheten i stället behövt lägga mycket tid på faktorer som administrering och insatsutbildning i stället för att kunna fokusera på operativa risker och flygsäkerheten något som upplevts som väldigt tidskrävande. En tillsynes enkel sak som att förutse på vilken nivå ett linjebeslut kan fattas som råder över både flygunderhållskompaniet och divisionen är i verkligheten svårare då kompaniet leds via flygflottiljen och divisionen formellt direkt från flygstaben (Holmberg & Alvinus, 2019, s. 134–135; Försvarmakten, 2017, s. 118; Hannah m.fl., 2009, s. 911). Konsekvenserna av dessa strukturella förutsättningar framträder i respondenternas beskrivningar av behovet av en förändrad insatsorganisation, där mandatet att prioritera mellan konkurrerande behov inom olika enheter samlas på en tydligare nivå, där gällande avtal bättre anpassas till rådande operativa förutsättningar, samt där dedikerade sambandsofficerare etableras på relevanta positioner inom Nato:s ledningsstruktur.

Stridsflygdivisionen beskrivs som en avslappnad arbetsplats som kulturellt är mer uppgiftsanpassad än militärisk. Det finns en förståelse för arbetsbelastningen bland personalen och man försöker att genomföra verksamheten med så liten kostnad för medarbetarna som möjligt. Att sträva efter att bygga förtroende och tillit under ordinarie verksamhet bör ses som eftersträvansvärt då forskning visat att dessa ”krediter” sedan kan nyttjas under insatser där ett mer transaktionellt ledarskap kan behövas, vilket också bekräftas av resultatet (Hannah & Parry, 2014, s. 1036; Hannah m.fl., 2009, s. 912). Denna strävan måste dock ses i ljuset av de uttalade svårigheterna att hitta den nödvändiga tiden där samtliga upplever en utmaning att hitta tid för att skapa de sociala teambyggande aktiviteter som behövs för att stärka sammanhållningen i den omfattning man vill. Resultatet indikerar samtidigt att förändrade förväntningar hos personalen, bland annat kopplat till internationella insatser och balans

mellan arbete och privatliv, ytterligare ökar kraven på tydlighet och organisatoriskt stöd för första linjens chefer. Sammantaget innebär detta att begränsade möjligheter att bygga och vidmakthålla fungerande arbetslag, i kombination med hög arbetsbelastning och upplevt överutnyttjande, riskerar att underminera ledarskapets långsiktiga hållbarhet. När tid för reflektion, teambuilding och personalvårdande insatser systematiskt trängs undan av operativa krav minskar förutsättningarna för att bygga tillit och sammanhållning, något som tidigare forskning anser vara centralt för ledarskap i krävande och säkerhetskritiska kontexter (Hannah m.fl., 2009, s. 903–904, 909–910, 912; Hannah & Parry, 2014, s. 1036).

### ***Praktiska implikationer***

#### **Inomvetenskapligt bidrag**

Denna studie bidrar till forskningen om ledarskap i säkerhetskritiska organisationer genom att empiriskt visa hur organisatoriska processer och strukturer, särskilt planeringsförutsättningar, ansvarsfördelning och stödstrukturer, formar första linjens chefers handlingsutrymme i samband med Nato-relaterade internationella insatser. Studien synliggör därmed hur ledarskapets villkor varierar mellan planerings- och genomförandefas.

#### **Utomvetenskapligt bidrag**

Resultaten visar att första linjens chefers möjligheter att utöva ledarskap i stridsflygdivisioner i hög grad påverkas av bristande samordning, otydliga mandat och instabila planeringsförutsättningar under förberedelsefasen. Studien pekar på behov av tydligare prioriteringsprocesser, mer samlade ansvarsnivåer och ett mer jämlikt organisatoriskt stöd till divisionerna.

