



CAMPUS  
HELSINGBORG

Institutionen för tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# “En order är en order”

En kvalitativ studie om förhållandet mellan självledarskap och värdeskapande i militära miljöer

Klara Eckerbom  
Frida Sassner Andersson

Antal ord: 13 132

Gruppenr: 2

Handledare:  
Kristina Bäckström

Examensarbete  
KSMK65  
VT 2023

---

## Förord

Tack!

Vi vill börja detta examensarbete med att tacka de intervjupersoner som medverkat i vår studie, utan er hade den inte gått att genomföra. Följaktligen vill vi även skänka ett stort tack till vår handledare Kristina Bäckström som med sin stöttning och vägledning utmanat våra förmågor och lett oss framåt i processen. Vi vill dessutom tacka Alina Lidén för alla dina goda råd under arbetets gång.

Likväl vill vi tacka våra underbara familjer och vänner för det enorma stödet och tålamodet som ni givit oss under dessa studieår.

Slutligen riktar vi ett stort tack till Lunds universitet och Institutionen för tjänstvetenskap för tre lärorika år på Campus Helsingborg.

Signerat av  
*Klara Eckerbom och Frida Sassner Andersson*  
*Lund, 25 maj 2023*

---

Klara Eckerbom

---

Frida Sassner Andersson

## Sammanfattning

**Titel:** “En order är en order” - en kvalitativ studie om förhållandet mellan självledarskap och värdeskapande i militära miljöer.

**Universitet:** Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för tjänstvetenskap

**Kurs och nivå:** KSMK65 - Examensarbete för kandidatexamen, VT 2023, 15 HP

**Författare:** Klara Eckerbom & Frida Sassner Andersson

**Handledare:** Kristina Bäckström

**Nyckelord:** *Självledarskap, Självreflexion, Värdeskapande, Värnplikten, Motivation*

---

**Problembakgrund:** I dagens individualistiska samhälle förväntas individer besitta förmågan att effektivt kunna leda sig själva, ett fenomen som tidigare forskning benämnt självledarskap. Fenomenet har främst studerats på personer i ledande positioner eller i kunskapsintensiva yrken, varpå denna studie ämnar att studera självledarskap i en ny kontext.

**Syfte och frågeställningar:** Syftet med studien är att bidra med kunskap om forskningsområdet självledarskap genom att undersöka individers upplevelser av självledarskap och hur detta kan vara värdeskapande för de som genomför en värnpliktig utbildning. Ledande frågor var:

- Hur kan självledarskap i militära miljöer vara värdeskapande?
- Hur upplever personer som genomför värnplikt möjligheten till att utföra självledarskap?

**Metod:** Studien grundas i en kvalitativ studie där det empiriska materialet består av elva semistrukturerade intervjuer. Deltagarna är personer som genomför eller inom de närmaste två åren genomfört värnplikten. Studien tillämpar ett abduktivt angreppssätt där empirin analyseras tillsammans med den valda teoretiska bakgrunden.

**Slutsats:** Studien påvisar att självledarskap i värnplikten upplevs vara möjligt, trots det kollektiva tankesättet som organisationens hierarkiska och byråkratiska struktur medför. Ett flertal värdeskapande effekter har påvisats bland annat ökat initiativtagande och engagemang i arbetet, där individens resursintegrering och förståelse för de egna förmågorna blir centralt för att effektivt leda sig själv.

# Innehållsförteckning

<b>1   Inledning</b>	<b>4</b>
1.1   Problembakgrund	4
1.2   Problemdiskussion	6
1.3   Syfte & frågeställningar	8
<b>2   Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1   Självledarskap	8
2.1.1   Beteendefokuserade strategier	10
2.1.2   Konstruktiva tankemönsterstrategier	11
2.1.3   Naturliga belöningsstrategier	11
2.2   Självreflektion	12
2.3   Värdeskapande	13
<b>3   Metod</b>	<b>15</b>
3.1   Metodval	15
3.2   Urvalsmetod	16
3.3   Tillvägagångssätt & insamling av empiriskt material	17
3.4   Analys av data	18
3.5   Tillförlitlighet och äkthet	19
3.6   Forskningsetiska ställningstaganden	21
<b>4   Analys</b>	<b>22</b>
4.1   Laget före jaget	22
4.2   Betydelsen av att vara självständig	24
4.3   “Reflektion är det enda som får en att bli bättre”	26
4.3.1   “Varje dag du inte tränar så gör din fiende det”	28
4.4   “Om man tänker negativt så vill man både ge upp och man ger upp”	30
4.5   Kompetensens centrala funktion i självledarskapet	33
<b>5   Diskussion och slutsats</b>	<b>35</b>
5.1   Diskussion	35
5.2   Slutsats	37
5.3   Studiens begränsningar	38
5.4   Framtida forskning	39
<b>6   Referenslista</b>	<b>40</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga 2: Informationsbrev</b>	<b>47</b>
<b>Bilaga 3: Samtyckesformulär till intervjudeltagande</b>	<b>48</b>

# 1 | Inledning

---

*I det inledande avsnittet beskrivs studiens bakgrund för att ge läsaren en förståelse för studiens relevans. I problematiseringen kartläggs forskningsgapet med hjälp av tidigare forskning och avslutningsvis sammanställs inledningen med syfte och frågeställningar.*

---

## 1.1 | Problembakgrund

Organisationer står idag inför ett flertal svåra utmaningar för att erhålla konkurrenskraft, innovativitet och relevans i samhället, där bland annat flexibla arbetsmöjligheter, teknologisk utveckling och legitimitet efterfrågas. Människors normer och värderingar har de senaste 30 åren förändrats i en explosiv hastighet vilket har medfört att motiv så som självuppfyllelse och självständighet har blivit betydande för en stor del av befolkningen. Dagens samhälle karaktäriseras av individualistiska värderingar där personlig utveckling och egen nytta föregår det solidariska kollektivet (Holmberg & Alvinus 2019, ss. 141–142; Madsen 1997, s. 198). För arbetsmarknaden har detta inneburit stora förändringar för såväl organisationer som anställda. Samtidigt som individer i allt högre utsträckning byter arbete ställs det även högre krav på att anställda ska bemästra strategier för att effektivt kunna leda sig själva. Bäcklander (2019, s. 39) redogör för att förmågan att vara självstyrande är en av de mest eftersökta egenskaperna hos medarbetare. Den nya strukturen på arbetsmarknaden och det individualistiska samhället ställer således högre krav på att individer väntas kunna leda sig själva i sin utbildning och yrkesroll.

Att leda sig själv, sina tankar och beteenden kan härledas till vad D’Intino, Goldsby, Houghton och Neck (2007) definierar som ledarskapsfenomenet: självledarskap. Självledarskap kan beskrivas som individernas självpåverkan, där individerna på egen hand förväntas uppnå den motivation och ledning som krävs för att möta organisationens mål. Genom de utarbetade strategierna och den vetenskapliga anknytningen hos självledarskap går det att argumentera för att detta är ett alternativ till den traditionella ledarskapsforskningen (ibid.). Traditionella former av ledarskap har som fokus att överordnad ska leda underordnade, medan självledarskap innefattar medarbetarens egen självmotivation snarare än behovet av yttre influenser (Harari, Williams, Castro & Brant 2021, s. 890). En mer självledarskapsinriktad strategi innebär att ledningen inte längre besitter samma behov av

övervakning och kontroll till följd av individens egen utveckling av själv-planering, själv-styrning och självövervakning (Zapalska, Kelly & Zieser 2015, s. 66).

Att vara konkurrenskraftig, förändringsbar och ha möjligheten till att kunna effektivisera verksamheten är essentiell för alla organisationer, oavsett form. Militära organisationer, på samma sätt som andra organisationer, påverkas till stor del av externa faktorer där bland annat statliga verksamheter och folkopinion formar förväntningar på att militären ska anpassa sig efter samhällets press på förändring. Om ett företag misslyckas med att anpassa sig kan konsekvenserna bli konkurs och förluster i arbetskraft. För militära organisationer kan en oförmåga att anpassa sig medföra alltmer kritiska påföljder såsom förluster av civila och militära liv samt en minskning av landets militära maktposition (Dyson 2019, s. 112; Holmberg & Alvinus 2019, s. 130). Lucke och Furtner (2015, s. 311) har tidigare studerat självledarskap i den militära kontexten, där självledarskap har visat sig vara effektivt genom förbättring av soldaters färdigheter och ökad förmåga att kontrollera och styra individuella beteenden. Militära organisationer karaktäriseras av en byråkratisk och hierarkisk struktur där formella roller och arbetsbeskrivningar existerar (Holmberg & Alvinus 2019, s. 134). Grundläggande militär utbildning eller GMU som det även kallas, är det första steget in till Försvarsmakten och utgör en teoretisk och praktisk utbildning för de som kandiderar till mönstring. Utbildningens längd varierar mellan sex och femton månader, varav GMU består av tre månader (Plikt- och prövningsverket 2023; Försvarsmakten 2022a). Under 2017 valde regeringen att återinföra totalförsvarsplikten i Sverige, en förändring som innebär att kvinnor och män i åldrarna 16 till 70 är skyldiga att delta i verksamhet för att rusta Sverige för krig (Plikt- och prövningsverket 2023; Försvarsmakten 2022b). Till följd av den återinförda totalförsvarsplikten i kombination med krigföring i närområdet och Sveriges ansökan till Nato har intresset för att utföra värnplikt ökat kraftigt, en ökning som främst är märkbar hos pojkar i åldersgrupperna 15 till 19 (Dragic 2022; Nyberg 2022).

