



Ledarutveckling i Försvarsmakten

En studie av arméofficerares upplevelser av ledarskapsutveckling i praktiken.

Leader development in the Swedish Defence Forces

A study of army officers experiences of leadership development in practice.

Daniel Jedborg

Termin: VT 26

Namn på kurs: Ledarskap och ledning 2UL038

Handledarens namn: Alicia Ohlsson

Examinatorns namn: Aida Alvinus

Innehållsförteckning

Inledning.....	7
Syfte.....	8
Frågeställningar	8
Teoretiskt ramverk och tidigare forskning	8
Begrepp.....	9
Ledar- och ledarskapsutveckling i organisationer	10
Teoretiska grunder och distinktioner	10
Organisatoriska villkor och praktiker	10
Ledaridentitet och utveckling till olika nivåer i organisationen	11
Kunskapsöverföring och lärande i yrkeslivet	12
Tidigare forskning om militära ledares utveckling.....	13
Sammanfattning.....	14
Metod	14
Forskningsdesign	14
Datainsamlingsmetod	15
Urval	15
Dataanalys	15
Forskningsetiska överväganden.....	16
Användning av AI-tjänster	17
Resultat.....	18
Egen utveckling till/som ledare	18
Organisatoriska villkor och utmaningar	19
Chefens egen inställning och strategier	23
Diskussion	24
Resultatdiskussion	24
Metoddiskussion.....	28

Slutsatser och praktiska implikationer.....	30
Fortsatt forskning.....	31
Referenser.....	33
Bilaga 1 – Intervjuguide.....	38
Bilaga 2 Informations- och samtyckesblankett	40
Figur 1 Teman och kategorier	18

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka vilka processer och faktorer arméofficerare med chefsfarenhet upplever påverkar hur ledarutveckling sker och prioriteras inom Försvarsmakten, samt att bidra med fördjupad kunskap om hur ledar- och ledarskapsutveckling realiseras i praktiken. Studien genomfördes med en induktiv ansats och baserades på semi-strukturerade intervjuer med fem arméofficerare. Det empiriska materialet analyserades genom tematisk analys. Resultaten visar att ledarutveckling i hög grad formas genom erfarenhetsbaserade och individnära processer, medan de organisatoriska mekanismer som skulle kunna strukturera, integrera och förstärka dessa erfarenheter framstår som svagt koordinerade. Tre övergripande teman identifierades: egen utveckling till och som ledare, organisatoriska villkor och utmaningar samt chefens egen inställning och strategier. Analysen indikerar ett glapp mellan Försvarsmaktens uttalade ledarideal och hur ledar- och ledarskapsutveckling genomförs i praktiken. Utvecklingen av ledarskap som kollektiv och organisatorisk förmåga framstår i stor utsträckning som beroende av enskilda chefsers initiativ snarare än av institutionellt förankrade strukturer. Studien bidrar genom att tydliggöra samspelet mellan möjliggörande och begränsande faktorer samt de processer som binder samman dessa i ett flernivåperspektiv, och pekar på behovet av mer integrerade och strategiskt samordnade utvecklingsmekanismer för en långsiktigt hållbar ledarskapsutveckling inom Försvarsmakten.

Nyckelord: Ledarutveckling, ledarskapsutveckling, uppdragstaktik, erfarenhetsbaserat lärande, Försvarsmakten

Abstract

The aim of this study was to examine which processes and factors officers in the Swedish Army with command experience perceive as influencing how leader development is conducted and prioritized within the Swedish Armed Forces, and to contribute to a deeper understanding of how leader and leadership development is realized in practice. The study adopted an inductive approach and was based on semi-structured interviews with five army officers. The empirical material was analysed using thematic analysis. The findings indicate that leader development is largely shaped by experience-based and individual-level processes, while the organizational mechanisms that could structure, integrate and reinforce these experiences appear weakly coordinated. Three overarching themes were identified: individual development into and as a leader, organizational conditions and challenges, and the leader's own attitudes and strategies. The analysis points to a gap between the Swedish Armed Forces' articulated leadership ideals and how leader and leadership development are enacted in practice. The development of leadership as a collective and organizational capability appears to depend largely on individual leaders' initiative rather than on institutionally embedded structures. The study contributes by clarifying the interplay between enabling and constraining factors and the processes that connect them within a multilevel perspective, highlighting the need for more integrated and strategically aligned development mechanisms to ensure sustainable long-term leadership development within the Swedish Armed Forces.

Key words: Leadership development, leader development, mission command, experiential learning, Swedish Armed Forces

Förord

Det har varit mycket intressant att undersöka ledarskapsutveckling i Försvarsmakten och det har gett mig flera nya insikter. Intresset för ämnet kommer ur mina egna erfarenheter som officer, där jag själv upplevt balansen mellan att lösa uppgifter och att utveckla sig själv och andra. Att utveckla organisationens ledare och ledarskap är strategiskt viktigt för att kunna hantera framtida utmaningar och uppgifter. Jag vill rikta ett stort tack till mina respondenter som generöst delat med sig av både sin tid och sina erfarenheter. Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare som kommit med både frågor och råd som hjälpt mig framåt i processen.

Daniel Jedborg

2026-02-16

Skogstorp

Inledning

Ledarskap har visat sig vara avgörande för både individers effektivitet och välbefinnande (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Ett gott ledarskap kan skapa engagemang, motivation och tillit (Decuyper & Schaufeli, 2021. s. 8-10), medan bristfälligt eller destruktivt ledarskap riskerar att leda till stress, lägre prestation och minskat förtroende för organisationen (Fors Brandebo, 2018 s. 45-54).

Den svenska Försvarsmaktens (FM) uppgift att försvara Sverige och övriga medlemmar inom NATO-alliansen bygger på en trovärdig förmåga att föra krig. I FM beskrivs krigföringsförmågan bygga på tre faktorer; konceptuella faktorer, fysiska faktorer och moraliska faktorer. Ledarskap återfinns som en väsentlig del av de moraliska faktorerna (Försvarsmakten, 2022. s. 16–17). Officeren ska kunna fungera som ledare under både extrema förhållanden och i vardagen, själva kärnan i officersprofessionen är ledarskap (Försvarsmakten, 2017. s. 37, 39).

Den ledningsfilosofi som tillämpas i Försvarsmakten, uppdragstaktik, betonar chefers och medarbetares ansvar att agera självständigt inom ramen för överordnade chefers intentioner. För att filosofin ska fungera krävs ömsesidig tillit, ansvar och initiativförmåga (Försvarsmakten, 2022. s. 48–49).

I praktiken bygger Försvarsmaktens modell för ledarskap på Ledarskapsmodellen, som utvecklats i svensk forskning och anpassats för den militära kontexten. Modellen, som har sin grund i det transformativa ledarskapet, betonar föredöme, omtanke och inspiration (Larsson, 2024. s. 83). Modellen används i både grundläggande och fortsatt officersutbildning samt chefsutvecklingsprogram och kopplas till Försvarsmaktens värdegrund, där öppenhet, resultat och ansvar är centrala värden (Försvarsmakten, 2017).

Tidigare studier och rapporter pekar på att organisationens strukturer och karriärsystem inte alltid premierar gott ledarskap i praktiken. Enligt Ydén (2008) styrs karriärutvecklingen inom Försvarsmakten av incitament som inte nödvändigtvis relaterar till yrkeskunskap eller organisatorisk effekt. Detta skapar en diskrepans mellan det som uttrycks i doktriner och värdegrundsdokument, och det som faktiskt värderas och följs upp i vardagen.

Díez m.fl. (2023) beskriver officerens utbildning vid militära skolor som en grundplatta att utgå ifrån. Ledarutvecklingen sker sedan främst genom informella processer och samarbete med andra inom ramen för att lösa olika uppdrag. Den militära organisationen stödjer utvecklingen genom karriärplanering där officeren succesivt får befattningar med högre krav, där den kan utnyttja det den lärt sig i tidigare positioner.

Ledarutveckling i stora organisationer kräver mer än enstaka utbildningsinsatser. Den behöver vara anpassad för organisationens behov, medge kontinuerlig återkoppling, ha stöd från överordnade och strukturer för reflektion (Lacerenza m.fl., 2017, s. 1704–1707). Geerts (2024, s. 13–35) beskriver att organisationer behöver ta ett helhetsgrepp för att ledarutveckling ska kunna optimeras. Det behöver få tid och resurser, samt ha stöd från hela organisationen.

Ledarskap lyfts fram som en avgörande del av Försvarmaktens krigföringsförmåga, både i doktriner och genom Överbefälhavarens uttalanden. Samtidigt vilar officersprofessionen på krav att leda såväl i vardagen som under extrema förhållanden. Trots detta är kunskapen begränsad om hur organisationen i praktiken hanterar utvecklingen av officerares ledarskap genom karriären. Bristen på empiriska studier om hur officerare själva upplever ledarutveckling i Försvarmakten ger ett forskningsglapp gällande hur Försvarmakten systematiskt arbetar med att följa upp och utveckla ledarskap i praktiken.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka vilka processer och faktorer arméofficerare med erfarenhet av chefsansvar upplever påverkar hur ledarutveckling sker och prioriteras inom Försvarmakten. Studien avser även att bidra med kunskap som kan stödja Försvarmaktens fortsatta arbete med ledarutveckling.

Frågeställningar

1. Hur beskriver arméofficerare med erfarenhet av chefsansvar de faktorer och processer som påverkar ledarutvecklingen inom Försvarmakten?
2. Vilka faktorer upplever de påverkar hur ledarutveckling prioriteras och genomförs i praktiken?

Teoretiskt ramverk och tidigare forskning

Det här kapitlet syftar till att beskriva forskningsläget inom ledarskapsutveckling och därigenom sätta undersökningen i en relevant kontext. Inledningsvis definieras de viktigaste begreppen med särskilt fokus på Försvarmaktens synsätt. Därefter redogörs för teoretiska distinktioner och organisatoriska praktiker avseende ledar- och ledarskapsutveckling. Eftersom det finns en nära koppling mellan yrkesutveckling, kunskapsöverföring och ledares utveckling inkluderas även perspektiv på erfarenhetsbaserat lärande i arbetslivet. Slutligen

presenteras forskning om militära ledares utveckling, vilket har en direkt koppling till studiens syfte.