Vidare framträder den starka professionella och lärande kulturen som en central resurs för säkerhet och genomförandeförmåga, men också som sårbar vid snabb organisatorisk omställning och ökad internationell samverkan. Resultaten kan därför användas som underlag för utveckling av insatsorganisationen, stödstrukturer och styrformer inom flygvapnet och Försvarsmakten.

### **Metoddiskussion**

Studiens kvalitativa och explorativa ansats är väl anpassad till syftet att skapa förståelse för hur organisatoriska förutsättningar upplevs av första linjens chefer i en säkerhetskritisk och komplex kontext. Samtidigt innebär valet av intervjustudie att resultaten

baseras på respondenternas upplevelser, vilket begränsar möjligheten att dra slutsatser om faktiska organisatoriska effekter.

Att studien genomförts av en ensam forskare med lång erfarenhet av den studerade organisationen innebär en risk för påverkan av förförståelse. Detta har hanterats genom ett reflexivt förhållningssätt och en medveten strävan att låta analysen styras av respondenternas utsagor.

Datamaterialets omfattning utgör en styrka, men innebär samtidigt att analytiska avvägningar har behövt göras. Att respondenterna haft möjlighet att ta del av och kommentera resultatdelen bidrar till att stärka studiens trovärdighet.

Resultaten är kontextbundna och tidsberoende och gör inte anspråk på statistisk generaliserbarhet. Däremot bedöms de ha analytisk överförbarhet till andra jämförbara förband inom Försvarsmakten och till andra säkerhetskritiska organisationer under högt förändringstryck.

### **Fortsatt forskning**

Empirisk forskning om hur kontextuella faktorer påverkar ledarskap är fortsatt angelägen. I linje med Johns (2006) samt Porter & McLaughlin (2006, s. 573) vore det särskilt relevant att studera hur flera organisatoriska förutsättningar samverkar och hur dessa påverkar ledarskap på olika nivåer i organisationen, exempelvis andra och tredje linjens chefer. Vidare skulle jämförande studier mellan stridsflygdivisioner och flygunderhållskompanier eller mellan olika vapengrenar, kunna bidra till en fördjupad förståelse av likheter och skillnader i organisatoriska villkor. Slutligen skulle en kvantitativ uppföljningsstudie, baserad på de organisatoriska faktorer som identifierats i denna studie, kunna ge möjlighet att pröva samband i ett större material.

### Referenser

- Alvinus, A., Borglund, Anders, & Larsson, Gerry. (2023). *Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap*. Studentlitteratur.
- Alvinus, A., Holmberg, A., & Johansson, E. (2019). Do military leaders resist organizational challenges? *Journal of Resistance Studies*, 5(1).
- Alvinus, A., Holmberg, A., & Larsson, G. (2018). Leading a military organization effectively in a state of post-scarcity. I D. J. Watola & A. MacIntyre (Red.), *From Knowing to Doing: International perspectives on leading effectively* (s. 105–128). Canadian Defence Academy Press. [https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2018/mdn-dnd/D2-403-2018-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2018/mdn-dnd/D2-403-2018-eng.pdf)
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25>
- Berntson, E., & Härenstam, A. (2025). Context matters: The meaning of organizational context in managers' leadership behavior and subordinates' perceptions of leadership. *Economic and Industrial Democracy*, 46(3), 809–829. <https://doi.org/10.1177/0143831X251338023>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cantu, J., Tolk, J., Fritts, S., & Gharehyakheh, A. (2020). High Reliability Organization (HRO) systematic literature review: Discovery of culture as a foundational hallmark. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(4), 399–410. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12293>
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. I *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11, s. 59–112). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60005-2)

Försvarsdepartementet. (2024). *Totalförsvaret 2025-2030; Prop. 2024/25:34.*

<https://www.regeringen.se/contentassets/5c98b885c2cc40d58aa3693d34d915d3/totalforsvaret-20252030-prop.-20242534.pdf>

Försvarsmakten. (2017). *Reglemente Taktik för Luftoperationer 2017 (FM2015-21951:6).*