För att kunna upprätthålla och utveckla Sveriges militära förmåga utökades värnplikten under 2018 och planeras att i allt högre utsträckning utvecklas under kommande år (Försvarsmakten 2022a). Sveriges försvarsminister Pål Jonson berättar till SVT Nyheter att det krävs frivillighet och motivation för att Försvarsmakten ska kunna utvecklas (Öbrink 2022). Likaså ställs det krav på att personer inom Försvarsmakten besitter egenskaper av mod, ansvarstagande, disciplin och ledarskap (Försvarsmakten 2022c). I den stressiga och omväxlande miljön krävs det även en snabb handlingsförmåga och möjligheten till att

effektivt anpassa sig till de krävande situationerna. För att lyckas med detta krävs det att soldater kan motivera sig själva, kontinuerligt reflektera över egna beteenden och arbeta med individuella färdigheter: självledarskap (Lucke & Furtner 2015, s. 311). För att detta tillämpade självledarskapet ska fungera krävs det att individer förstår vad som ska göras, varför man gör det och hur man gör det (Harari et al. 2021, s. 893). Nesbit (2012, ss. 205–206) skildrar olika hinder för självledarskapet och menar på att långt ifrån alla individer besitter egenskaper, förståelse eller motivation för att utöva självledarskap. Således kan den upplevda möjligheten till att leda den egna förmågan skilja sig betydligt mellan individer och mellan organisatoriska miljöer i vilka individerna är verksamma.

## 1.2 | Problemdiskussion

I dagens kunskapsbaserade arbetsmarknad existerar ett stort behov av att utveckla ledare som är förberedda på morgondagens utmaningar (Pearce & Manz 2005, ss. 130–132). Trots detta är självledarskap ett fortfarande relativt outforskat område inom ledarskapsforskningen och kan utvecklas på ett flertal punkter (Harari et al. 2021, s. 891). Den traditionella ledarskapsforskningen har länge lagt ett fokus på ledare inom formella positioner, ett perspektiv som denna studie menar är otillräcklig för att hantera och anpassa organisationen till omvärldens komplexa ombytlighet (Pearce & Manz 2005, s. 130). Neck och Houghton (2006, s. 283) påpekar att individer som endast förlitar sig på traditionella ledare kan mista förmågan till självständiga tankar och initiativtagande, varför självledarskap blir en central aspekt att studera.

Självledarskap skiljer sig från andra motivationsteorier genom att det mer konkret fungerar som ett verktyg för individer, med hjälp av tre övergripande strategier: beteendefokuserade, konstruktiva tankemönster och naturliga belöningar (Neck & Houghton 2006, ss. 271, 274). Dessa strategier kan likställas med individuella resurser och om de används på rätt sätt kan de bidra till att individer mer effektivt kan leda sig själva (ibid. s. 271). Att effektivisera de egna prestationerna och utveckla förmågor kan härledas till vad Lusch och Vargo (2015, s. 91) menar är ett värdeskapande. När värde har skapats upplever individen i sin tur ett ökat välbefinnande (ibid.). Värdeskapande är en unik process som fastställs av den enskilda individen, varför det även kan beskrivas vara en relativistisk preferensupplevelse (Grönroos & Ravald 2011, s. 6). För att kunna vara självledande och skapa värde krävs det således att

individerna på egen hand inkorporerar strategierna i den situationella kontexten. Om individen lyckas med detta menar Houghton och Yoho (2005, s. 68) att självledarskapet med stor sannolikhet kan förbättra den individuella inställningen till meningsfullhet i arbetet, själveffektivitet och kompetens. På samma sätt menar Harari et al. (2021, s. 891) att individer som utövar självledarskap kan uppleva ökad arbetstillfredsställelse och produktivitet i arbetet. Lucke och Furtner (2015, s. 323) har konstaterat i sin studie att självledarskap kan resultera i goda framsteg i militära sammanhang med positiva effekter i allt från teoretiska, praktiska och fysiska prestationer. Studien visar att soldater som arbetar i extraordinära miljöer, med tydliga fysiska utmaningar och psykiska påfrestningar, tillskrivs krav på att kunna hantera dessa på ett effektivt sätt, varpå det krävs att individen effektivt kan integrera egna resurser. Genom att använda sig av strategier för ett självledarskap tillsammans med egna resurser kan såväl det egna värdet som organisationens värde öka och individen blir i sin tur mer eftertraktad i en värld som kräver flexibla anställda (Houghton & Yoho 2005, s. 65).

Lucke och Furtner (2015, s. 311) applicerar självledarskap i den militära kontexten men med ett fokus på personer som besitter en högre utbildningsnivå än i värnplikten. Tidigare forskning inom ämnesområdet har generellt lagt ett stort fokus på kunskapsintensiva yrken eller utbildningar med högre utvecklingsnivåer, exempelvis studier som behandlar universitetsstudenter och högteknologiska arbeten (Maykrantz & Houghton 2018; Zapalska, Kelley & Zeiser 2015; Bäcklander 2019). Kunskapsintensiva yrken kännetecknas av ett lägre behov av kontroll och i allt större utsträckning talar för autonoma anställda och deras möjligheter till att navigera i organisationen och se uppgifter som meningsfulla (Bäcklander 2019, s. 38). I kunskapsintensiva yrken besitter individerna en stor kompetens och förståelse för arbetets karaktär. Svårigheter med självledarskap i yrken som kännetecknas som kunskapsintensiva handlar således mer om vad uppgiften är, snarare än hur den bör utföras och talar för en stor möjlighet till självledarskap (ibid. s. 36).

Tidigare studier har undersökt självledarskapets fördelar på såväl individnivå som i militära kontexter (Lucke & Furtner 2015, s. 311). Studier som utförts i den amerikanska armén har lyft självledarskap i syfte att bygga upp soldaterna i en tydlig riktlinje och självdisciplin (Bailey, Barber & Justice 2018, s. 149). Denna forskning saknar däremot insikt i huruvida självledarskap upplevs vara möjligt i organisationer där en avsaknad av kompetens existerar. I forskningen om självledarskap saknas idag insikt i hur självledarskap relateras till individuellt värdeskapande som begrepp och hur självledarskap upplevs vara möjligt i



organisationer som inte kännetecknas av kunskapsintensiva yrkesroller. Genom att tillämpa självledarskap i en ny kontext appliceras istället ett fokus på individnivå och värnpliktiga, vilka besitter begränsad kompetens i såväl deras yrkesroll som i självledarskap som fenomen.

### 1.3 | Syfte & frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att bidra med kunskap om förhållandet mellan värdeskapande och självledarskap. Studien har som ändamål att tillföra ett nytt perspektiv till förståelsen för självledarskap, sett utifrån värnpliktigas perspektiv. Genom att beskriva hur självledarskap kan vara värdeskapande för den enskilda individen samt hur självledarskap upplevs vara möjligt i militära kontexter bidrar denna studie med nya insikter till det befintliga forskningsfältet. Studien ämnar besvara följande frågeställningar:

- *Hur kan självledarskap i militära miljöer vara värdeskapande?*
- *Hur upplever personer som genomför värnplikt möjligheten till att utföra självledarskap?*

## 2 | Teoretisk referensram

---

*Följande avsnitt presenterar studiens valda teorier från det aktuella forskningsfältet. Med stöd i syfte och frågeställningar behandlas begreppet självledarskap, självreflektion och värdeskapande.*

---

### 2.1 | Självledarskap

Inom organisationsvetenskap har självledarskap blivit ett väsentligt koncept som innebär att individer utövar ett självinflytande över sina egna beteenden, känslor och tankar (Harari et al. 2021). Kontrollsystem inom organisationer erbjuder olika system för såväl belöning som bestraffning och skapar olika standarder för prestationer samt processer för utvärdering. På ett liknande sätt har individer förfogande över sina egna självgenererade personliga standarder, processer för självutveckling och förmågor att styra belöning och bestraffning

(Manz 1986, s. 586). Självlledarskap är en förlängning av begreppet “self-management” som haft ett större fokus på yttre belöningar såsom beröm och erkännande av andra, medan självlledarskap fokuserar på den inre motivationen, där behovet av kompetens och självbestämmande är bidragande faktorer för att öka den inre motivationen (Neck & Houghton 2006, ss. 273, 281).