Begrepp

Ledarskap har ingen entydig definition. Yukl (2013. s. 7) menar att det inte finns någon enda definition som helt fångar essensen i begreppet. Det är i stället upp till forskaren att utifrån studiens inriktning avgöra vilken definition som fungerar bäst. Yukl definierar ledarskap som: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives" (2013. s. 7).

I den definitionen kan en enskild eller flera ledare påverka processen, och den omfattar ledarskap både som en specialiserad roll och som en process. För den här studiens syfte passar denna breda definition väl.

Trots att Försvarmakten på olika sätt framhåller ledarskap som en viktig beståndsdel för verksamhetens framgång har den ingen egen definition av ledarskap. Men Försvarmaktens syn på ledarskap präglas starkt av bilden att ledarskap utgår från individen. Det ligger stor tonvikt vid chefens roll och att denne har ett ansvar att stödja underställd chef med ledarskap (Försvarmakten, 2020. s. 32).

Utvecklande ledarskap utgör idealtypen av ledarskap i Ledarskapsmodellen (Larsson, 2024. s. 82). Modellen innefattar även konventionellt och destruktivt ledarskap. Utvecklande ledarskap är en vidareutveckling och anpassning av Transformativt ledarskap och bygger på föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation. Som koncept utgår den i huvudsak från ledaren och dennes agerande, men är i högre grad konceptuell än deskriptiv. Försvärshögskolan (FHS) utbildar Försvarmaktens personal i konceptet och det utgör en normativ referenspunkt i organisationens ledarskapsarbete.

Uppdragstaktik är Försvarmaktens övergripande ledningsfilosofi och delas med flera andra västliga försvarsmakter. Förtroende, gemensam bas samt syfte och initiativ är fyra grundläggande faktorer som behöver vara uppfyllda för att uppdragstaktik ska fungera (Försvarmakten, 2020).

I *Vår militära profession* beskrivs att: "[Den] Militära professionen präglas av en hög grad av självständighet i lösandet av uppgiften. Detta kommer till uttryck i uppdragstaktiken, präglad av individuell initiativkraft, decentraliserat beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal" (Försvarmakten, 2017. s. 12).

I detta perspektiv kan ledarskap förstås som en kollektiv process där ledarskap utövas på flera nivåer, snarare än enbart som något som emanerar från en enskild chef.

Denna spänning mellan ledarskap som roll (Ledarskapsmodellen) och som distribuerad process (uppdragstaktik) är central för studiens analys av hur ledar- och ledarskapsutveckling uppfattas och praktiseras i Försvarsmakten. En intervjustudie med kompanichefer visade att de upplever att dessa två hörnstenar inte är explicit kopplade till varandra, och att detta skapar onödigt osäkerhet kring hur ledarskapet bör utövas i praktiken (Jedborg & Östberg, 2024. s. 19). Vidare pekade studien bland annat på behovet av att tydliggöra kopplingen mellan uppdragstaktik och ledarskap, vilket utgör en viktig utgångspunkt för föreliggande studie.

Ledar- och ledarskapsutveckling i organisationer

Teoretiska grunder och distinktioner

Forskning om ledarskapsteori är relativt väletablerat vid det här laget medan forskning om utveckling av ledare och ledarskap är ett relativt nytt fält (Day m.fl., 2014. s. 64). En central distinktion i detta fält är skillnaden mellan ledarutveckling och ledarskapsutveckling.

Day (2000. s. 25–26) menar att ledarutveckling syftar till att utveckla individers förmåga men att ledarskapsutveckling syftar till att utveckla de processer som bygger organisationers sociala system. Båda perspektiven behövs när organisationer vill utforma effektiva utvecklingsprogram.

Ledarskapsutveckling behöver hanteras som ett fenomen på existerar parallellt på flera olika nivåer, där individuell ledarutveckling fungerar som en bas för att utveckla ledarskap inom grupper och den större organisationen. Ledarskapsutveckling handlar därför om att skapa och implementera system för kontinuerlig utveckling (Day & Harrison, 2007. s. 370).

Utvecklingsinsatser behöver samtidigt vara relevanta för såväl organisationens övergripande mål och de ledare som genomgår utveckling. Riggio (2008. s. 390) framhåller att insatser bör integreras i organisationens processer och kunna utvärderas avseende effektivitet. Med dessa teoretiska grunder i åtanke undersöks nedan hur organisationer konkret utformar praktiker och strukturer för att realisera ledar- och ledarskapsutveckling.

Organisatoriska villkor och praktiker

De flesta stora organisationer har olika program för att utveckla chefer och ledare, och lägger därtill stora summor på det (Saari m.fl., 1988. s. 741). Syftet med ledarskapsutveckling är enligt Day (2007. s. 13) att erbjuda erfarenheter som bidrar till utvecklingen av individuella ledare, team och organisationer i helhet.

Hur ledarskapsförmågor tillgodogörs och används är beroende av vilka utvecklingsåtgärder som genomförs och vilka stödjande förhållanden som finns på plats.

Åtgärder för träning och utveckling blir mer effektiva om de stödjer varandra och stöds av en lärandekultur i organisationen. Dessa åtgärder behöver ske i samklang med andra personalrelaterade åtgärder som successionsplanering, prestationsvärdering och bemanningsbeslut. Ledarskapsutveckling behöver stå i samklang med organisationens strategiska mål (Yukl, 2013. s. 402).

För att underlätta ledarskapsutveckling kan strategiska ledare i större organisationer behöva se sig som sociala arkitekter, för att kunna skapa förhållanden som möjliggör och stödjer ledarskapsutveckling. De bygger inte nödvändigtvis på organisationens formella hierarkiska strukturer. Ledarskapsutveckling underlättas om det finns psykologisk trygghet, låg maktdistans och ett lärande klimat i organisationen (Day, 2007. s. 23–27). Faktorer som inte alltid är självklara i hierarkiska organisationer.

Samtidigt visar forskning att många organisationer prioriterar ned ledarutveckling, som sker på längre sikt, till förmån för mer kortsiktiga uppgiftskrav (McCall, 2010. s. 7). Det finns en ständigt närvarande spänning mellan att få saker gjorda och att utveckla medarbetare. Orsakerna bakom att utveckling nedprioriteras är att det tar tid, är kostsamt och förenat med risken att misslyckas (Ruvolo m.fl., 2004. s. 11).

Samtidigt argumenterar Ruvolo (2004. s. 17) också för att det är möjligt att förena utveckling med att lösa organisationens uppgifter. Det handlar om att bygga en lärandekultur kring ledarutveckling, där det är tillåtet att misslyckas och lära. En sådan kultur stärks om organisationen har belöningsystem som gynnar ledarutveckling.

Ledarskapsutveckling kan inte genomföras kortsiktigt och bör vara integrerat med successionsplanering genom en stödjande organisationskultur. Ledarskapsutveckling är en investering på lång sikt (Amagoh, 2009. s. 996). För att säkerställa ett flöde av dugliga ledare behöver organisationer involvera och engagera alla chefer i linjen som mentorer för underställda och som bidragare till aktiviteter för ledarskapsutveckling. Det behöver också finnas stöd från högsta ledningen och system som värderar och premierar chefers deltagande i åtgärder som stärker ledarskapsutveckling (Groves, 2007. s. 256).

Ledaridentitet och utveckling till olika nivåer i organisationen

Att utveckla en ledaridentitet och att se sig själv som en ledare stärker individens vilja och förmåga att fortsätta utvecklas. Det leder till att de själva i högre grad söker upp utmaningar och möjligheter att utvecklas som ledare, vilket leder till fortsatt utveckling (Day & Harrison, 2007. s. 368).

Ledaridentitet sträcker sig från en identitet baserad på den egna individen till ett mer kollektivt synsätt som en följd av ledarutveckling. Nyblivna ledare söker erkännande och

strävar att bli accepterade som ledare av andra. De har ett mer generiskt sätt att se på ledarskap och hur olika situationer ska hanteras. En mer utvecklad ledare, med en mer kollektivt förankrad identitet, har större förståelse för behov och förmågor hos andra individer och hos gruppen som helhet. En mer kollektiv identitet gör att ledaren värderar sin egen prestation i högre grad kopplat till gruppens resultat och leder till ett mer utvecklande synsätt (Day & Harrison, 2007. s. 366–367). Ledarutveckling är på så sätt en förutsättning för att kunna utveckla ett mer kollektivt grundat ledarskap i organisationer.

Day & Harrison (2007. s. 369) menar vidare att det krävs olika ledarskapsförmågor beroende på vilken nivå i organisationen ledaren befinner sig på. På högre nivåer är de förmågor som krävs mer betjänta av en kollektivt orienterad identitet eftersom ledaren själv inte kan lösa alla problem.

Forskning om officersprofessionen antyder liknande mönster. Att identifiera sig själv som en ledare är också en del i den professionella utvecklingen av officerare. Siew & Koh (2023. s. 147) visar att krav och utmaningar i yrkesrollen bidrar till att utveckla officerares ledaridentitet och påverkar deras sätt att leda. Övergångar mellan befattningar och nivåer kan därmed förstås som viktiga arenor för ledares identitetsutveckling, vilket är centralt för denna studie.

Kunskapsöverföring och lärande i yrkeslivet

Ett välkänt koncept för utveckling och kunskapsöverföring är 70:20:10-ramverket som beskriver att framgångsrika chefers utveckling består till 70% av utmanande arbetserfarenheter, 20% av relationer med medarbetare och chefer samt 10% av formell utbildning. För att konceptet ska få effekt krävs strukturerad integrering mellan de olika delarna. Erfarenheter behöver vara relevanta och stödjas av formella aktiviteter. För att binda samman erfarenheter och aktiviteter krävs ett socialt kitt (förebilder, coaching, nätverk) som binder samman de båda (Johnson m.fl., 2018. s. 397).

Clardy (2018. s. 169–173) kritiserar 70:20:10-ramverket för att lägga alltför stor tonvikt vid informellt lärande och menar att den forskning som den bygger på lider av bristande begreppsdefinitioner och validitet. Han argumenterar för att det behövs ett helhetsgrepp som hanterar allt lärande på arbetsplatsen, vilket rimmar väl med det helhetsgrepp som efterlyses även gällande ledarskapsutveckling.