M7739-353126

Försvarsmakten. (2020). *Handbok Personaltjänst vid internationella insatser (FM2015-*

*13096:6).* <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/handbocker/h-pers-imi-2020.pdf>

Försvarsmakten. (2024). *Försvarsmaktens strategiska plan—Bilaga 1.*

<https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/strategiska-styrdokument/forsvarsmaktens-strategiska-plan---bilaga-1.pdf>

Hannah, S. T., & Parry, K. W. (2014). Leadership in Extreme Contexts. I D. V. Day (Red.),

*The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 1015–1057). Oxford

University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.030>

Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for

examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>

Holmberg, A., & Alvinus, A. (2019). How pressure for change challenge military

organizational characteristics. *Defence Studies*, 19(2), 130–148.

<https://doi.org/10.1080/14702436.2019.1575698>

Härenstam, A., Pousette, A., & Berntson, E. (2022). Improving organizational and working

conditions for managers in the Swedish public sector: A conceptual model and

evaluation of interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 72–97.

<https://doi.org/10.1177/0143831X19883017>

- Jacobsen, D. I. (2024). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, *31*(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Johns, G. (2024). The context deficit in leadership research. *The Leadership Quarterly*, *35*(1), 101755. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101755>
- Larsson, G., & Hyllengren, P. (2013). Contextual influences on leadership in emergency type organisations: Theoretical modelling and empirical tests. *International Journal of Organizational Analysis*, *21*(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/19348831311322515>
- Liden, R. C., & Antonakis, J. (2009). Considering context in psychological leadership research. *Human Relations*, *62*(11), 1587–1605. <https://doi.org/10.1177/0018726709346374>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 797–837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 559–576. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.002>
- Stockholm International Peace Research Institute (Red.). (2025). *Trends in World Military Expenditure, 2024*. <https://doi.org/https://doi.org/10.55163/AVEC8366>
- Sutcliffe, K. M. (2011). High reliability organizations (HROs). *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, *25*(2), 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2011.03.001>
- Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningsсед 2024*. Vetenskapsrådet. <https://www.vr.se/download/18.4c9f221a191e4edf9053a474/1727853946433/God%20forskningsсед%20VR%202024.pdf>

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.

<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Stridsflygdivisionens ledarskap i skenet av NATO-anslutning

#### Syfte

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur första linjens chefer i svenska stridsflygdivisioner upplever att organisatoriska förutsättningar påverkar deras möjligheter att utöva ledarskap under förberedelser inför och genomförande av en Nato-relaterad internationell operation.

#### 1. Inledning – bakgrund och kontext (<15min)

**Syfte:** skapa förtroende, få in personlig och organisatorisk kontext samt förstå hur chefen uppfattar omställningen i uppdrag och miljö.

#### Respondenten:

- Ej namn!
- Har informationsbrevet varit tillräcklig förhandsinformation
- Några andra omedelbara frågor

#### Informera om:

- Konfidentialitet, samtyckeskrav och att arbetsmaterialet kommer raderas efter att arbetet är godkänt - samtyckesblankett!          GDPR
- Jag kommer att spela in intervjun.
- Respondenten får hoppa över frågor eller avbryta intervjun när hen önskar.
- Det är respondenten som själv bestämmer vad hen vill berätta eller inte
- Jag är inte intresserad av personliga eller sekretessklassade uppgifter!
- Frågorna besvaras, och resonemang förs, utifrån egen erfarenhet och upplevelse som 1:a linjens chef på stridsflygdivision i Försvarmakten och deltagare/planering inför NATO-operation

*Det finns inget rätt eller fel*

- Tänk på att aldrig utlova sekretess, eftersom FHS i egenskap av statlig myndighet inte kan garantera detta.
  - Inga obehöriga kommer att kunna ta del av uppgifterna.

#### Starta inspelningen

- Upprepa samtycket på inspelningen!