Neck och Houghton (2006, s. 283) redogör för positiva effekter av självlledarskap som kan tänkas påverka individen i det egna ledarskapet, där de mest förutsägbara utfallen är högre engagemang, ökad självständighet, förhöjd kreativitet, arbetstillfredsställelse och en ökad självförmåga. Ett ökat engagemang för självlledarskap kan utveckla känslor av ägarskap hos individer, som resulterar i högre engagemang för arbetsuppgifter och egna mål. Likaså kan ett ökat engagemang och självständighet bidra till högre känslor av kontroll, vilket medför ett oberoende gentemot andra individer. Vidare resonerar Neck och Houghton (2006, ss. 283–284) för att individer som inte utövar självlledarskap kan bli mer beroende av traditionella ledare, vilket i sin tur kan leda till mindre självständighet kring individens egna tankar och handlingar. Müller och Niessen (2017, s. 74) menar att individer fortfarande kan vara sina egna ledare trots kontrollerade situationer på en arbetsplats. I dessa situationer, när individer ställs inför hög arbetsbelastning samt svåra och komplexa arbetsuppgifter, har självlledarskap en effektiv påverkan varpå det kan medföra högre närvaro, arbetsprestationer och ökat välbefinnande.

Neck och Houghton (2006, ss. 274–275) redogör för vanlig kritik mot självlledarskap, där det påpekas att begreppet självlledarskap kan ses som oskiljaktigt från välkända teorier om självreglering och motivation. Kritiken syftar till de strategier som utgör självlledarskap och bygger på teorier om självinflytande och motivation. Detta har i sin tur genererat skildringar om huruvida självlledarskap är unikt och om självlledarskap endast är en ompaketering av tidigare motivationsteorier. Neck och Houghton (2006, s. 275) menar dock att kritiken mot självlledarskap kan vara missvisande eftersom självlledarskap beskrivs som en normativ teori, vilket betonar hur något bör göras, snarare än en deduktiv eller deskriptiv teori som betonar varför det bör uppnås. Det som skiljer självlledarskap gentemot andra kända teorier om självinflytande och motivation, är således de strategier som självlledarskap består av och som kan fungera likt verktyg för att uppnå positiva effekter för individen, det vill säga beteendefokuserade-, konstruktiva- och naturliga belöningsstrategier (Neck & Houghton 2006; Woods, Napiersky & Rivkin 2022).

### 2.1.1 | Beteendefokuserade strategier

Beteendefokuserade strategier är den del av självledarskap som syftar till att öka självmedvetenheten hos individer genom att fokusera på självobservation, självmålsättning, självbelöning, självbestraffning och självdisciplin (Woods, Napiersky & Rivkin 2022, s. 2; Prussia, Anderson & Manz 1998, s. 524). Avsikten med dessa strategier är att individer ska ha förmågan att förbättra eller modifiera specifika beteenden. Detta gör att individen i sin tur kan identifiera långsiktiga mål och tillämpa belöningar som anses motiverande (Prussia, Anderson & Manz 1998, s. 524). Självobservation är en viktig del av individens självledarskap eftersom det gör individer medvetna om varför de beter sig på ett visst sätt och hur beteenden kan skilja sig i olika situationer (D'Intino et al. 2007, s. 106). Självobservation ökar självmedvetenheten hos individer och är ett första steg i att förändra eller rensa bort ineffektiva beteenden. En ökad förståelse för individuella beteenden och prestationsnivåer ger individer möjlighet till att sätta effektiva mål för sig själva (Neck & Houghton 2006, s. 271).

Självmålsättning innebär att individer identifierar och sätter specifika och utmanande mål som grundar sig i den enskilda individens självreflektion och prestationsnivå (Harari et al. 2021, s. 894). Neck och Houghton (2006, s. 271) redogör för att det finns forskning som tyder på att utmanande och specifika mål har potential till att öka individers egna prestationsnivåer. De förklarar även att självbelöning i kombination med självmålsättning kan öka möjligheten för uppfyllelse av individers egna satta mål. Självbelöning behöver inte ta en materiell form utan kan också vara mentalt i aspekter av att berömma sig själv för en viss prestation (ibid.). D'Intino et al. (2007, s. 106) förklarar att självbestraffning kan vara bra till en begränsad del, speciellt när individer har förmågan att reflektera över sina misslyckanden och oönskade beteenden, för att sedan lära sig av dem och omforma beteendena. Neck och Houghton (2006, s. 272) poängterar att de beteendefokuserande strategierna således kan beskrivas som verktyg för individens eget självledarskap och är utformade för att uppmuntra önskvärda beteenden som kan leda till gynnsamma resultat. Likaså ger dessa strategier individer förmågan att rensa bort oönskade beteenden som tidigare lett till utebliven framgång (ibid.).

### **2.1.2 | Konstruktiva tankemönsterstrategier**

Manz (1986, s. 594) redogör att det yttersta målet med självledarskap är att öka effektiviteten hos individer genom hantering av egna tankemönster. Detta blir en central faktor för en individ eftersom många uppgifter och aktiviteter kommer att bestå av både önskvärda och oönskade moment. Om individers mentala energi är fokuserad på obehagliga moment, såsom osäkerhet eller påfrestningar, är sannolikheten stor att momentet kommer att upplevas som obehagligt. Däremot, om individers mentala energi fokuserar på momenten som något positivt, exempelvis som en utmaning eller utveckling, är sannolikheten stor att momentet kommer att fungera som en motivationsfaktor (ibid.). Harari et al. (2021, s. 891) förklarar att konstruktiva tankemönsterstrategier hjälper individer att tänka mer rationellt, öka motivationen samt själv effektivitet och förmågan att omformulera problem till utmaningar. För att göra detta behöver individer använda sig av ett positivt *självrprat* och ett *mentalt bildspråk* (Neck & Houghton 2006, s. 272). Neck och Manz (1992, s. 683) definierar självprat som något individen säger till sig själv i hemlighet. Självprat innefattar även mentala självutvärderingar och reaktioner där individen noggrant analyserar olika samband i sitt självprat som gör att det är möjligt att bortse från negativa tankemönster (D’Intino et al. 2007, s. 107). Bailey, Barber och Justice (2018, ss. 150–151) redogör för att konstruktiva tankemönsterstrategier bidrar till en framgångsrik prestation genom självprat och mentalt bildspråk. Genom att individen mentalt upprepar kommande utmaningar kan det leda till en känsla av kontroll över arbetsuppgifter eller aktiviteter, som i sin tur kan förbättra tillfredsställelsen på arbetsplatsen och öka produktiviteten (ibid.).

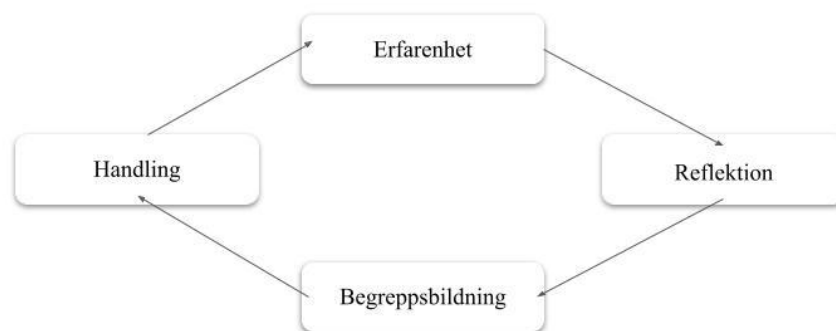
### **2.1.3 | Naturliga belöningsstrategier**

Med naturliga belöningsstrategier avser individer skapa positiva upplevelser i arbetsuppgifter eller aktiviteter som de motiveras av och upplever som belönande (Prussia, Anderson & Manz 1998, s. 524; Neck & Houghton 2006, s. 272). D’Intino et al. (2007, ss. 106–107) redogör för två primära naturliga belöningsstrategier, där den första handlar om att individer bygger in trevliga aspekter i sina aktiviteter så att aktiviteten eller uppgiften blir mer naturligt givande. Den andra strategin innebär att individer har förmågan att forma sin egen uppfattning genom att fokusera på uppgiftens eller aktivitetens egentliga aspekter och låta de obehagliga tankarna riktas bort. Prussia, Anderson och Manz (1998, s. 524) förklarar att individer som har förmågan att modifiera sina egna uppfattningar eller beteenden, i samband med aktiviteter eller uppgifter, har möjlighet att uppleva ökad kompetens och självkontroll.

Bailey, Barber och Justice (2018, s. 151) beskriver även att naturliga belöningsstrategier bidrar till att öka engagemang och inre motivation hos individer varför det blir lättare för dem att forma uppgifter och aktiviteter till att bli mer behagliga och roliga. D'Intino et al. (2007, s. 107) konstaterar att båda strategierna kommer med stor sannolikhet generera känslor av självbestämmande och kompetens hos individer, vilket i sin tur kan stimulera prestationshöjande beteenden.