Även om konceptet har fått kritik för att proportionerna 70:20:10 inte fullt visar komplexiteten i förmågeutveckling finns det stort stöd för att det är erfarenheter som står för den största delen av utvecklingen. McCall (2010. s. 1–5) menar att erfarenheter från utmanande upplevelser på arbetsplatsen är den starkaste drivkraften i utvecklingen av

ledarskap. De sker inte linjärt utan kopplat till händelser som inte har en given lösning, ibland abrupt och ibland gradvis.

McCalls beskrivning av hur utmanande upplevelser driver utveckling ligger nära teorier om experimentellt, erfarenhetsbaserat lärande. Konkreta och kontextrika erfarenheter i kombination med kritisk reflektion ger djupare förståelse och skapar möjligheter för individen att experimentera med nya handlingssätt utifrån de tidigare erfarenheterna (Andresen m.fl., 2020. s. 225–227; Morris, 2020. s. 1070–1073).

I linje med detta menar Ohlsson (2026. s.7–14) att sådant lärande underlättas om det finns flexibelt stöd som tar hänsyn till individens tidigare erfarenhet och lärostil, och att aktiviteter som gruppdiskussioner samt styrd reflektion kan hjälpa individer att hantera negativa känslor som kan påverka inläringen.

Tidigare forskning om militära ledares utveckling

Siew & Koh (2023. s. 148–149) visar att formell ledarskapsutbildning inte är den viktigaste faktorn för nyblivna officerares ledarskapsutveckling. Det som gjorde störst bidrag var personliga upplevelser inom deras respektive enheter. Att ha positiva förebilder att forma sitt eget beteende efter, både chefer och kollegor, var en stor del. Men även de befattningar de hade tidigt i karriären som medgav att lära sig på jobbet och vara i arbetsledande position. Det överensstämmer med Larsson m.fl. (2006. s. 79) att det är den vardagliga interaktionen på jobbet med chefer och underställda som är av störst vikt. Det ger möjlighet att få feedback och förebilder att använda sig av.

Militära ledares utveckling sker inte enbart i början av karriären. Det är en del av en livslång process av lärande. Officerare utvecklar sitt ledarskap som en medlem i ett team som löser uppdrag tillsammans. En av de viktigaste källorna till ledarskapsutveckling är relationen mellan officeren som chef och dennes underställda. Utvecklingen sker genom upplevelser på arbetet och karriärstegen erbjuder möjlighet att inneha chefspositioner med ökande grad ansvar och komplexitet (Díez m.fl., 2023. s. 6–7).

Sammantaget ger tidigare forskning en bild av militär ledarutveckling som starkt präglad av erfarenhetsbaserat lärande, förebilder och successivt mer krävande befattningar. Däremot finns begränsad kunskap om hur dessa individuella processer relaterar till organisationers formella strukturer för bemanning, uppföljning och styrning, särskilt i en svensk kontext. Forskningen säger relativt lite om hur uppdragstaktik, Ledarskapsmodellen och karriärssystemen tillsammans formar förutsättningarna för ledar- och ledarskapsutveckling över tid. Det är i detta skärningsfält – mellan individens erfarenhetslärande, organisatoriska villkor och den normativa ledningsfilosofin – som föreliggande studie tar sin utgångspunkt.

Sammanfattning

Sammantaget visar forskningen om ledar- och ledarskapsutveckling tydliga gemensamma drag mellan militära och civila organisationer. Erfarenhetsbaserat lärande, återkoppling från medarbetare och chefer samt tillgång till förebilder framstår som centrala drivkrafter i utvecklingen av ledare, oavsett kontext. Samtidigt betonar forskningen att sådant lärande sällan är självförstärkande, utan kräver organisatoriska strukturer som möjliggör reflektion, uppföljning och integration av erfarenheter över tid.

Den teoretiska distinktionen mellan ledarutveckling och ledarskapsutveckling är särskilt relevant i denna studie, eftersom den synliggör spänningen mellan individuell utveckling av chefer och utveckling av ledarskap som en kollektiv och organisatorisk förmåga. Day & Harrisons (2007) koppling mellan ledaridentitet, organisatorisk nivå och flernivåperspektiv ger en teoretisk ram som harmonierar med officerskarriärens rörelse från att leda andra direkt till att leda genom andra, inom ramen för uppdragstaktik.

Ramverket betonar också vikten av att organisationer tar ett helhetsgrepp på ledarskapsutveckling. Ledarskap behöver hanteras som en strategiskt viktig fråga som är förankrad i organisationens mål och värderingar, engagerar högsta ledningen och stöds av strukturer för prestationsvärdering, belöning, bemanning och lärandekultur. I relation till dessa forskningsresultat undersöker föreliggande studie hur arméofficerare upplever att Försvarmakten realiserar – eller inte realiserar – dessa principer i praktiken.

Metod

I det här kapitlet redogörs för studiens design, datainsamling, urval och analys. Även forskningsetiska aspekter och användningen av tjänster med artificiell intelligens (AI) redovisas.

Forskningsdesign

Då studien utgår från officerares egna erfarenheter och upplevelser av hur ledarutveckling sker och prioriteras inom Försvarmakten är en kvalitativ analys att föredra. Detta eftersom att den typen av analys bidrar till ett annat typ av djup än vad en kvantitativ metod hade gjort (Jacobsen, 2024. s. 92, 94). Förhållningssättet är induktivt där undersökningen genomförs med ett öppet sinne och analysen utgår från empirin snarare än teorier (Jacobsen, 2024. s. 23). I den här studien innebar det bland annat att empirin inhämtades först och därefter genomfördes huvuddelen av forskningsöversikten, för att sätta empirin i ett relevant sammanhang.

Datainsamlingsmetod

Öppna, individuella intervjuer lämpar sig väl för att undersöka människors individuella upplevelser av ett fenomen och när antalet enheter som undersöks inte är alltför stort (Jacobsen, 2024. s. 107). Datainsamlingen gjordes genom fem semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna varade i ungefär en timme. Semistrukturerade intervjuer innebär att det finns en intervjuguide som omfattar de teman som undersökningen gäller, men att frågeställningar är öppet hållna och genomförandet inte är helt bundet av guidens struktur. Det innebär att metoden medger flexibilitet för intervjuaren att anpassa frågorna utefter hur den intervjuade svarar. Semistrukturerade intervjuer bygger på att den intervjuade får svara fritt och med egna ord, vilket leder till djupare förståelse av deras upplevelser (Qu & Dumay, 2011. s.246–247).

En pilotintervju genomfördes för att prova intervjuguiden och föröva intervjusituationen, vilket Bryman (2025. s.528) beskriver som ett bra sätt att prova intervjufrågorna i förväg. Pilotintervjun gav vid handen att intervjuguiden i huvudsak fungerade väl, men några mindre justeringar gjordes för att bättre kunna belysa några delar av frågeställningen.

Urval

Jacobsen (2024. s. 128) beskriver vikten av ett ändamålsenligt urval för att hitta källor som kan ge svar på forskningsfrågorna. För att underlätta urvalet användes urvalskriterier som ökade sannolikheten att de valda källorna skulle kunna ge omfattande och god information rörande undersökningen. I den här undersökningen användes stridskraftstillhörighet, chefsfarenhet och anställningstid som urvalskriterier. För att underlätta analysarbetet gjordes valet att avgränsa studien till enbart officerare ur armén för att få en mer homogen grupp. I syfte att undvika alltför stor homogenitet i urvalsgruppen användes även de meriterande kriterierna tjänstgöring vid olika förband och tjänstgöring i utlandsstyrkan. Fyra manliga respondenter och en kvinnlig respondent ingick i urvalet.

I praktiken valdes respondenterna också ut genom ett bekvämlighetsurval (Denscombe, 2010. s. 37), vilket innebär att författaren på olika sätt har personkännedom och därigenom en enkel möjlighet att skapa kontakt och värdera urvalskriterier.

Dataanalys

Intervjuerna transkriberades med hjälp av Klang.ai. Det transkriberade materialet analyserades tematiskt enligt den sex-stegsmetod som beskrivs av Alvinus (2023. s. 79-89), utgående från Braun och Clarkes metod (2006). I analysarbetets första steg lästes materialet igenom flera gånger för att få god kännedom och förståelse för innehållet. I slutet av det här

steget identifierades meningsbärande enheter, koder, i materialet. Koder namnger och identifierar delar ur materialet som kan ha relevans för studiens frågeställningar (Braun & Clarke, 2012. s. 61). Koderna från alla transkriberingar fördes efterhand in i ett excelblad för att underlätta hantering och spårbarhet.

I det andra steget reviderades de initiala koderna för att skapa ett mer enhetligt bruk av benämningar och rubriker. När det var gjort samlades de koder som hörde ihop med varandra eller beskrev liknande saker tillsammans i olika kategorier. Kategorin är en sammanfattande benämning som fångar kodernas underliggande mening (Alvinus, 2023. s. 84). Som exempel byggs kategorin *Lärande genom erfarenhet* upp genom koderna: prova sig fram, feedback och egen reflektion.

Analysens tredje steg gick ut på att samla kategorier under mer övergripande benämningar, teman. I det här steget är det av vikt att hela tiden återknyta till studiens syfte. För att få tydligare överblick över kategorier och teman skrevs namnen på dessa ut på papper och grupperades tillsammans på ett arbetsbord.

Steg fyra handlade om att granska kopplingen mellan koder, kategorier och teman för att säkerställa ett sammanhängande mönster. I det här steget flyttades kategorier mellan olika teman och några kategorier bytte också namn. Koppling till koder och empiri säkerställdes regelbundet genom kontroller mot excelbladet med koder.

Det femte steget, definiera och namnge teman, genomfördes i stort sett som en del i arbetet med steg fyra. I samband med granskningen växte både temats definition och namn fram som ett led i analysen.

Analysens sjätte och sista steg var att producera resultatkapitlet och beskriva teman och kategorier i text. Koderna redovisas inte explicit utan ryms i beskrivningen av varje kategori. Även i det här steget gjordes justeringar i namn på teman och kategorier för att öka tydlighet och bättre fånga essensen i den underliggande meningen. I det här steget valdes också slutgiltiga, belysande citat, ut ur empirin.

Analysarbetet har inte bedrivits helt sekventiellt enligt beskrivningen ovan, utan författaren har växlat fram och tillbaka mellan de olika stegen i en iterativ process. Något som är kännetecknande för den här typen av kvalitativa analyser (Denscombe, 2010. s. 272).