**Frågebank:**

- Kan du kort beskriva din roll, ansvar och erfarenhet inom flygvapnets stridsflygverksamhet med fokus på arbetet på marken (ej flyguppdragen)?
- Hur länge har du arbetat i denna befattning, och i vilka typer av operationer eller insatser har du deltagit?
- Vilka ledarskapsbefattningar har du haft inom Fv (och hur länge)?
  - Har du någon ledarskapsutbildning, om utanför FM – vad/vilken?
- Hur skulle du beskriva ert uppdrag och er verksamhet i vardagen (nationellt)?
  - Vilka ansvarsområden har du?
- Hur skulle du beskriva din del i förberedelserna inför internationella insatser?
- Hur har du upplevt förändringen i flygvapnets fokus – från nationellt försvar till ökat internationellt och NATO-relaterat uppdrag?
  - Hur upplevde du den omvända förändringen (ca 2013 - 2023...ish)?
- På vilket sätt har denna förändring påverkat din roll, ditt ansvar och dina prioriteringar som chef?
- Vilka skillnader ser du mellan att förbereda för nationella uppgifter och att förbereda för internationella insatser?
- Vad upplever du kännetecknar er verksamhet jämfört med andra typer av förband eller organisationer?

**2. Ledarskap i komplexa och riskfyllda miljöer (<20min; 15-35min)**

**Syfte:** förstå hur chefer utövar och upplever ledarskap inför och under internationella insatser, samt vilket stöd de upplever från organisationen.

**Frågebank:****Ledarskapets utövning**

- Vilken typ av ledarskap anser du bäst leder mot målet om god förmåga att lösa uppgift?
  - Vilka egenskaper eller beteenden tycker du kännetecknar ett effektivt ledarskap för att förbandet ska uppnå god förmåga?
  - Hur skulle du beskriva (ditt) ledarskapet inom er division (generellt/i vardagen)?
  - Vad tror du att du baserar ditt ledarskap på?
    - Utgår från: Utbildningar? Erfarenheter? Ledarskapsmodellen?

- Hur skulle du beskriva ditt sätt att utöva ledarskap i rollen som chef inför och under en internationell insats?
  - Hur har ledarskapet inom divisionen påverkats av förändringen mot ökat internationellt fokus och NATO-anpassning?
  - Vad upplever du främjar respektive hindrar ditt ledarskap?
  - Har din syn på ledarskap skiftat under din tid i Fv?
    - Om ja, på vilket sätt?
- Vilka delar av *Utvecklande Ledarskap* upplever du som särskilt relevanta i denna miljö (t.ex. föredöme, omtanke, inspiration, delaktighet)?
  - Hur påverkar detta förmågan?
- Hur anpassar du ditt ledarskap till de krav och förutsättningar som råder under en internationell operation?
  - Hur har du upplevt förändringar i förväntningarna på dig som chef – exempelvis i kravbild, rapportering, eller hur ledarskapet ska utövas?
  - Hur arbetar du för att skapa delaktighet, motivation och förtroende bland dina underställda inför en insats?
  - Kan du beskriva en situation där ditt ledarskap haft stor betydelse för hur personalen presterade eller hanterade utmaningar?

### **Stöd från organisationen**

- Vilket stöd upplever du att du får från organisationen (överordnade chefer, flottiljledning, staber, HR, systemstöd) i ditt ledarskap i vardagen?
  - Hur har stödet förändrats i samband med den strategiska omställningen mot internationella uppgifter och NATO-samverkan?
- Beskriv de organisatoriska förutsättningar du upplever som särskilt värdefulla eller begränsande i ditt ledarskap?
  - Finns det något organisatoriskt stöd du saknar eller skulle vilja se mer av?
  - Hur upplever du balansen mellan tydlig styrning och delegerat ansvar (t.ex. uppdragstaktik)?
  - I vilken utsträckning upplever du att chefer på olika nivåer litar på medarbetarnas bedömningar?
- Hur upplever du att organisationens struktur, kultur och målbild påverkar din möjlighet att utöva ledarskap i linje med *Utvecklande Ledarskap*?
  - Arbeta mot föredöme, omtanke, inspiration, delaktighet

- På vilket sätt stödjer eller hindrar organisationen ett hållbart ledarskap – både för dig själv och för dina underställda?