## **2.2 | Självreflektion**

Självledarskap hjälper individer att uppnå önskvärda beteenden men ger också en förståelse till varför de vill uppnå dessa beteenden (Manz 1986, s. 595). Nesbit (2012, s. 204) förklarar att självstyrd ledarskapsutveckling har av egenskap att låta individer ta större initiativ. Detta för att identifiera både materiella och immateriella resurser som krävs för individuellt lärande och utvärdering av individuella resultat. Självstyrd ledarskapsutveckling kräver även att individer utvecklar självmedvetenhet om individuella styrkor och brister i sin självutveckling (ibid. s. 206). För att individer ska ha möjlighet till att utveckla den egna självmedvetenheten, krävs således att individer reflekterar. Detta innebär att individer måste reflektera utifrån en introspektiv analys, likt en självakttagelse, för att hantera yttre feedback och självobservationer. Självreflektion hjälper individer att kontinuerligt utforska och styra sitt eget lärande och ger en vägledning kring de utvecklingsbehov en individ står inför (ibid.). På liknande sätt menar Sandahl, Falkenström och von Knorring (2017, s. 218) att reflektion handlar om att våga undersöka och i vissa tillfällen även ifrågasätta sina egna ageranden. David Kolb som är en amerikansk professor i organisatoriskt beteende och utvecklingsteoretiker redogör i sin teori om erfarenhetsbaserat lärande av en så kallad lärcirkel (se Figur 1). Denna lärcirkel beskriver hur reflektion om individuella erfarenheter och förståelse för känslor, tankar samt upplevelser, kan leda till nya sätt av lärande (ibid. s. 221). Lärande kan beskrivas som en process där kunskap produceras genom erfarenhet som individer sedan reflekterar över och i sin tur bearbetar erfarenheterna (Taneja, Kiran & Bose 2023, s. 3). Zapalska, Kelley och Zieser (2015, s. 67) redogör även för att handlingar baserade på Kolbs lärcirkel kan tillföra ett effektivt självledarskap som också främjar den kognitiva utvecklingen hos individen.



Figur 1: Förenklad bild av Kolbs lärcirkel (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2015, s. 222).

Reflektion resulterar i en analys av tidigare och nuvarande erfarenheter som i sin tur ska göra att individer kan arbeta mer effektivt i framtiden. Reflekterande processer aktiveras automatiskt hos individer där handlingar inte stämmer överens med individens egna förväntningar, mottagande av feedback och upplevelser av händelser (Nesbit 2012, ss. 209–210). Både Kiersch och Gullekson (2021, s. 4) samt Nesbit (2012, s. 207) argumenterar för att reflektion är något som individer måste göra själva och välja att engagera sig i, för att utveckla självledarskap. Vidare menar Nesbit (2012, ss. 212–214) att känslomässig hantering av feedback är väsentlig för självstyrd ledarskapsutveckling. Det är vanligt att känslomässiga reaktioner uppstår när en individ bemöts av negativ feedback. Om denna feedback tolkas av individen som ett ifrågasättande av den egna självuppfattningen, kan det leda till minskat strävande mot personliga mål och framtida prestationer. Det är således viktigt att sådan feedback inte tas emot personligt och bör i stället ses som en chans till lärande och utveckling (ibid.).

### 2.3 | Värdeskapande

Värdeskapande härstammar från den tjänstedominanta logiken och är ett begrepp som kan definieras på ett flertal olika sätt vilket gör begreppet svårfångat (Vargo & Lusch 2016, s. 6; Grönroos 2015, s. 22). Värde tillskrivs olika betydelser beroende på sammanhang, exempelvis inom industriella marknader kan värde mätas genom monetära termer medan i konsumentmarknader är värde endast något som upplevs (Grönroos 2015, s. 22). Grönroos och Voima (2013, s. 135) förklarar att värdeskapande är en pågående process som framhäver kunders egna erfarenheter och förmågan att få ut värde i produkter och andra resurser. Värde är en interaktiv relativistisk preferensupplevelse vilket innebär att skapandet av värde endast

kan bestämmas av kunden själv. Till följd av kundens egna känslor, attityder och intryck av tillfredsställelse är värde kontextuellt och personligt (ibid.).

Dock hävdar Vargo och Lusch (2016, s. 9) att värde inte endast kan bestämmas individuellt utan att det krävs en resursintegrering, där resurserna förses från ett flertal olika källor i den privata och offentliga sfären. En resursintegrator innebär enligt Lusch och Vargo (2015, s. 110) att vara en aktör "som skapar resurser genom att kombinera dem med andra resurser". Det finns två resurser som Lusch och Vargo (2015, s. 91) menar är betydelsefulla för att värde ska kunna skapas; operanda- och operatörsresurser. Operanda resurser är statiska och kan beskrivas som potentiella resurser vilka behöver bearbetning av andra, externa resurser för att kunna utnyttja dess funktion. Operatörsresurser är de resurser som används för att bearbeta de operanda resurserna och tar därmed ofta en immateriell form av förmågor och mänskliga färdigheter. Vidare förklarar Lusch och Vargo (2015, s. 91) att värde är ett upplevelsekoncept och att värde samskapas genom resurser. Värde skapas således genom att individen på rätt sätt applicerar operatörsresurserna på de operanda resurserna, som i sin tur kan bidra till en ökad individuell känsla av välbefinnande (ibid.).

Vargo och Lusch (2016, s. 6) redogör för begreppets förlängning som inneburit att värde gestaltat sig i ett flertal olika former vilket skiftar fokus från den traditionella kund-organisationens definitionen. Denna approach innebär att värde kan appliceras på såväl kunder som på organisationens egna medarbetare (Dziewanowska 2017, s. 235). Tidigare forskning om självledarskap har fokuserat på dess olika positiva effekter som självledarskap kan bidra med för såväl organisation som för individer. Värde i självledarskap kan gestaltas i termer av en ökad självständighet, arbetstillfredsställelse och högre engagemang (Neck & Houghton 2006, s. 283; Houghton & Yoho 2005, s. 68). De tre övergripande strategierna som självledarskap består av kan således likställas med individuella resurser, som är viktiga för ett värdeskapande. Lusch och Vargo (2015, ss. 91, 163) menar att resurser är något individen kan utnyttja för att skapa värde och att individuella förmågor och kunskap är viktiga resurser för ett värdeskapande. Då det saknas tidigare uppmärksamhet om självledarskap i förhållande till begreppet värdeskapande, kommer denna studie att studera värdeskapande utifrån de positiva effekter som självledarskap medför. I denna studie kommer även värde att diskuteras utifrån individuella upplevelser och definieras som att "få det bättre" (Grönroos 2015, s. 22). Likaså kommer studien ha som utgångspunkt från Lusch och Vargos (2015, s. 91) definition av värde, där de menar att värde utgör nytta och ger ett ökat välbefinnande hos en individ.

## 3 | Metod

---

*I följande avsnitt redogörs studiens valda metod och tillvägagångssätt samt dess relevans för studiens syfte. Metodkapitlet behandlar det övergripande metodvalet, tillvägagångssättet och insamlingen av empirin, studiens urval, tillförlitlighet och äkthet, analys av data samt de forskningsetiska ställningstagandena.*

---

### 3.1 | Metodval

Syftet med denna studie är att bidra med en ökad förståelse för fenomenet självledarskap och dess förhållande till värdeskapande genom att studera individuella upplevelser, sett ur värnpliktigas perspektiv. Bryman (2018, ss. 61–62) förklarar att den kvalitativa forskningsstrategin ämnar sig för studier som syftar till att beskriva hur individer uppfattar och tolkar den egna sociala verkligheten. Val av metod i denna studie grundar sig i behovet av att förstå och fånga personliga upplevelser och berättelser, varpå en kvalitativ forskningsstrategi ansågs som mest lämplig. Studiens empiriska material utgörs av en semistrukturerad intervjuform vilken enligt Bryman (2018, s. 568) innebär att det finns ett antal förbestämda teman som berörs, vilka presenteras i studiens intervjuguide (se Bilaga 1). Val av den semistrukturerade intervjuformen baseras på att intervjupersonerna i denna metod, till skillnad från en strukturerad intervjuform, tillåts utforma svaren på ett eget sätt och där en möjlighet att frångå intervjufrågornas ordningsföljd existerar.

Tillsammans med resultaten från det empiriska materialet använde denna studie tidigare forskning om självledarskap och värdeskapande för att besvara frågeställningarna. Till skillnad från ett induktivt angreppssätt som sällan utnyttjas till sin helhet och där slutsatser baseras på resultatet, använder denna studie redan existerande teori till delar som exempelvis bakgrund (Bryman 2018, s. 49). Eftersom andras världsbild studerades blev det centralt att tolka och formulera de språk och förståelser som ligger till grund för intervjupersonernas verklighet, utan att förlora de studerandes perspektiv. Detta innebar att studiens teoretiska referensram behövde utvecklas parallellt med det empiriska materialet. Studien förhåller sig därav till Brymans (2018, s. 478) förklaring av ett abduktivt synsätt på relationen mellan teori och forskning där den teoretiska redogörelsen baseras på studiesubjektets världsbild.