Forskningsetiska överväganden

För att upprätthålla god forskningsetik har arbetet bedrivits med riktlinjerna om god forskningssed i åtanke (Vetenskapsrådet, 2024). Kravet om informerat samtycke har uppfyllts genom att respondenterna fått ta del av och skriva under ett informations- och samtyckesdokument som skickades ut någon vecka innan intervjuernas genomförande. Det

innehöll information om studiens syfte, hantering av personuppgifter och anvisningar om de ville begära rättning eller avbryta deltagande. Respondenterna informerades om att deltagande i studien är helt frivilligt och att de när som helst under arbetet kunde avbryta sin medverkan i studien. Detta förtydligades även muntligt vid intervjutillfället och respondenterna gavs möjlighet att ställa frågor.

Deltagarnas personuppgifter har hanterats i enlighet med GDPR och lagrats på Försvarshögskolans lagringsytor, detsamma gäller även inspelningar och transkriberingar. Inga känsliga personuppgifter har hanterats i studien.

Med tanke på att det kan vara känsligt att dela upplevelser angående ens arbetsgivare som kan uppfattas som negativ kritik har åtgärder vidtagits för att bevara respondenternas anonymitet. Bland annat har deras namn i materialet bytts ut mot en respondentbeteckning och alla namn och platser i transkriberingar ändrats eller utelämnats för att minska risken för igenkänning.

För att tematisk analys ska vara trovärdig är det viktigt att ta hänsyn till reflexivitet, särskilt vid undersökningar inom den egna professionen. Det finns både för- och nackdelar med att undersöka egen organisation. Å ena sidan gör den goda kännedomen det möjligt att hitta rätt undersökningsobjekt samt tolka svaren i rätt kontext, å andra sidan kan det vara svårt att förhålla sig kritisk eller att tolkningen färgas av den förförståelse som byggts upp (Alvinus, 2023. s. 32-34.).

Användning av AI-tjänster

Applikationer med artificiell intelligens (AI) har i den här studien främst använts för att transkribera intervjuerna och omvandla tal till skrift. För att säkerställa att ingen information förvanskats eller fallit bort kontrollerades transkriberingarna mot ljudinspelningarna. Enstaka fel identifierades och korrigerades. Felen var på detaljnivå och hade ingen påverkan på analysen i egentlig mening.

Anna Lindh bibliotekets AI-söktjänst Primo Research Assistant har också använts vid några tillfällen som stöd för att söka fram forskningsartiklar och underlag till studiens ramverk. ChatGPT har även använts för att ge feedback för att förbättra skriven text, främst gällande läsbarhet och meningsbyggnad. I viss mån har ChatGPT använts som ett bollplank för att prova tankar och idéer. Ingen AI har använts för analys eller för att generera resultat i studien.

Resultat

I det här kapitlet redovisas resultatet av den tematiska analysen. Studien identifierade tre övergripande teman som påverkar ledarskapsutvecklingen i Försvarsmakten. Varje tema byggs upp genom ett antal underliggande kategorier. En övergripande illustration över tema och kategorier finns nedan. I texten beskrivs sedan varje tema utifrån sina kategorier med belysande citat från respondenterna.

Tema	Kategorier	Beskrivning
Egen utveckling till/som ledare	Lärande genom erfarenhet	Respondenternas egen utveckling har skett genom att prova sig fram, få feedback och reflektera över eget beteende
	Befattningar och chefsroller	En viktig del i utvecklingen av ledarskapet är möjligheten att få vara i chefsroller på olika sätt.
Organisatoriska villkor och utmaningar	Bristande styrningar	Det finns inga formella styrningar avseende hur utveckling av officerens ledarskap är tänkt att ske under karriären
	Synen på ledarskap skiljer sig beroende på verksamhet och kontext	Beroende på var i organisationen och vilken verksamhet som i huvudsak bedrivs skiljer sig synen på ledarskap.
	Formella verktyg	De formella verktyg som finns i organisationen för ledarskapsutveckling är medarbetarsamtalet och mentorprogram. De uppfattas inte vara ändamålsenligt utformade och fokus blir ofta på karriärplanering
	Ledarskap prioriteras inte	Ledarskap prioriteras enbart när någon går fel. I övrigt värderas att lösa uppgift högre, inklusive administrativa uppgifter. Ledarskap värderas lågt både i lön och vid befordran.
	Hinder för ledarskapsutveckling	Personalbrist, hög arbetsbelastning och personalrotation gör det svårt att följa upp personal med kvalitet.
Chefens egen inställning och strategier	Egen drivkraft och motivation	Chefer beskriver en inre motivation att utveckla medarbetare utifrån egna, tidigare erfarenheter.
	Hanteringstrategier	Metoder varierar men försök görs att skapa lokala processer som formaliserar ledarskapsutveckling. Personalplanering med koppling till det som upplevs fungera för chefen.

Figur 1 Teman och kategorier

Egen utveckling till/som ledare

Det här temat beskriver hur respondenterna upplever att deras egen utveckling som ledare har gått till och vad som har varit betydelsefullt för dem. Deras personliga upplevelser och tidigare erfarenheter färgar hur de ser på ledarutveckling av underställd personal. Tema ledarutveckling underbyggs av kategorierna Lärande genom erfarenhet och Befattningar och chefsroller.

Lärande genom erfarenhet. Undersökningen visar att respondenterna i hög grad har provat sig fram och utifrån sina upplevelser lärt sig vad som fungerar. Mer erfarna kollegors och chefers beteenden observeras och ger en uppfattning om vad som fungerar och inte. De lånar beteenden som verkar fungera och undviker de som upplevs dåliga. Feedbacken eller reaktionen från truppen och underställda fungerar som en vägvisare. Respondenterna beskriver en relativt ensam tillvaro med frånvaro av löpande återkoppling från chefer vilket leder till att självreflektion är deras enda egentliga verktyg. Samtidigt beskrivs möjligheten att kunna bolla tankar med mer erfarna kollegor som en viktig del, inte enbart i början utan under hela karriären. Möjligheten att få frihet att självständigt lösa uppgifter lyfts också fram som en viktig del.

”På den tiden så upplevde jag att det var inte så stor uppföljning utan det var du själv som var domare till om... Du såg på soldaten om det gick bra eller dåligt och det tyckte jag lärde mig väldigt mycket genom den metoden.” (R2)

Befattningar och chefsroller. Resultatet visar också hur viktigt det är att få vara i befattningar som innebär att vara chef i olika sammanhang. Det gäller såväl i ”produktionsorganisationen” som under övning och vid insatser. Det är i dessa roller de har kunnat prova sitt ledarskap och få den feedback de har behövt för att kunna utvecklas. Respondenterna beskriver generellt övningar som tillfällen då det faktiskt diskuteras ledarskap. Övningar beskrivs också som ett av få tillfällen där det finns möjlighet att få uppföljning av en mer erfaren officer. Som en av respondenterna uttryckte det:

”Jag tror att det närmaste att vässa ledarskapet, det är när vi truppför och har någon som verkligen följer upp dig som chef.” (R5)

Organisatoriska villkor och utmaningar

I det här temat beskrivs de förutsättningar för ledarskapsutveckling som finns i organisationen. Det handlar om styrningar, formella verktyg, olika syn på ledarskap och hur ledarskap prioriteras och värderas i organisation. Även faktorer som anses vara hindrande för ledarskapsutveckling ingår.

Bristande styrningar. Formella styrningar från organisationen att utveckla underställdas ledarskap beskrivs i bästa fall som outtalade av respondenterna, men den gängse uppfattningen är att det inte finns några sådana styrningar. Informella budskap från

Överbefälhavaren (ÖB) om vikten av ledarskap uppskattas men uppfattas inte ha genomslag i organisationen. Som en respondent uttryckte det:

”Det finns säkert beskrivet någonstans, jag hoppas i alla fall det, Försvarets krav på chefer och nivåer avseende ledarskapsutveckling. Men jag får erkänna att i sådana fall har jag inte letat rätt på det...” (R1)

Ledarskap prioriteras inte. När det kommer till prioriteringar finns det andra saker än ledarskap och ledarskapsutveckling som kommer högre upp på listan. Att lösa uppgifter är viktigare än att utveckla personalen. Det kan vara att lösa uppgiften med förbandet men också andra små uppgifter som är ordersatta. Generellt upplevs administration ha högre prioritet än att ledarskap eftersom misslyckanden där snabbt ger mätbara konsekvenser.

”All utveckling av medarbetare stryker på foten när det handlar om att lösa uppgifter. Uppgiften går främst, uppgiften måste gå främst. Ibland kan man fundera på om alla uppgifter är så viktiga att de ska gå före utveckling. Men det är lätt att hamna där.” (R1)

Att utveckla personalens ledarskap prioriteras också olika högt beroende på vem som är chef. Respondenterna ger uttryck för att vissa chefer uppfattas vara mer inriktade på att lösa uppgifter än att utveckla personalen, eftersom det tolkas som gynnsamt för karriären.

Ledarskap är överlag inget som premieras i organisationen enligt respondenterna, varken när det kommer till befordran eller lönesättning. De gånger som ledarskap faktiskt hamnar högt upp på dagordningen är när något har gått fel och behöver åtgärdas. En reaktion på de insatser som då genomförs är att de mest är spel för galleriet för att chefer ska visa sig handlingskraftiga.

”...har ju alla minst tre års utbildning som officer, men man tyckte att man skulle komma åt problemet genom att ha en, jag kommer inte ihåg, en eller två dagars utbildning i samlat forum med en eller två hundra deltagare. Och det tycker jag är ett orimligt antagande att tro att om det inte räcker med tre år så kan vi komplettera det med. Men det viktiga då är kanske att visa att man har gjort någonting snarare än att komma åt det riktiga problemet.” (R3)

Synen på ledarskap skiljer sig beroende på verksamhet och kontext. Respondenterna beskriver också hur synen på ledarskap skiljer sig inom organisationen. I de delar av organisationen som håller på med utbildning av soldater eller kadetter verkar det vara närmare tillhands att diskutera ledarskap, medan det verkar vara mindre vanligt förekommande på stabsnivåer. Skillnaden märks också genom att respondenterna upplever en skillnad i kommunikationen från ÖB gentemot ledningens agerande på lägre nivå. Olika syn på hur en ledare förväntas vara skapar ibland en del friktioner i samarbetet med högre chef. Flera respondenter uttrycker ett behov av att få diskutera ledarskap mellan olika nivåer, för att skapa en gemensam bild.