### **3. Ledningsprocesser och beslutsfattande under internationell insats (<20min; 35-55min)**

**Syfte:** utforska hur ledning, beslutsfattande, kommunikation och lärande fungerar i samband med internationella insatser (ca 3 månader).

#### **Frågebank:**

##### **Planering och genomförande**

- Hur fungerar ledningsprocessen inför och under en internationell insats?
  - Inkl internationell samverkan, interoperabilitet och NATO-standarder
  - Hur upplever du skillnaden mellan vardagen och insats – är det tydligt vem som är din närmsta chef och vem du vänder dig till vid behov (organisationsuppbyggnad)?
  - Hur upplever du samarbetet och kommunikationen (informationsflödet) mellan division, flottilj, högre staber och andra nationer?
- Vad upplever du som mest avgörande för att beslutsfattandet ska fungera effektivt under insatsens gång (underlättar/försvårar)?
  - Finns det skillnader i hur beslut fattas i internationell miljö jämfört med nationella uppgifter?
- Hur påverkar multinationella faktorer (t.ex. språk, kultur, doktrin, tekniska system) beslutsvägar och tempo?
  - På vilket sätt påverkar dessa förändringar din möjlighet att agera snabbt, tydligt och effektivt som chef?
- Hur upplever du att NATO-anpassningen påverkat ert arbetssätt, era rutiner och era prioriteringar?
- På vilket sätt bidrar (eller hindrar) de formella strukturerna till att lösa uppgifterna effektivt?
- Kan du beskriva en situation där ledningsprocessen fungerade särskilt bra – eller mindre bra – och vad som påverkade utfallet?

##### **Lärande, feedback och utveckling**

- Hur arbetar ni med feedback, reflektion och lärande under och efter en internationell insats?

- Hur används erfarenheter och lärdomar från tidigare insatser eller övningar i förberedelserna inför nya?
  - Har de förts in i (hela) organisationens vardagliga arbete?
- Hur hanteras oförutsedda händelser, misstag, avvikelser eller förbättringsförslag (i praktiken)?
- Upplever du att organisationen verkligen lär av sina erfarenheter, eller att vissa mönster återkommer?
  - Utveckla vid behov
- Hur upplever du förutsättningarna för chefer att kunna reflektera/diskutera tillsammans och utvecklas i sin roll efter genomförd insats?
  - Inkl. möjlighet till utbildning, strategier för kompetensutveckling

#### **4. Organisatoriska förutsättningar och kultur (<20min; 55-1:15min)**

**Syfte:** undersöka hur organisatoriska strukturer, kultur, normer och psykosociala faktorer påverkar divisionens förmåga och chefsens ledarskap.

##### **Frågebank:**

##### **Strukturella förutsättningar**

- Vilka organisatoriska faktorer (struktur, resurser, beslutsutrymme, mandat, stödsystem) upplever du som mest avgörande för att kunna prestera väl under insats (uppnå god förmåga)?
  - Hur upplever du (dessa) styrningar och orderverk (uppifrån)?
  - På vilket sätt påverkar organisatoriska ramar (regler, resurser, byråkrati) ert handlingsutrymme?
    - Hur upplever du handlingsutrymmet i ditt arbete? (Psykosocialt, att styra medarbetare, att påverka verksamheten/andra, att ta nya initiativ etc.)
- Hur har dessa förutsättningar förändrats i samband med NATO-anpassningen och det ökade internationella fokuset?
  - Hur upplever du samspelet mellan krav uppifrån och de lokala förutsättningarna i vardagen?
- Hur påverkar organisationens struktur din möjlighet att fatta beslut och agera snabbt under insats?