## 3.2 | Urvalsmetod

Val av intervjupersoner skedde genom ett målstyrt urval med utgångspunkt i personer som utför eller inom de närmaste två åren utfört grundutbildning med värnplikt. Målstyrt urval innebär att deltagarna strategiskt väljs ut med syftet att vara relevanta för de formulerade forskningsfrågorna. Således sker denna form av urvalsmetod inte på en slumpmässig basis och utgör därmed ett icke-sannolikhetsbaserat urval (Bryman 2018, s. 496). Urvalsformen medför generaliseringssvårigheter eftersom intervjuer med ett begränsat antal utvalda individer och som berör specifika upplevelser inte medför den representanterbarhet som kvantitativa forskare menar är nödvändigt för att företräda andra fall (Bryman 2018, s. 484). Bryman (2018, s. 485) redogör dock för hur den kvalitativa forskningsformen inte syftar till att representera en population som en helhet, i stället ligger fokus i att generalisera materialet till teori. Kvaliteten och bedömningsgrunderna för generaliserbarheten i en kvalitativ studie baseras således på undersökningens formulerade teoretiska slutsatser. För studiens ändamål ansågs därmed en målstyrd urvalsmetod vara mest lämplig.

Studien strävade även efter ett så heterogent urval som möjligt varpå en könsfördelning av fem kvinnor och sex män tillämpades. Till följd av det rådande generella säkerhetsläget och en omfattande övningsverksamhet där samtliga försvarsgrenar inom Försvarsmakten deltar, begränsades antalet möjliga intervjupersoner som var aktiva inom värnplikten (Försvarsmakten 2023). Som lösning på urvalssvårigheterna tillämpades även ett snöbollsurval hos de redan intervjuade personerna som föreslog andra intressanta deltagare (Bryman 2018, ss. 504–505). I denna studie har elva personer, som utför eller inom de närmaste två åren har utfört värnplikt, intervjuats. Bryman (2018, ss. 506–507) redogör för att avgränsningar av urvalsstorleken ofta är ett hinder för forskare som strävar efter att uppnå en teoretisk mättnad. Urvalsstorleken i denna undersökning beaktades efter att vara tillräckligt stor för att uppnå en teoretisk mättnad samtidigt som den behövde begränsas för att en djupgående analys skulle vara möjlig att utföra, en balansgång som bidrog till det slutgiltiga intervjuantalet.

Tabell 1: Intervjudeltagare. Egen tabell.

Respondenter	Ålder	Kön	Avslutad värnplikt	Tid:	Datum för intervju
Intervjuperson 1	21	Kvinna	2023	67 min	2023-04-21
Intervjuperson 2	22	Kvinna	2021	63 min	2023-04-21
Intervjuperson 3	22	Man	2021	44 min	2023-04-22
Intervjuperson 4	19	Man	2023	33 min	2023-04-23
Intervjuperson 5	22	Man	2021	43 min	2023-04-24
Intervjuperson 6	23	Kvinna	2022	58 min	2023-04-24
Intervjuperson 7	21	Kvinna	2021	43 min	2023-04-26
Intervjuperson 8	20	Man	2023	72 min	2023-04-28
Intervjuperson 9	19	Man	2023	36 min	2023-04-30
Intervjuperson 10	22	Man	2021	87 min	2023-05-04
Intervjuperson 11	20	Kvinna	om 2023	73 min	2023-05-05

### 3.3 | Tillvägagångssätt & insamling av empiriskt material

Intervjuprocessen startades med en formulering av generella frågeställningar som behandlar såväl öppna som slutna frågor. Fördelen med denna kombination är att intervjupersonerna både ges utrymme att svara med egna ord, en spontanitet som kan bidra med intressanta svar, samtidigt som somliga frågor används för att hålla intervjupersonen på rätt spår och kan vara ett hjälpsamt verktyg i att hålla diskussionen vid liv, exempelvis följdfrågor av olika slag (Bryman 2018, ss. 315–317). Att intervjupersonerna ges utrymme att på eget sätt beskriva sin verklighet blir väsentligt i denna studie som ämnar att beskriva individuella upplevelser av självledarskap och värdeskapande. Som tidigare redogjorts för i den teoretiska bakgrunden är det endast den enskilda individen som kan bestämma om värde skapats eller inte, därav blir individernas beskrivningar ett centralt fokus (Grönroos & Voima 2013, s. 135).

För att få tillträde till intervjupersonerna skickades mejl ut till såväl ett flertal regementen runt om i Sverige som vänner och bekanta med urvalskriterierna som utgångspunkt. Utvalda vänner och bekanta som kontaktades har någon form av anknytning till värnplikten, varpå de blev relevanta för studiens syfte. I mejlet presenterades forskningsansvariga, det övergripande

syftet med undersökningen och avslutningsvis förfrågan om intervjumöjligheter. Efter godkännande från deltagande, valdes plats och tid baserat på önskemål från intervjupersonerna. Till följd av att majoriteten av intervjupersonerna befann sig på annan ort vid intervjutillfället hölls intervjuerna digitalt, med undantag av ett intervjutillfälle vilket genomfördes fysiskt. I samband med inbokad intervju skickades även ett informationsbrev (se Bilaga 2) och samtyckesformulär (se Bilaga 3) ut för att garantera intervjupersonernas samtycke till medverkan. Intervjuerna som varierade mellan 35 och 87 minuter spelades in med hjälp av en diktafon och genomfördes med stöd av en förbestämd intervjuguide (se Bilaga 1) som byggde på en struktur av allmänna frågor, övergripande teman och en avslutande sammanfattning. Efter intervjuerna genomförts påbörjades transkriberingen av det insamlade materialet. För att säkerställa konfidentialiteten för intervjupersonerna anonymiserades personuppgifterna vid transkriberingen och pseudonymer användes som alternativ till namn. Genom att båda forskare i denna studie kontrollerade transkriberingen av samtliga intervjuer kunde även reliabiliteten stärkas och subjektiva tolkningar undvikas. För kravet om validitet i intervjuutskriften tillämpades en ordagrann återgivning av intervjumaterialet där emotioner, pauser och tonlägen tilldelades plats för att återge en så rättvis bild som möjligt. Således förbisågs skillnader mellan ett muntligt och skriftligt språk i transkriberingen. Vid intervjuanalysen beaktades även att citatanvändning av osammanhängande och ordagranna transkriberingar kan vid publicering leda till en oetisk stigmatisering av individer och grupper (Kvale & Brinkmann 2014, ss. 224–228).

### **3.4 | Analys av data**

Intervjuprocessen pågick under loppet av två veckors tid och där en transkribering av materialet skedde parallellt för att effektivisera arbetsprocessen. En stor fördel som uppmärksammades med att transkribera kontinuerligt och parallellt med intervjuerna var att teman uppstod som fick ett större fokus i de kvarstående intervjuerna (Bryman 2018, s. 579). Det var av stor vikt för studien att transkriberingen formulerades med största försiktighet och på ett så utförligt sätt som möjligt. Examensarbetet ämnar förstå intervjupersonernas upplevelser och genom detta finna mönster i sociala företeelser, varför både vad och hur en berättelse formulerats blir ett centralt fokus. För att få fram dessa aspekter är det viktigt att forskarna på ett fullständigt sätt redogör för intervjuens interaktioner (Bryman 2018, s. 577).

Efter att transkriberingen av samtliga intervjuer var klar påbörjades en sortering av den insamlade empirin. Med kvalitativa studier tenderar det att tillkomma omfattande mängder empiri vilket medför en oreda för forskaren som ämnar att strukturera materialet (Rennstam & Wästerfors 2015, s. 67). Efter den tematiska sorteringen hade materialet överskådligt strukturerats upp men bestod fortfarande av en stor mängd material. I denna studie tillämpades en kategorisk reducering där irrelevant material uteslöts och specifikt, intressant material fick ett större fokus. Reduceringen av väsentligt material beslutades till följd av vald teoretisk bakgrund men även till följd av vad som ansågs väsentligt för studiens syfte och frågeställningar. Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 104–106) menar att genom reducering av materialet erhåller forskaren färre infallsvinklar vilket preciserar materialet och gör det lättare att hantera. Med hjälp av den förvalda teoretiska bakgrunden sorterades och reducerades materialet i olika teman, varpå mönster i intervjupersonernas svar snabbt kunde beskrivas. Genom en diskussion och kritisk granskning av kodningen framtogs följande teman: *motivation i självledarskapet, förmåga till reflektion, förmåga till självständighet samt vikten av kompetens*. Dessa teman växte fram i bearbetningen av materialet och används som grund för analyskapitlet. Utgångspunkten vid analys av data och vid identifiering av framtagna teman har varit studiens syfte och frågeställningar som tillsammans med tidigare forskning inom området hjälpt till att analysera den insamlade empirin.