”Så jag tror bara, hade man kanske diskuterat lite oftare genom nivåerna så hade man kanske fått till någonting.” (R4)

Formella verktyg. Undersökningen visar att det uppfattas finnas två formella verktyg för ledarskapsutveckling: medarbetarsamtal och mentorprogram. Medarbetarsamtalet beskrivs som ett trubbigt verktyg som varje chef själv behöver anpassa och fylla med eget innehåll för att få det att fungera. Trots att ingen av respondenterna verkar tycka att medarbetarsamtalet är särskilt bra utformat, ser de ändå det som viktigt. Framför allt för att ingen kommer undan. Det är ett ordersatt tillfälle att diskutera prestation och utveckling. För respondenterna själva är det också ett viktigt tillfälle att få feedback från sina underställda. En intressant aspekt var att de inte upplevde att de medarbetarsamtal de haft med sin egen överordnade hade varit särskilt utvecklande. Det är vanligt att samtalet används för att enbart diskutera kommande befattningar och arbetsmiljöfrågor, och därmed mer ses mer som en administrativ åtgärd än som led i ledarutvecklingen.

”Det blir en resultatuppföljning. Det är någon form av 360, där man får feedback i bland annat ledarskapet. Så ja, det finns. Men frågan är om det verkligen blir så bra. Det kan jag inte svara på. Jag själv är inte väldigt imponerad av mina egna medarbetarsamtal.” (R3)

Trots att respondenterna i stort sett unisont gav uttryck för att medarbetarsamtalet inte är optimalt utformat var de skeptiska till alltför omfattande formalisering och likriktning. I stället efterlyste de tydligare uttryckt syfte så att de, i linje med uppdragstaktik, kunde ha handlingsfrihet att utforma samtalet som de själva ansåg bäst.

Mentorprogram nämns av respondenterna som ett formellt verktyg. Men enligt deras beskrivningar framgår att mentorprogram i egentlig mening inte verkar finnas i någon större utsträckning. Flera av respondenterna menar att det gjorts försök att upprätta sådana program på deras förband, men att de programmen inte har lyckats bli etablerade och framgångsrika. Uppfattningen hos respondenterna är att mentorprogrammen snarare handlar om karriärrådgivning än att utveckla ledarskap och att de är till för några få utvalda. Endast en av respondenterna har erfarenhet av någon sorts formellt mentorskap.

”Vi har ju lite program, mentorsprogram och riktad coachning [på vårt förband, författarens anmärkning] och sådant ska vara, men det är mer uttalat för att göra karriär. Inte för att utveckla någon form av ledarskap.” (R4)

Hinder för ledarskapsutveckling. Samtliga respondenter ger uttryck för att det finns en stor mängd uppgifter som ska lösas med en begränsad personalstyrka. Chefer har en hel del administrativa uppgifter förutom att utbilda eller leda sitt förband, och saknar ofta personal att delegera till. Detta leder till svårigheter att hinna vara personalinriktad, men även att få tid att reflektera. Sammanfattat av en av respondenterna:

”...vi behöver ge chefer förutsättningar för att vara mer inriktade på personalen. Det kan man göra på väldigt många olika sätt. Minska på onödig rapportering, administration, obligatorium...” (R2)

Arbetsbelastning och stress hos personalen gör också att respondenterna tycker att det är svårt att avsätta tid för reflektion eller gemensamma aktiviteter för att diskutera ledarskap eller andra frågor.

Enligt respondenterna råder det brist på erfaren personal. Förutom att det leder till fler uppgifter för respondenterna att lösa, försvårar det även uppföljning och handledning av juniora befattningshavare. Det bidrar även till svårighet att bygga blandade arbetslag där mer erfarna individer kan fungera som förebilder.

”Personalbristen är ju ett problem, för vi lyckas ju inte bemanna...” (R4)

Den metod som används för personal- och karriärplanering i Försvarmakten uppfattas inte gynna ledarskapsutvecklingen inom organisationen. Chefer får ofta kort tid i befattning

innan de måste vidare för att fylla nästa plats. Detta upplevs få flera konsekvenser. Kort tid i befattning gör att de varken hinner sätta sig in i jobbet eller lära känna personalen, vilket leder att de cheferna varken bidrar till att utveckla verksamheten eller personalen. Resultatet visar också att en del uppfattas bli chefer av karriärskäl i första hand. Dessa individer uppfattas vara mer uppgiftsinriktade och lojala mot organisationen, något som också upplevs minska deras engagemang för att utveckla personalen. En uppfattning som framkom av studien är att den korta tiden i befattning gör det svårt att utvärdera dessa chefers ledarskap innan de går vidare i organisationen.

”Man hinner inte stoppa dem som är olämpliga. Man hinner inte identifiera dem som är skickliga. Och har ett gott ledarskap. Man går lite grann på: ja, men det gjordes inga fel. Bra. Stämplas godkänd – vidare.” (R5)

I organisationen finns också en tendens att chefer på högre nivåer detaljstyr verksamhet på lägre nivå och inte lämnar uppdrag till underställda att lösa. Snäva ramar och en begränsad tolerans mot misstag hämmar chefers frihet att agera, pröva sig fram och därigenom utveckla sitt ledarskap. Det uppfattas stå i motsats till Överbefälhavarens budskap i olika kanaler.

”Jag tycker att man gör begränsningar i uppdragstaktiken genom att göra så. Nu kan det vara en skitdetalj eller exempel, men just det blir så tydligt. Nu är det viktigt. Nu kan vi inte ha med uppdragstaktik.” (R3)

Chefens egen inställning och strategier

Det tredje temat beskriver hur respondenterna ser på att utveckla underställdas ledarskap och vilka strategier de tillämpar för att utveckla underställda. Det finns en stark koppling till deras egna erfarenheter och upplevelser, vilka beskrivs i det första temat, och hur de väljer att utforma strategier för att utveckla sin underställda personals ledarskap. Egen drivkraft och motivation och Hanteringsstrategier är de kategorier som utgör temat.

Egen drivkraft och motivation. Resultatet visar att respondenterna har en vilja att utveckla sina underställda och deras ledarskap. Den viljan kommer i första hand från en egen inre drivkraft och inte av organisatoriska krav. Respondenterna lyfter fram två huvudargument för att vilja utveckla sina underställda. Det ena är att det är något som de har fått lära sig under tiden på skola eller tidigt i karriären, det har blivit inpräntat att det ingår i

rollen som chef. Det andra är att de inte vill att deras underställda ska behöva lära sig själva på det vis de upplever att de själva har behövt göra.

”Jag vet inte vad det kommer ifrån, men jag tror det kommer från skola. Eller så kommer det ifrån att man önskar att någon hade gjort så för en själv.” (R4)

Hanteringsstrategier. För att hantera ledarskapsutveckling försöker respondenterna placera personal i roller som innebär att de får vara chefer, antingen i produktion eller att de får möjlighet att truppöra i befattningar som chef under övningar. De försöker också på olika sätt formalisera processer på sin egen nivå eftersom de upplever att det saknas i organisationen. Det kan till exempel vara att i egna orderprodukter fördela ansvar för uppföljning och handledning, eller skapa planerade tillfällen att samla chefer och diskutera ledarskapsfrågor.

När de sätter ihop arbetslag strävar de efter att skapa stabila lag med en blandning av juniora och erfarna för att skapa möjlighet till handledning och förebilder, även om bristen på erfaren personal gör det svårt.

”Men när vi funderar på bemanningsplanering så försöker vi skapa så stabila arbetslag som möjligt, där vi ser möjligheter att omhänderta några individer. Lyckas vi inte? Nej, det gör vi inte.” (R3)

Diskussion

Det här kapitlet inleds med en resultatdiskussion, samt slutsatser och praktiska implikationer. Därefter följer en diskussion om undersökningens metod. Kapitlet avslutas med förslag på fortsatt forskning.

Resultatdiskussion

Studiens syfte var att undersöka vilka processer och faktorer arméofficerare med erfarenhet av chefsansvar upplever påverkar hur ledarutveckling sker och prioriteras inom Försvarmakten. Studien avsåg även att bidra med kunskap som kan stödja Försvarmaktens fortsatta arbete med ledarutveckling. Två forskningsfrågor formulerades: ”Hur beskriver arméofficerare med erfarenhet av chefsansvar de processer som påverkar ledarutvecklingen inom Försvarmakten?” och ”Vilka faktorer upplever de påverkar hur ledarutveckling prioriteras och genomförs i praktiken?”

Den övergripande slutsatsen är att ledarutveckling i praktiken i hög grad drivs av erfarenhetsbaserade faktorer på individnivå, medan de organisatoriska processer som skulle kunna strukturera, integrera och systematisera dessa faktorer framstår som svagt samordnade. Detta påverkar i sin tur hur utvecklingen prioriteras och genomförs i verksamheten.

I denna diskussion används begreppet *faktorer* för att beteckna de omständigheter som möjliggör eller begränsar ledarutveckling, såsom erfarenheter, feedback, arbetsbelastning och organisatorisk kultur. Med *processer* avses de organisatoriska mekanismer som kan binda samman, förstärka eller motverka dessa faktorer över tid, exempelvis bemanningsplanering, medarbetarsamtal, mentorskap och styrning. I praktiken överlappar faktorer och processer och samverkar ömsesidigt, vilket medför att forskningsfrågorna inte behandlas helt separat.

De tre teman som studien identifierade – *Egen utveckling till/som ledare*, *Organisatoriska villkor och utmaningar* samt *Chefens egen inställning och strategier* – kan förstås i relation till Day & Harrison (2007) flernivåperspektiv. På individuell nivå framträder officerarnas egen erfarenhetsbaserade utveckling och ledaridentitet, på organisatorisk nivå de strukturer och praktiker som möjliggör eller begränsar denna utveckling, och i mellanlagret mellanchefernas försök att översätta organisatoriska krav till lokala lösningar. Analysen öppnar därmed för att diskutera inte bara om ledarutveckling sker, utan hur väl kopplingen mellan de olika nivåerna fungerar i praktiken. Alla tre teman relaterar till och påverkar varandra, vilket ytterligare understryker samspelet mellan processer och faktorer.