- Hur upplever du balansen mellan hierarki, disciplin och regelstyrning å ena sidan – och behovet av flexibilitet, initiativ och handlingsfrihet å den andra i samband med internationella insatser?
- Hur påverkar förändringstakten (nya mål, omprioriteringar) din förmåga att planera, leda och bygga långsiktighet?
  - I vilken mån ges du frihet att anpassa processer eller beslut utifrån situationens krav?

### **Kultur, normer och värderingar**

- Hur skulle du beskriva kulturen inom er division?
  - Vilka normer och värderingar styr ert arbetssätt?
  - Hur upplever du att tillit, kommunikation och lärande fungerar i er kultur?
  - Vilken roll spelar informella normer och “så här gör vi”-attityder i det dagliga arbetet?
- Hur hanterar organisationen spänningen mellan tradition, lydnad och behovet av nytänkande?
- Har du upplevt att kulturen förändrats i takt med NATO-anpassningen? I så fall, på vilket sätt?
  - Hur ser skillnader i arbetssätt, ledarskap eller värderingar ut mellan svensk kultur och internationella samarbetspartners (NATO)?
  - Hur hanterar ni eventuella spänningar mellan svensk uppdragstaktik och beslutsmodeller hos andra nationer?

### **Arbetsmiljö och psykosociala faktorer**

- Har arbetsbelastning, krav på tillgänglighet och tempo förändrats i samband med NATO-anslutningen, och ifall så – hur/på vilket sätt?
  - Hur skulle du beskriva arbetsmiljön inför och under en internationell insats?
  - Hur påverkar faktorer som tempo, stress, belastning, sömn, osäkerhet och socialt stöd din egen och dina medarbetares prestation?
  - Hur arbetar ni med psykologisk trygghet, kollegialt stöd och återhämtning före, under och efter en insats?
  - Hur påverkas motivationen och sammanhållningen av den ökade internationella rörligheten och uppdragens krav?
- Hur påverkar dessa förändringar din egen hållbarhet som chef – exempelvis balans mellan krav och stöd, återhämtning, motivation?

- På vilket sätt främjar organisationen hållbart ledarskap och välmående i den nya kontexten?

### **5. Reflektion och framtid (<15min; 1:15-1:30min)**

**Syfte:** fånga chefens helhetssyn, reflektioner och förslag till förbättring.

#### **Frågebänk:**

- Vad anser du är det viktigaste för att kunna stödja dina underställda att nå maximal förmåga under en internationell insats?
  - De mest kritiska faktorerna (inom ledarskap och organisation)
- Vilka organisatoriska förutsättningar skulle du vilja utveckla eller förändra för att stärka förbandets prestation och hållbarhet?
  - Är det någon åtgärd (inom ledarskap och organisation) du tror skulle förbättra förbandets förmåga?
- Vad krävs, enligt din uppfattning, för att bibehålla hög tillförlitlighet (HRO) i en organisation som förändras snabbt?
- Om du fick ge ett råd till högre nivå (flottilj, HKV) om hur organisationen bäst kan stödja chefer i framtida insatser – vad skulle du vilja lyfta fram?
  - Vilka faktorer tror du blir avgörande för att kunna förena hög operativ förmåga med hållbart ledarskap i den nya kontexten?
- Hur ser du på framtiden – vilka utmaningar och möjligheter innebär NATO-medlemskapet för ditt ledarskap och för divisionens arbetsätt?
  - Hur känner du kring att fortsätta i rollen som ledare och chef?
    - Om negativt, vad behövs för att du ska vilja vara kvar?
  - Vad tror du är betydelsefulla/attraktiva faktorer vid rekrytering av nya chefer?
- Är det något vi inte har berört som du tycker är viktigt för att förstå hur organisationen påverkar ditt ledarskap och divisionens förmåga?
- Är det något övrigt du vill tillägga som du tycker att jag missat eller som du tror att jag kan ha missförstått?
- Kan jag återkomma med fler frågor vid behov?