### **3.5 | Tillförlitlighet och äkthet**

I avsnitt 3.3 benämns transkriberingarnas reliabilitet och validitet, kriterier som sällan används i kvalitativ forskning vilket Bryman (2018, s. 467) förklarar är till följd av forskningens subjektiva form av den sociala verkligheten. Campbell, Quincy, Osserman & Pedersen (2013, s. 295) talar dock för att tillförlitligheten är minst lika viktig i kvalitativa undersökningar som i kvantitativa. På samma sätt talar Guba och Lincoln (1994, s. 114) alternativt för två övergripande kriterier för kvalitativa studier; tillförlitlighet och äkthet, två kriterier som även beaktas i denna studie. Kriteriet för tillförlitlighet består av fyra centrala delkriterier vilka är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera (ibid.).

Delkriteriet trovärdighet talar för textens kvalitet i empiribeskrivningarna vilka kan innehålla ett flertal olika tolkningar av en social verklighet (Bryman 2018, s. 467). I denna studie

säkerställdes trovärdigheten genom att följdfrågor tillämpades för att få en tydligare bild över intervjupersonernas beskrivningar. Således kontrollerades oklarheter när intervjupersonerna fick upprepa sig. För kriteriet överförbarhet är denna studie väl medveten om svårigheterna med att överföra och generalisera det begränsade antalet av intervjupersonernas subjektiva beskrivningar till andra kontexter. Bryman (2018, s. 468) menar dock att överförbarhet i kvalitativ forskning bör fokusera på att framföra "täta beskrivningar" istället för en bredd som eftersträvas i kvantitativ forskning. Genom att tillämpa öppna frågor där intervjupersonerna gavs ett större utrymme att på egen hand beskriva upplevelser kunde studien trots svårigheter erhålla en viss överförbarhet. Det tredje kriteriet begriper textens pålitlighet där Bryman (2018, s. 468) menar på att forskare ska anta ett granskande synsätt och på ett tydligt och genomgående sätt redogöra för arbetets alla delar. Genom att försöka vara så tydlig som möjligt i beskrivningar av val och tillvägagångssätt i kombination med en granskande vägledning från handledare samt stöd från ytterligare lektorer har detta arbete kunnat säkerställa en pålitlighet. Sist för kriteriet om tillförlitlighet hör delkriteriet om möjlighet att styrka och konfirmera, vilket Bryman (2018, s. 470) förklarar uppfylls när forskarna kan styrka att de inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utfallet av studien. Det är något som denna studie vidtagit stora åtgärder för att försöka undvika, bland annat genom att välja intervjupersoner utan personlig koppling.

Det andra övergripande kriteriet som Guba och Lincoln (1994, s. 114) menar som centralt i kvalitativ forskning är äkthet vilket begriper fem ingående delkriterier; rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Tillsammans framhäver de olika delkriterierna olika personliga värderingar, åsikter och uppfattningar som kan ligga till grund för analysmaterialet och ämnar påvisa om deltagande intervjupersoner fått en bättre förståelse, inflytande och handlingsförmåga över den egna miljön (ibid.). Under intervjutillfället gavs en inledande beskrivning om självledarskap som fenomen, vilket kan anses som att intervjupersonerna fått en bättre förståelse för begreppets innebörd och dess sociala kontext. Intervjuerna genomsyras även av olika reflektionsfrågor, bland annat i form av kritik och konflikter, vilket gav medverkande en möjlighet att med hjälp av följdfrågor förstå både egna och andras upplevelser. Således anses kriterierna vara uppfyllda i denna studie.

### 3.6 | Forskningsetiska ställningstaganden

I undersökningsprocessen utsätts forskarna till stor del för etiska ställningstaganden. De etiska aspekterna har i samband med studien en direkt korrelation till olika former av integritetsfrågor som berör olika faser av undersökningen (Bryman 2018, s. 165). Bryman (2018, s. 170) redogör för grundläggande etiska frågor som behandlar deltagandes frivillighet, integritet, anonymitet och konfidentialitet och begriper ett flertal olika aspekter. I och med nya medier och krav på behandling av personuppgifter har forskare behövt anpassa sitt etiska förhållningssätt. För att säkerställa intervjupersonernas integritet samt en anonymisering och säker förvaring av det insamlade materialet användes det i denna studie en diktafon under intervjuerna samt att personuppgifter avlägsnades från transkriberingarna. I transkriberingarna återgavs även en så tydlig beskrivning av intervjumaterialet som möjligt för att inte orsaka falska förespeglningar. Genom att kontinuerligt under intervjuprocessen samt före intervjun i form av ett informationsbrev (se Bilaga 2), förklara för intervjupersonerna att deras medverkan när som helst kunde återkallas kan även principen för frivillighet säkerställas.

Denna studie antar ett stort ansvar för att samtyckeskravet ska uppfyllas i samband med intervjuerna. Samtyckeskravet innebär att medverkande i en studie ska tilldelas så pass mycket information som är möjligt om undersökningens syfte och upplägg samt användningsområde för att kunna ge sitt samtycke till ett deltagande. För att fastställa att intervjupersonernas samtycke till deltagande använder denna studie ett samtyckesformulär (se Bilaga 3) som undertecknas av samtliga deltagare. Bryman (2018, s. 178) redogör för fördelar med ett samtyckesformulär som bland annat medför en möjlighet för intervjupersonen att redan före intervjun få information om vad en medverkan innebär och vad materialet ämnar användas till. Forskarna erhåller i samband med detta även ett skriftligt samtyckesintyg som kan framföras vid invändande kritik. För att undvika att skapa oro hos anträffade intervjupersoner och säkerställa deras medverkan, strävar denna studie efter att på ett tydligt sätt beskriva och förklara för deltagande vilka fördelar ett samtyckesformulär kan medföra för personen i fråga men även vilket syfte som finns för forskarna. Studien har även använt sig av ett informationsbrev (se Bilaga 2) som skickats ut till deltagande före intervju. Informationsbrevet har ämnat att ytterligare delge information om syfte, förväntningar på medverkan och intervjuprocess samt kontaktuppgifter till forskningsansvariga. Både samtyckesformuläret och informationsbrevet har formulerats i enlighet med Lunds

universitetets krav på informationssäkerhet vid behandling av personuppgifter ur ett forskningssyfte (Lunds universitet 2022).

## 4 | Analys

---

*I följande avsnitt behandlas den insamlade empirin tillsammans med studiens valda teorier. Analysens samtliga delar behandlar kontinuerligt och parallellt fenomenet självledarskap och dess förhållande till värdeskapande i den militära kontexten.*

---

### 4.1 | Laget före jaget

Som är allmänt känt innebär militären en hårt byråkratisk och hierarkisk miljö och för värnpliktiga kan denna nya miljö i realiteten komma att bli som en chock. Holmberg och Alvinus (2019, s. 134) redogör för hur militära organisationer, under tider av fred, lägger ett större fokus på att utbilda och träna personalen. Den hierarkiska strukturen inom militären syftar till stor del till att motverka motstånd hos individer inom organisationen och kan således ses som ett verktyg för att upprätthålla en intern kontroll (ibid.). Intervjuperson 11 berättar om den miljö som hon utsattes för i början av sin värnplikt:

Alltså i början handlar allt om att vi bara skulle bli stressade. Alltså deras [befälen] mål var att vi skulle må dåligt, så att allting ska bli lättare sen och det är ju ett jävligt tufft mål. [...] Alltså i lumpen, säger de [befälen] två minuter, så är det inte två minuter, utan det är en minut och 50 sekunder. Det är inte två minuter. Såna saker hade jag inte tränat in annars. Alltså, i början så räknade vi minuter, du räknar inte timmar. Det var stress från att du gick och la dig till att du gick upp.

(Intervjuperson 11)

I citatet ovan berättar intervjuperson 11 att befälens mål var att de skulle må dåligt, för att de skulle få det lättare under resten av utbildningen. Att befäl och överordnade använder tuffare metoder för att få fram resultat är något som samtliga intervju personer intygar. Det intervju person 11 berättar kan relateras till vad Dyson (2019, s. 109) beskriver som en formell form av militär träning, där tydliga strukturer är viktigt för lärande. En formell form av militär träning tar ett större fokus vid att skapa tydliga strukturer och processer för att

identifiera, implementera och utvärdera, där lärdomarna som dras appliceras i nyckelområden för hela den militära aktiviteten (ibid.). Intervjuperson 11 presenterar i citatet ovan att den strikta miljön är som mest framträdande i början av värnplikten och har trots sin stressiga karaktär, medfört egenskaper och lärdomar som annars inte tränats in. Några kvaliteter och egenskaper som traditionellt ansetts som väsentliga och eftertraktade i den militära miljön är bland annat disciplin, lojalitet, anpassningsbarhet och strikt lydnadsförmåga (Dyson 2019, s. 116). För att kunna bibehålla en agil förmåga i situationer av ovisshet och krigföring krävs dock förmågor som är betydligt svårare att lära ut med hjälp av formella inlärningsprocesser, nämligen kreativitet, initiativtagande, intellekt och kritiskt tänkande (ibid.) Genom detta konstaterande och utifrån det intervjuperson 11 berättar kan det tyda på att möjligheten till självledarskap är begränsat i början av utbildningen och blir först mer framträdande i utbildningens senare del.