När det gäller hur processerna för ledarutveckling beskrivs visar analysen att individuell ledarutveckling i hög grad sker genom egna erfarenheter i chefsrollen. *Learning by doing*, observation av förebilder och självreflektion ligger väl i linje med tidigare forskning om militära ledares utveckling (Larsson m.fl., 2006. s. 79; Siew & Koh, 2023. s. 148–149) och McCalls betoning på utmanande erfarenheter som primär utvecklingskälla (2010. s. 1–5).

Frånvaron av strukturerad feedback innebär att detta experimentella lärande sker i relativ isolering, vilket avviker från den strukturerade integration av erfarenheter, relationer och reflektion som är viktig att ta hänsyn till (Johnson m.fl., 2018). Respondenternas betoning på självreflektion som primärt verktyg, snarare än organiserad debriefing eller handledning, pekar på ett gap mellan den militära vardagens praktik och de principer för erfarenhetsbaserat lärande som Andresen (2020. s. 2) och Ohlsson (2026. s. 24) beskriver, där flexibelt stöd och styrd reflektion är avgörande för djupare inläring.

En alternativ tolkning är att frånvaron av formaliserad feedback speglar en organisationskultur som värderar självreflektion och kollegiala samtal högre än strukturerad uppföljning. Det skulle kunna tyda på en annan syn på organisatoriskt lärande snarare än en

brist. Men i den här studien tolkas det som problematiskt eftersom det dels efterfrågas av respondenterna, dels lyfts fram som en viktig aspekt i de teoretiska modellerna om erfarenhetsbaserat lärande.

Både positiva och negativa förebilder är viktiga, särskilt tidigt i karriären, vilket är i linje med tidigare forskning om militär ledaridentitetsutveckling (Díez m.fl., 2023. s. 9; Siew & Koh, 2023. s. 148–149), även om det inte beskrivs som deras huvudsakliga källa till utveckling.

Gällande de processer som påverkar ledarutveckling tyder resultaten på ett betydande gap mellan Försvarsmaktens strukturer och syn på ledarskapsutveckling jämfört med det forskning beskriver som effektivt. Bristande styrning, svaga incitamentssystem och kortsiktiga bemanningslogiker framträder som begränsande faktorer som står i kontrast till kraven på helhetssyn med integrerade system för succession, prestationsvärdering och lärandekultur som beskrivs som villkor för effektiv ledarskapsutveckling (Yukl, 2013. s. 402; Geerts, 2024. s. 37; Groves, 2007. s. 256).

Det faktum att respondenterna inte känner till några formella styrningar avseende ledar- och ledarskapsutveckling i organisationen betyder inte nödvändigtvis att de inte existerar. Men det ger en tydlig indikation på att sådana dokument inte är allmänt kända eller implementerade i någon större utsträckning.

Samtidigt framstår bemanningsplanering, medarbetarsamtal och mentorskap som processer med potential att binda samman erfarenheter, feedback och progression över tid. Att dessa processer inte konsekvent används för att explicit stödja ledarskapsutveckling påverkar möjligheten att systematisera stödjande faktorer. Díez m.fl., (2023. s. 6–9) beskriver vikten av officerens utveckling genom olika befattningar, som blir succesivt mer utmanande och bygger på kunskap och erfarenhet tillägnad genom tidigare befattningar. Här framstår den höga personalrotationen som ytterligare en begränsande faktor.

Groves (2007) argumenterar för att alla chefer i linjen ska involveras i organisationens ledarskapsutveckling. På så sätt kan de då fungera som förebilder och mentorer, samtidigt som det signalerar att ledarskapsutveckling är strategiskt viktigt för organisationen. Det står i kontrast mot studiens fynd som beskriver en avsaknad av formella mentorprogram och andra aktiviteter för ledarskapsutveckling.

Resultatet indikerar en tendens till detaljstyrning vilket respondenterna uppfattar står i strid med uppdragstaktikens kärnprinciper om förtroende, initiativ och decentraliserat beslutsfattande (Försvarsmakten, 2022, s. 48–49). Denna spänning mellan ideal och praktik kan tyda på att synen på ledarens roll i ledningsfilosofin behöver förtydligas. Å ena sidan ska

chefen stödja underställda med ledarskap (Försvarsmakten, 2020. s. 32), å andra sidan krävs självständigt agerande, initiativ och decentraliserat beslutsfattande (Försvarsmakten, 2017. s. 12). Det är i linje med tidigare observationer att det finns en otydlig koppling mellan ledarens roll och ledningsfilosofin (Jedborg & Östberg, 2024).

Denna diskrepans kan även förstås som ett uttryck för den klassiska hjältesynen på ledarskap som O'Connor och Day (2007. s.70–72) kritiserar, där ledarskap ses som en individuell egenskap hos chefen snarare än en distribuerad organisatorisk process. FM:s doktriner signalerar en mer kollektiv ledarskapssyn genom uppdragstaktikens krav på ömsesidigt förtroende och individuellt ansvar, men respondenternas upplevelser tyder på att denna filosofi inte fullt ut genomsyrar det dagliga arbetet.

Resultatet antyder vidare att uppgiftsfokus och arbetsbelastning fungerar som begränsande faktorer. Enligt McCall är det vanligt förekommande i organisationer som värderar kortsiktiga resultat framför långsiktiga vinster (2010. s. 7). Spänningen mellan att lösa uppgift och personalutveckling framstår som rationell i en operativ kontext där väpnad strid är huvuduppgiften, men avviker från Ruvoilo m.fl. (2004. s. 14) argument att lösa operativa uppgifter och att utveckla ledare kan integreras genom en uttalad lärandekultur. Respondenterna ger också uttryck för att det inte borde finnas ett motsatsförhållande mellan att lösa militära uppgifter och ledarskapsutveckling. Att militära ledare formas genom att lösa uppdrag i team är något som bekräftas av Díez m.fl. (2023. s. 8–9). Flera respondenter menar vidare att alla uppgifter som de åläggs inte är kritiska för att lösa uppdraget och att det finns utrymme för att minska arbetsbördan. Det skulle öka möjligheten att agera personalinriktad och ge tid till den reflektion som är en viktig del i erfarenhetsbaserat lärande (Morris, 202. s. 1070–1073).

Resultatet visar även att chefer i brist på tydligt integrerade processer använder egna strategier för att knyta samman möjliggörande faktorer. Deras inre motivation och lokala hanteringsstrategier: medveten bemanning för lärande; organiserade feedbacktillfällen; ledarskapsdiskussioner och experiment med egna metoder, kan förstås som ett uttryck för den utvecklade ledaridentitet som beskrivs av Day & Harrison (2007. s. 366).

Dessa strategier illustrerar också ett experimentellt lärande på chefsnivå, där respondenterna tillämpar lärdomar utifrån sina egna erfarenheter för att kompensera för bristande organisatoriska strukturer. De placerar underställda i chefsroller för att ge relevanta erfarenheter, bygger blandade arbetslag med förebilder, och utnyttjar medarbetarsamtal för ömsesidig feedback – alla åtgärder som ligger i linje med de principer för erfarenhetsbaserat lärande som beskrivs i ramverket (Morris, 2020; Andresen m.fl., 2020). Detta bekräftar Day

& Harrisons resonemang om hur kollektivorienterad ledaridentitet manifesterar sig i vilja att utveckla andra (2007. s. 366–368).

Även om dessa lokala initiativ kan skapa goda utvecklingsmiljöer på kort sikt, innebär de samtidigt en risk för ojämlikhet och fragmentering. Ledarskapsutvecklingens kvalitet blir beroende av enskilda chefers engagemang och kompetens, vilket kan leda till stora variationer mellan förband och nivåer. Detta problematiserar organisationens förmåga att säkerställa en jämn och långsiktigt hållbar utveckling av ledarskap på organisationsnivå.

Sammantaget visar studien att de processer som påverkar ledarutveckling inom Försvarsmakten i huvudsak är erfarenhetsbaserade och individnära, medan de organisatoriska processer som skulle kunna strukturera och integrera dessa erfarenheter framstår som svagt sammanhållna. De faktorer som möjliggör utveckling; utmanande upplevelser och förebilder, samexisterar med begränsande faktorer som arbetsbelastning, personalrotation och uppgiftsfokus. När processerna inte systematiskt hanterar dessa faktorer riskerar ledarutvecklingen att bli beroende av enskilda chefers initiativ snarare än av institutionellt förankrade strukturer.

Studien besvarar därmed den första forskningsfrågan genom att visa att ledarutveckling huvudsakligen sker genom erfarenhetsbaserade och individnära processer. Den andra forskningsfrågan besvaras genom att visa att prioritering och genomförande formas av samspelet mellan möjliggörande och begränsande faktorer inom ett organisatoriskt sammanhang där integrering och samordning är svag. I ett flernivåperspektiv innebär detta att progressionen från att leda direkt till att leda genom andra inte fullt ut understöds av systematiskt samordnade utvecklingsprocesser.

Metoddiskussion

Den här studien genomfördes med en induktiv ansats och empirin bestod av transkriberat intervjumaterial som analyserades genom tematisk analys. Semi-strukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod fungerar väl för den här typen av undersökningar, där fokus är på respondentens upplevelser (Qu & Dumay, 2011. s. 246). Men intervjuemetoden medför ett antal nackdelar. Intervjusituationen är i sig en konstgjord situation och den spelas in, vilket kan begränsa hur öppen respondenten är. Den effekten kan minska efterhand, men inte för alla (Denscombe, 2010. s. 193). Författaren har därför försökt avdramatisera intervjusituationen och skapa en avslappnad och öppen stämning.

Urvalet av källor var relativt litet vilket kan begränsa studiens generaliserbarhet. Men det är inte heller målet med kvalitativa undersökningar. Den kvalitativa ansatsen ska ge

nyanserade beskrivningar och rik information om ett fenomen (Jacobsen, 2024. s. 94). Snarare eftersträvas analytisk överförbarhet där läsaren själv kan bedöma resultatens relevans för andra militära eller hierarkiska kontexter.

För att välja ut respondenter med tillräcklig och ändamålsenlig kunskap om ämnet användes urvalskriterier och personkännedom. För att inte urvalsgruppen skulle bli för homogen valdes respondenter med erfarenhet från flera olika förband och med bakgrund i olika skolsystem. Urvalsgruppen spände i nivå mellan OF2 (kapten) och OF4 (överstelöjtnant), mellan tre olika system för officersutbildning samt fyra olika organisationsenheter. Huvuddelen av respondenterna i studien var män, en annan fördelning kan möjligtvis ha gett skillnader i resultatet.

Även en relativt begränsad mängd data kan vara tillräckligt om urvalet varit noggrant och analysen inte genererar fler teman (Alvinus, 2023. s. 47–50). De fem intervjuer som analyserades tillsammans med pilotintervjun gav ett relativt samstämmigt underlag och ansågs tillräckligt för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Vid kvalitativ analys är det viktigt att beakta reflexivitet och författarens förförståelse. Den öppenheten är en viktig del i studiens trovärdighet (Denscombe, 2010. s. 303.) För att stärka studiens trovärdighet har analysprocessen bedrivits iterativt och öppet. Koder, kategorier och teman har dokumenterats och reviderats efterhand. Kopplingen mellan empiriska citat och analytiska tolkningar har kontinuerligt kontrollerats.

Genom författarens anställning i Försvarsmakten och tidigare studier finns en förförståelse som kan påverka både urval och analys. Undersökning av den egna organisationen har både för- och nackdelar. Den ger möjlighet att kontakta rätt källor, ställa insiktsfulla frågor och tolka de svar som ges. Samtidigt finns en risk att undersökningen blir mindre kritisk och att det är svårt att identifiera egna blinda fläckar (Jacobsen, 2024. s. 41). För att hantera dessa metodologiska utmaningar har författaren genomgående intagit ett reflexivt och kritiskt förhållningssätt till både empirin och sina egna tolkningar.

En omständighet som försvårat analysen något är det faktum att en del centrala begrepp saknar en enhetlig definition. Ledarskap ges delvis olika innebörd i olika artiklar och chef och ledare används ibland för att beskriva samma sak. Även ledarutveckling och ledarskapsutveckling används ibland synonymt, fast det finns skillnader mellan dem (Day, 2000. s. 581-582; Yukl, 2013. s.13). Detta har inneburit en kontinuerlig begreppslig prövning under analysprocessen, där både artikeltexter och respondenternas utsagor behövts tolkas i ljuset av både kontext och teoretisk referensram.

Slutsatser och praktiska implikationer

Studien bidrar med en empiriskt grundad analys av hur ledarutveckling i svensk militär kontext formas i spänningsfältet mellan erfarenhetsbaserat lärande, organisatoriska strukturer och den normativa ledningsfilosofin. Genom att analytiskt skilja mellan möjliggörande och begränsande faktorer, samt de processer som antingen binder samman eller fragmenterar dessa, konkretiserar studien det implementeringsgap mellan ledarideal och praktik som tidigare studier antytt men inte systematiskt belyst i Försvarens kontext. Särskilt tydliggörs hur ansvar för utveckling av ledarskap som kollektiv och organisatorisk förmåga i praktiken tenderar att förskjutas från institutionella system till enskilda chefer.

Resultaten indikerar ett glapp mellan den vikt Försvaret tillskriver ledarskap i doktriner och styrdokument och hur ledar- och ledarskapsutveckling realiserar i vardagen. Utvecklingen drivs i hög grad av erfarenhetsbaserade processer på individnivå, medan de organisatoriska processer som skulle kunna integrera, strukturera och förstärka dessa erfarenheter framstår som svagt samordnade. I ett flernivåperspektiv innebär detta att progressionen från att leda direkt till att leda genom andra inte fullt ut understöds av långsiktigt koordinerade utvecklingsmekanismer, trots att detta lyfts som centralt i såväl teori som doktrin.

Mot denna bakgrund framstår flera utvecklingsområden. För det första kan ledarskapsutvecklingen sannolikt stärkas genom att ledarens roll på olika nivåer förtydligas inom ramen för ledningsfilosofin. En mer explicit beskrivning av hur ledarskap förväntas utövas på olika organisatoriska nivåer – från direkta linjebefattningar till högre stabspositioner – skulle bättre spegla rörelsen från individcentrerad ledaridentitet till ett mer kollektivt orienterat ledarskap. Detta ligger i linje med flernivåperspektivet på ledar- och ledarskapsutveckling och kan bidra till att minska den osäkerhet som officerare uttrycker kring hur uppdragstaktik och Ledarskapsmodellen ska omsättas i praktiken.

För det andra skulle organisationen sannolikt gynnas av ett mer övergripande förhållningssätt där ledarskapsutveckling integreras som en naturlig del av formella processer såsom prestationsvärdering, befordran och bemanningsplanering. Om sådana processer tydligare samordnas, och kopplas till progression mellan organisatoriska nivåer, kan de fungera som bärare av både ledarutveckling (på individnivå) och ledarskapsutveckling (på kollektiv och organisatorisk nivå). Det skulle också kunna tydliggöra vilka beteenden och resultat som faktiskt premieras i karriärsystemet.

En tredje implikation rör bemanning och karriärvägar. Officerens befattningar behöver både matcha individens kompetens, ge relevanta erfarenheter och bygga mot framtida

utmaningar. Alltför kort tid i befattning bör undvikas, dels för att personlig utveckling tar tid och för att möjliggöra tillräcklig exponering för utmanande situationer, dels för att skapa de förtroenderelationer i arbetslaget som krävs för att kunna utveckla andra. Stabilare befattningsperioder ökar också möjligheten för juniora befattningshavare att ta del av goda förebilder i vardagen.

Vidare pekar resultaten på vikten av att skolsteg och andra formella utbildningsinsatser under officerens karriär speglar organisationens behov av ledarskap på olika nivåer. Oavsett om utbildning sker i Försvarmaktens egen regi eller genom Förvarshögskolan blir det centralt att säkerställa att innehåll och pedagogik är tydligt kopplade till de krav som ställs på ledarskap i respektive nivå och kontext, och att det finns strukturer som möjliggör återkoppling mellan utbildning och praktisk tjänstgöring.

Slutligen visar studien att den höga arbetsbelastningen utgör ett hinder både för reflektion och för chefers möjlighet att arbeta systematiskt med personalutveckling. Mot bakgrund av Försvarmaktens expansion och ökande uppgifter framstår det som orealistiskt att anta en generell minskning av arbetsbelastningen på kort sikt. I detta perspektiv blir det särskilt angeläget att begränsa uppgifter som inte bidrar till kärnverksamheten och att utveckla en kultur där uppgiftslösande och ledarskapsutveckling integreras snarare än ställs mot varandra. En sådan kulturförändring förutsätter inte enbart individuella initiativ, utan även att ledarskapsutveckling ges en tydligare plats i styrning, prioriteringar och uppföljning på systemnivå.

Fortsatt forskning

Denna studie har genom en induktiv och kvalitativ ansats med fokus på arméofficerares upplevelser belyst ledar- och ledarskapsutveckling ur ett flernivåperspektiv. Medvetet begränsad till ett snävt urval på operativ nivå och inom en stridskraft ger resultaten analytisk överförbarhet snarare än statistisk generaliserbarhet. För att undersöka i vilken utsträckning de identifierade mönstren – särskilt det fragmenterade helhetsgreppet och ansvarsförskjutningen från system till individ – är representativa för Försvarmakten i stort, skulle kvantitativa studier med ett större och mer varierat urval behövas.

Resultaten aktualiserar flera forskningsspår som kan bidra med både empirisk breddning och teoretisk fördjupning:

1. Jämförande och longitudinella studier inom Försvarmakten

En breddning av empirin skulle möjliggöra analyser av hur ledarskapsutvecklingens villkor varierar mellan stridskrafter med olika operativa profiler, kulturer och organisatoriska kontexter. Flottan och flygvapnet, med sina specifika tekniska och taktiska krav, kan

förväntas uppvisa andra prioriteringar och utmaningar jämfört med armén. Likaså skulle studier av strategisk nivå; högre chefer och staber, kunna belysa hur ledarskapsutveckling formas av skilda krav på abstraktionsförmåga, koordinering och politisk-strategisk medvetenhet.

Vidare skulle longitudinella studier kunna följa officerare genom flera befattningscykler för att undersöka hur tidigare identifierade glapp (t.ex. kortsiktig bemanning, bristande feedbackstrukturer) faktiskt påverkar ledaridentitet och karriärprogression över tid. Sådana studier skulle också kunna pröva effekterna av specifika insatser, såsom strukturerad debriefing eller förändrade incitament för utvecklingsarbete.

2. Begreppslig och doktrinär analys

Resultatens tydliga pekande på spänningen mellan Ledarskapsmodellen (individfokuserad) och uppdragstaktik (distribuerad process) aktualiserar behovet av en systematisk begreppsanalys av hur centrala termer – ledarskap, ledarutveckling, ledarskapsutveckling – operationaliseras i Försvarmaktens doktriner, styrdokument och utbildningsramverk. Är dessa begrepp koherenta över olika nivåer och kontexter, eller bidrar semantisk otydlighet till de praktiska implementeringsproblem som identifierats?

3. Interventionsforskning och systemperspektiv

Med utgångspunkt i studiens praktiska implikationer framstår interventionsstudier som särskilt relevanta. Hur påverkas ledarskapsutvecklingens kvalitet om medarbetarsamtal explicit utformas för ledarskapsdialog, om bemanningslogiken prioriterar lärandemoment, eller om uppdragstaktik tydligare kopplas till Ledarskapsmodellen i officersutbildningen? En mixed methods-ansats, med både kvantitativa effektmätningar och kvalitativa uppföljningar av officerares upplevelser, skulle kunna generera evidens för vilka systemförändringar som ger mest effekt.

Sammanfattningsvis pekar resultaten på ett forskningsfält där framtida studier både kan testa generaliserbarheten av nuvarande fynd och aktivt bidra till att adressera de organisatoriska utmaningar som belysts. Särskilt angeläget blir forskning som kan koppla mikro-nivån (individuella chefers praktik) till makro-nivån (strategisk styrning och doktrin) för att underbygga ett mer sammanhållet och effektivt system för ledarskapsutveckling i Försvarmakten.