Den hierarkiska strukturen och strikta miljön inom militären syftar till stor del att motverka motstånd hos individer inom organisationen och kan således ses som ett verktyg för att upprätthålla intern kontroll (Holmberg & Alvinus 2019, s. 134). För att upprätthålla de kvaliteter som eftersöks i rollen som militär används metoder för att såväl forma en fysisk och stridsduglig kropp som att implementera ett enhetligt och målinriktat tankesätt inom organisationen (ibid.). Intervjuperson 5 berättar:

[...] Man blir mycket mer kollektiv, är tvungen att ställa in sig i en grupp, så man får lämna lite sitt individualistiska tänk hemma och det behöver man för att kunna klara kraven. Man får liksom ställa sina personliga behov lite åt sidan och istället tänka på gruppen och så för att kunna uppnå vissa krav. Så att det känner jag verkligen att man fick förändra mycket för att kunna tillgodose kraven där.

(Intervjuperson 5)

Ovanstående citat visar på det kollektiva tankesätt som ligger till grund för militären, något som samtliga intervjupersoner beskrivit som centralt. Försvarsmakten (2020) genomsyras av en uppsatt värdegrund som ämnar att verka för en gemensam målbild och vision och ligger till grund för samtliga medarbetares värderingar. Värdegrunderna tilldelar de värnpliktiga en känsla av ansvar och engagemang och där förståelsen för kollektivets styrka i sin tur kan påverka den individuella förståelsen för möjligheten till ett självledarskap. D'Intino et al. (2007, ss. 114–115) menar på att organisationer med strikt byråkratiska och hierarkiska strukturer sällan tillåter eller förespråkar individuellt initiativtagande och innovation, vilka



beskrivs som nyckelkomponenter i ett självledarskap. Militären som förespråkar ett kollektivt tänkande, där laget föregår jaget, har således ofta ett större förtroende för organisatoriska strukturer, system och processer för motivation och ledning än för självledarskap. Det kollektiva tänkandet som förespråkas i organisationen påvisas i det intervjuperson 5 förklarar och kan därmed påverka värnpliktigas förståelse för den egna förmågan att utöva självledarskap i en negativ bemärkelse.

Neck och Houghton (2006, s. 284) förklarar även att individer som är beroende av yttre influenser från traditionella ledare, gradvis kan mista förmågan till självständiga tankar och handlingar. I sin tur kan det leda till att individer blir beroende av, och förlitar sig på, traditionella ledare snarare än att ta ansvar för sina egna beslut och får som följd en minskad kontroll. Intervjuperson 1 påvisar detta och berättar "Vissa gånger känner man ju att jag har en mycket bättre lösning, men det är inte mitt ansvarsområde, så jag kan inte göra det". Intervjuperson 1 visar på den upplevda vikten av arbetsroller i militära strukturer där lägre rankade roller förlitar sig på högre befattningars beslutsfattande. D'Intino et al. (2007, s. 116) menar att självledarskap i kollektivistiska kulturer styrs i en större omfattning av grupp-, gemensamma eller delade principer. Självledarskap i organisationer som kännetecknas av individualistiska kulturer, till skillnad från den kollektivistiska, styrs mer troligt av personliga intressen, materialistiska belöningar och kortsiktiga mål (ibid.). Det framgår således av intervjuperson 1 att i en byråkratisk och hierarkisk struktur som kännetecknar militären, där tydliga roller existerar, upplevs ett initiativtagande i detta fall som omöjligt. I denna aspekt tycks intervjuperson 5 och 1 uppvisa svaga tecken av värdeskapande i relation till självledarskapet som de menar begränsas till följd av organisationskulturen.

## **4.2 | Betydelsen av att vara självständig**

Självledarskap handlar om att en individ ska kunna ta kontroll över sina egna beteenden och öka förståelsen till varför de vill uppnå dessa beteenden samt fokusera på vad som ska göras och agera självständigt (Manz 1986, s. 595; Bailey, Barber & Justice 2018, s. 149). För att kunna göra detta krävs det att individen besitter egenskaper av autonomi vilket Neck och Houghton (2006, s. 283) menar är en central aspekt i utövandet av ett självledarskap. I en byråkratisk och hierarkisk struktur som karaktäriseras av ett kollektivt tänkande kan detta

tyckas vara svårt, dock påvisar ett flertal intervjupersoner tendenser av självständighet i beslutsfattande situationer. Varpå intervjuperson 10 berättar:

[...] när vi kom fram till vår stridsställning så fick jag order från min plutonchef att “XX, du placerar ut gruppen i anställningar genom eldområden och anmäler understödsberedd till mig”. Och sen satte hon sig med kartan 30 meter bak och då kände jag att nu har jag ett stort ansvar för nu blev jag helt plötsligt plutonchef i princip från gruppchef. Och hon gav mig inga vidare direktiv annat än det och jag visste ju vad jag skulle göra, jag skulle se till att den här övergången var säkrad för att vår grannpluton skulle ta sig över. Så jag började väl agera utifrån det och de andra gruppcheferna fick helt enkelt lyssna på mig, men då kände jag “oj nu blev det stressigt, nu är det på mig det beror”. [...] men jag kände i varje fall att jag hade väldigt mycket initiativtagande och förmåga att göra det, sen också frihet att göra vad jag ville.

(Intervjuperson 10)

Intervjuperson 10 förklarar i citatet ovan hur han helt plötsligt under en övning skulle agera plutonchef istället för sin vanliga roll som gruppchef. Här redogör intervjuperson 10 för de känslor som uppstod i samband med situationen där friheten till att ta beslut och ansvaret som medförde en vilja att prestera bidrog till ett initiativtagande och självständighet i den nya rollen. En viktig del i ett utövande av självledarskap är att vara självständig i arbetsuppgifter och processer, vilket i sin tur kan leda till ett ökat engagemang (Neck & Houghton 2006, s. 283). Intervjuperson 10 fick, till följd av avsaknaden av tydliga direktiv från sin plutonchef om uppgiften, agera självständigt och ta kontroll över situationen. Utan direktiv och yttre influenser från traditionella ledare blir självledarskapet i denna situation således mer framgående och involverar individens egen förmåga av beslutsfattande (Harari et al. 2021, s. 890). Müller och Niessen (2017, s. 74) menar att självledarskap har en effektiv påverkan, genom förbättrade arbetsprestationer och ökat välbefinnande, i svåra och komplexa arbetsuppgifter där det ställs mycket krav på individen. Att vara en soldat innebär att man ständigt står inför extremt utmanande situationer och påfrestningar, vilket kräver att dessa individer har förmågan att snabbt anpassa sig (Lucke & Furtner 2015, s. 311). I citatet ovan beskriver intervjuperson 10 situationen som han utsattes för som stressfull. Maykrantz och Houghton (2018, s. 89) menar att stress kan vara både positivt och negativt, där stress i vissa situationer kan rädda liv medan i andra situationer kan trötta ut kroppen och medföra sjukdom. Intervjuperson 10 medger att han i sin ansvarsroll upplevde stress, något som intervjuperson 2 instämmer på:

[...] vi fick testa på att vara gruppchefer och en månad in [i värnplikten] skulle jag ta hand om hela plutonen och ta ansvar över alla. Och liksom samtidigt skulle jag förstå vad det var befälen sa till mig. [...] Alltså där i början var jag så sönderstressad så det gick ju inte att tänka. Men jag klarade ju det och det kändes ju väldigt skönt.

(Intervjuperson 2)

I citatet ovan redogör intervjuperson 2 för att det var stressigt att agera gruppchef och leda sin pluton. Trots svårigheter i att vara självständig i vissa sammanhang, menar Maykrantz och Houghton (2018, s. 92) på att självledarskap kan påvisa positiva effekter för att reducera stress hos individer. Självledarskap tillskriver individen en bättre kontrollförmåga av den egna miljön och för de egna resultaten vilket i sin tur troligen gör individen mer benägen att på ett effektivt sätt kunna hantera de egna stressnivåerna (ibid.). Den möjlighet att agera självständigt som intervjuperson 10 uppvisar även i en stressad situation tyder på en förmåga till självledarskap. Likaså menar intervjuperson 2 att hon faktiskt klarade av att leda sin pluton trots att det var påfrestande och stressigt. Sådana förmågor som båda intervjupersonerna visar, kan medföra att de upplever mindre stress i framtida situationer och en möjlighet till att kunna vara agil i sina ageranden. Självledarskap kan i dessa oförutsägbara situationer bidra till att soldater får en bättre kontroll över sin egen utveckling och prestation vilket i sin tur kan leda till högre engagemang (Lucke & Furtner 2015, s. 311).