Referenser

- Alvinus, A. (2023). *Tematisk analys: Din handbok till fascinerande vetenskap* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. *Management Decision*, 47(6), 989–999. <https://doi.org/10.1108/00251740910966695>
- Andresen, L., Boud, D., & Cohen, R. (2020). Experience-based learning. I *Understanding adult education and training* (s. 225–239). Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. I H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Red.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (s. 57–71). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Bryman, A. (2025). *Brymans samhällsvetenskapliga metoder* (Fjärde upplagan). Liber.
- Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human Resource Development Review*, 17(2), 153–178.
<https://doi.org/10.1177/1534484318759399>
- David V. Day. (2007). STRUCTURING THE ORGANIZATION FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT. I R. Hooijberg (Red.), *Being there even when you are not: Leading through strategy, structures, and systems*. Elsevier JAI.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)

- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360–373. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.007>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: For small-scale social research projects* (4. ed). Open Univ. Press.
- Díez, F., Martínez-Morán, P. C., & Aurrekoetxea-Casaus, M. (2023). The learning process to become a military leader: Born, background and lifelong learning. *Frontiers in Education*, 8, 1140905. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1140905>
- Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Försvarsmakten. (2017). *Vår militära profession—Agerar när det krävs*. Försvarsmakten.
- Försvarsmakten. (2020). *Doktrin gemensamma operationer 2020*. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/doktriner/doktrin-for-gemensamma-operationer.pdf>
- Försvarsmakten. (2022). *Militärstrategisk doktrin 2022*. Försvarsmakten.
- Geerts, J. M. (2024). Maximizing the Impact and ROI of Leadership Development: A Theory- and Evidence-Informed Framework. *Behavioral Sciences*, 14(10), 955. <https://doi.org/10.3390/bs14100955>

- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239–260.
<https://doi.org/10.1108/02621710710732146>
- Jacobsen, D. I. (2024). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Studentlitteratur.
- Jedborg, Daniel & Östberg, Christoffer. (2024). *Försvarmaktens ledningsfilosofi: En semistrukturerad intervjustudie om förhållandet mellan uppdragstaktik och ledarskapsmodellen* [Kandidatuppsats, Karlstads Universitet].
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kau:diva-100342>
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383–402.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21330>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/ap10000241>
- Larsson, G. (2024). *Ledarskapsmodellen 2.0: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* (Andra upplagan [uppdaterad och utökad]). Studentlitteratur.
- Larsson, G., Bartone, P. T., Bos-Bakx, M., Danielsson, E., Jelusic, L., Johansson, E., Moelker, R., Sjöberg, M., Vrbanjac, A., Bartone, J., Forsythe, G. B., Pruefert, A., & Wachowicz, M. (2006). Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Military Leaders Grow. *Military Psychology*, 18(sup1), S69–S81. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1803s_6
- McCall, M. W. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>

- Morris, T. H. (2020). Experiential learning – a systematic review and revision of Kolb’s model. *Interactive Learning Environments*, 28(8), 1064–1077.
<https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1570279>
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022). *Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation* [Elektronisk resurs]. Myndigheten för arbetsmiljökunskap.
- Ohlsson, A. (2026). Learning Challenges and Coping Strategies: A Qualitative Study on Individuals’ Perceived Learning Process During a Self-Development Course. *The Journal of Continuing Higher Education*, 1–16.
<https://doi.org/10.1080/07377363.2025.2607830>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264.
<https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Riggio, R. E. (2008). Leadership development: The current state and future expectations. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 383–392.
<https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.383>
- Ruvolo, C. M., Peterson, S. A., & LeBoeuf, J. N. G. (2004). Leaders Are Made, Not Born The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(1), 10–19. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.56.1.10>
- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1988). A Survey Of Management Training And Education Practices In. *Personnel Psychology*, 41(4), 731. ProQuest Central (220130396; 00431098).

Siew, D. H. K., & Koh, J. H. L. (2023). Being and becoming beginning military leaders:

Implications for leadership learning. *Military Psychology*, 35(2), 142–156.

<https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2088986>

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.

Ydén, K. (2008). *"Kriget" och karriärsystemet: Försvarsmaktens organiserande i fred*.

Bokförlaget BAS.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

Bilaga 1 – Intervjuguide

Inledning

Försvarsmakten framhåller att ledarskap är en avgörande förmåga för att kunna lösa sina uppgifter och utbildning i ledarskap genomförs på de militära skolorna. Men om det är viktigt borde det märkas på fler sätt i organisationen. Syftet med intervjun är att undersöka hur arméofficerare upplever att ledarutveckling sker och prioriteras inom Försvarsmakten utifrån sina erfarenheter som chefer.

Fokus ligger alltså inte på utbildningar som genomförs under skolsteg utan på den ledarutveckling som sker inom ramen för anställning. Det finns inga rätta svar utan det är dina upplevelser och erfarenheter som är intressanta.

Intervjun är semistrukturerad, spelats in med ditt samtycke och omfattas av konfidentialitet. Du kan när som helst avbryta intervjun. Frågor på samtyckesblanketten eller andra funderingar inför intervjun?

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du varit officer?
- Vilket skolsystem tillhör du (OHS, YOP, OP)
- Vilka förband har du tjänstgjort vid?
- Kan du kort beskriva din nuvarande roll och tidigare befattningar med chefsansvar (särskilt där du haft underställda chefer)?

Tema 1: Ledarutveckling i praktiken – hur det faktiskt sker

Syfte: Att fånga hur utveckling sker genom både formella och informella processer.

1. Vad upplever du har varit mest betydelsefullt för att utveckla ditt ledarskap under din tid som anställd i Försvarsmakten?
 - Prober: learning by doing, formella utbildningar, mentorskap, feedback från chefer och underställda, vardagliga erfarenheter.
 - Finns de någon särskild händelse som varit ett ”ledarmoment”?
2. Vilka formella verktyg eller processer har FM som du upplever ger dig möjlighet att utveckla ledarskapet hos dig själv och andra? – till exempel medarbetarsamtal, prestationsvärdering eller andra rutiner?
 - Prober: Är de ändamålsenligt utformade? Känns de relevanta eller mer som formalia? Engångshändelser eller en löpande process. (Självpåtaget eller styrt?)
 - Har du känt att ditt ledarskap utvecklats via dessa processer?
 - Som chef, har du upplevt dessa processer som effektiva för att utveckla underställdas ledarskap?

3. I vilken mån tycker du att utvecklingen sker mer genom vardagliga eller mer informella erfarenheter än genom formella insatser?
 - Prober: formalisera informella processer?

Tema 2: Förväntningar och ansvar för andras utveckling

Syfte: Att utforska synen på chefsansvaret och förväntningar från organisationen.

1. Vilka förväntningar upplever du att organisationen har på dig som chef – när det gäller att utveckla dina underställdas ledarskap?
 - Prober: är det tydligt uttryckt? På vilket sätt? finns det stöd eller verktyg? Varierar det? Chefsberoende?
2. Hur ser du på balansen mellan att lösa enhetens uppgifter och att utveckla underställdas ledarskap?
 - Prober: går det att kombinera? Trängs utveckling undan av annat?

Tema 3: Prioriteringar och förutsättningar

Syfte: Att identifiera vad som påverkar hur mycket ledarutveckling prioriteras och får utrymme.

1. Vilka faktorer upplever du påverkar hur ledarutveckling prioriteras i praktiken– vad upplever du underlättar respektive hindrar?
 - Prober: tid, bemanning, kultur, fokus på andra kunskaper och förmågor?
2. Vad tror du skulle behövas för att utvecklingen av ledarskap ska få större genomslag i vardagen?
 - Tydlighet i förväntningar, eller kriterier? Gemensam syn på ledarskapsutveckling? Mer uppstyrda (formaliserade) processer?

Avslutning

1. Är det något viktigt som vi inte har pratat om men som du tycker påverkar hur ledarutveckling fungerar i Försvarmakten?
2. Vill du ta del av en sammanfattning av resultaten när studien är klar?

Tack för din tid, väldigt uppskattat.

Bilaga 2 Informations- och samtyckesblankett

Informations- och samtyckesblankett vid behandling av personuppgifter i samband med studentarbete

För att behandla personuppgifter måste det inhämtas ett samtycke som på ett tydligt och klart sätt redovisar vilka uppgifter som kommer samlas in och vad de ska användas till. Denna informations och-samtyckesblankett förklarar hur personuppgifterna kommer att behandlas samt innehåller kontaktuppgifter.

Personuppgifterna behandlas med **ditt uttryckliga samtycke**. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Om du inte samtycker till personuppgiftsbehandlingen kan du göra det utan att drabbas av negativa konsekvenser.

Hur kommer personuppgifterna användas?

Studien genomförs inom ramen för kursen Självständigt arbete: Ledarskap och Ledning. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete på Mastersnivå. Studiens syfte är att undersöka hur arméofficerare med erfarenhet av chefsansvar upplever att ledarutveckling sker och prioriteras inom Försvarmakten.

Undersökningen kommer att genomföras genom att använda tematisk analys på intervjusvar.

Studien kommer att samla in och registrera information om dig.

Ditt namn eller något annat som direkt skulle kunna identifiera dig kommer inte att finnas med i resultatet. Redovisningen av resultatet kommer att ske på gruppnivå och ingen individ kommer att kunna identifieras.

Vilka personuppgifter kommer behandlas?

Kontaktuppgifter i form av namn, telefonnummer och epost kommer att hanteras. För själva studien kommer inspelningar av intervjuer att sparas.

Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Dina svar och dina resultat kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem. Uppgifterna kommer att lagras på Försvärshögskolans servrar och bevaras till dess att uppsatsarbetet avslutats för att sedan förstöras.

Dina rättigheter

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta ansvarig student och/eller dennes handledare (se kontaktuppgifter nedan). Du kan även vända dig till FHS dataskyddsombud på dataskyddsombud@fhs.se.

Kontaktuppgifter till ansvarig student och handledare

Institution: Ledarskap och Ledning (ILL)
Handledare: Alicia Ohlsson, alicia.ohlsson@fhs.se
Studerande: Daniel Jedborg, daniel.jedborg@student.fhs.se

Personuppgiftsansvarig är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post registrator@fhs.se

Vill du veta mer om hur FHS som myndighet hanterar personuppgifter, se.

<https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

Om du inte är nöjd med hur Försvarshögskolan hanterar dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till integritetsskyddsmyndigheten (IMY) via e-post imy@imy.se eller telefon 08-657 61 00.

Genom mitt undertecknande nedan bekräftar jag att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange någon orsak.

Ort och datum

Namnförtydligande

Underskrift