### **4.3 | “Reflektion är det enda som får en att bli bättre”**

D’Intino et al. (2007, s. 111) redogör för att personlighetsdrag kan spela en stor roll i att bestämma om individer är naturliga självledare eller om de behöver lära sig och praktisera för att utveckla självledarskapsförmågor. Nesbit (2012, s. 206) menar för att självledarskap ska vara effektivt är det betydande för individer att utveckla självmedvetenhet om individuella styrkor och brister i form av självinitierad prestationsfeedback och en självreflekterande analys. Flera av intervjupersonerna menar att de reflekterar i allmänhet, somliga mer än andra, varpå intervjuperson 11 berättar:

[...] Reflektion är det enda som får en att bli bättre. Det är ju därför man har självutvärderingar hela tiden, för att reflektera över vad är det som jag gör bra och varför blir det bra eller vad är det jag gör som är dåligt och varför.

(Intervjuperson 11)

Det intervjuperson 11 berättar stämmer väl överens med det Nesbit (2012) poängterar är viktigt för ett självledarskap. Genom att reflektera över egna erfarenheter och upplevelser kan individen analysera det som hänt och förändra samt förbättra det egna sättet att agera i specifika situationer (Nesbit 2012, s. 206). Intervjuperson 11 menar att reflektion är det enda som får en att bli bättre och att det därför är viktigt att göra självutvärderingar kontinuerligt. Att ifrågasätta individuella antaganden, som intervjuperson 11 gör, menar Kiersch och Gullekson (2021, s. 5) är syftet med självreflektion. Likaså måste individen vara villig att kännas vid eventuella förutfattade meningar och fördomar. Resultatet blir då att individer ges ett mer vidgat perspektiv och en förståelse för komplexa upplevelser (ibid.). För att utveckla självmedvetenhet om individuella styrkor och brister krävs det att individer aktivt söker efter feedback från sina prestationer, för att sedan reflektera över feedbacken för att förstå hur det kan påverka individuell utveckling (Nesbit 2012, s. 212; Harari et al. 2021, s. 894). För intervjuperson 8 är feedback viktigt för hans individuella prestation, varpå han berättar:

Jag gillar feedback väldigt mycket och jag vill alltid kunna utvecklas. Till exempel har vi en halvvägs-utvärdering i värnplikten som handlar om hur man ligger till betygmässigt, hur man är som person och vad befälen tycker om en.

(Intervjuperson 8)

Utifrån citatet ovan går det att utläsa att intervjuperson 8 vill ha feedback för att kunna utvecklas. Att kunna reflektera över feedback och andra erfarenheter är en viktig egenskap för ett självledarskap eftersom det hjälper individer att förstå upplevelser och handlingar, som i sin tur kan förbättra individens självmedvetenhet (Harari et al. 2021, s. 894). För att ett självledarskap ska vara effektivt är reflektion betydelsefullt, där Kolbs lärcirkel (se Figur 1) beskriver hur individuella erfarenheter medför att individer aktivt söker efter och identifierar begrepp för de upplevelser, känslor och tankar som en individ har (Sandahl, Falkenström & von Knorring 2017, s. 221; Nesbit 2012, s. 206). Likt det intervjuperson 8 berättar om att värnplikten har halvvägs-utvärderingar, menar även intervjuperson 5 hur de i värnplikten ofta utvärderar varandra för individuellt lärande och utveckling:

Speciellt mer under lumpen för då reflekterade man väldigt mycket. Man utvärderar sig själv, men framför allt ens kamrater utvärderar också varandra. Efter varje övning så utvärderade alla i gruppen varandra så man sätter en rating på till exempel hur är den här personens stresstålighet eller ledarskap och liknande. Vi skriver också en kommentar eller säger så här; du kan bli bättre på

det här, du är fantastisk på det här. Det sätter i gång mer tankar hos en själv också, framför allt hur man kan bli bättre på saker och i det “vanliga” civila livet.

(Intervjuperson 5)

Som tidigare nämnt i den teoretiska referensramen är lärande en process där kunskap skapas genom erfarenhet (Taneja, Kiran & Bose 2023, s. 3). Utifrån Kolbs lärcirkel är nyckeln till lärande ett aktivt engagemang för olika uppgifter eller händelser. Till följd av att individer reflekterar över erfarenheter och sätter begrepp för de händelser de upplever, skapas nya sätt av kunskap (ibid.). Intervjuperson 5 menar även att reflektion sätter i gång tankar som i sin tur även påverkar det civila livet. Utifrån den utvärdering som görs i värnplikten, som intervjuperson 5 berättar om, gör att han lär sig av sina erfarenheter och att det leder till förändring och ny kunskap om sig själv. I likhet med det Harari et al. (2021, s. 894) poängterar; reflektion är en viktig egenskap för ett självledarskap, menar även Zapalska, Kelley och Zieser (2015, s. 67), där reflektion främjar den kognitiva utvecklingen av ett självledarskap. Reflektion kan därav ses likt en resurs som intervjupersonerna integrerar i den värdeskapande processen för att utöva ett effektivt självledarskap.

#### **4.3.1 | “Varje dag du inte tränar så gör din fiende det”**

Med reflektion och yttre feedback erhåller individen en förmåga till att granska sitt eget beteende; en självobservation som i sin tur ökar medvetenheten om specifika önskvärda och oönskade beteenden och möjliggör även en förändring av dessa beteenden (Houghton & Yoho 2005, s. 67). Under intervjuerna påvisades att en majoritet av intervjupersonerna i någon form var uppmärksammade på såväl sina egna beteenden, känslor och tankar som på sina positiva och negativa egenskaper, vilket tyder på en viss form av självobservation. Intervjuperson 11 blev tillfrågad om hon hade några svagheter, varpå hon svarade:

Det är väl att jag ibland kan bli väldigt, alltså när jag är under stress, kan bli ganska förvirrad. Och det är ju inte så bra i lumpen alltså, men det är ju därför jag också gjorde lumpen för att jag ville, alltså tränar man inte det, så blir man inte bättre på det. Och är det någon gång att maxa den träningen så är det ju lumpen.

(Intervjuperson 11)

Intervjuperson 11 redogör för sina svagheter och att dessa kan vara svårhanterade inom militären. Dock beskriver intervjuperson 11 att hon redan före värnplikten förstod sina sämre

egenskaper och förmågor och delvis sökte till utbildningen för att förbättra dessa. Intervjuperson 11 uppvisar en förmåga till självobservation och genom att ansöka till värnplikten skapade ett mål för sig själv i hopp om att förbättra de egna färdigheterna. För ett självledarskap beskrivs detta av D'Intino et al. (2007, s. 106) som väsentligt. Om individer förstår de egna förmågorna och utformar personliga strategier, har de enklare att förbli disciplinerade och målfokuserade samt bli bättre på att sätta effektiva mål för sig själva (ibid.). Både samhället och värnplikten sätter krav på individen som kräver en förståelse för den egna individuella förmågan, speciellt i de fall där kraven upplevs vara otrevliga eller olönsamma (Woods, Napiersky & Rivkin 2022, s. 2). Bailey, Barber och Justice (2018, s. 150) redogör för målsättningens centrala funktion, där individen kan finna rätt metoder för att anpassa sig till de situationella kraven. Intervjuperson 8 talar för vikten av att sätta upp mål:

Ja, man måste ju ha mål, alltså du måste ju jobba mot någonting. [...] När det kommer till livet, vi måste ju ha någonting att längta till. [...] Har du ett mål, då finns det ett syfte och med ett syfte blir allting mycket mer meningsfullt och då är det enklare att hålla disciplinen, att hålla på med vad du håller på med. Och du blir själv glad och speciellt när du ser dig själv närma det här målet så bara, men fan det är bra. Och då känner du dig stolt över dig själv.

(Intervjuperson 8)

Intervjuperson 8 menar att mål bidrar till ett syfte, något som han förklarar gör många situationer betydligt mer meningsfulla. Likaså menar intervjuperson 8 att det blir lättare att vara disciplinerad och känna sig stolt över sig själv när man lyckas uppnå ett mål. Att förstå syftet med en uppgift, som intervjuperson 8 menar är viktigt för honom, kan enligt Lucke och Furtner (2015, s. 313) ha stor betydelse för motivationen. Ett tydligt syfte och en koppling till personligt värde, påverkar huruvida en uppgift upplevs motiverande eller inte (ibid.). Att integrera roliga funktioner i olika uppgifter menar Neck och Houghton (2006, ss. 277–278) fungerar som en strategi för att öka den individuella motivationen. För ett självledarskap är motivation en viktig del, där individens förmåga att skapa och forma arbetet på ett meningsfullt sätt är av vikt för att känna engagemang i uppgifter. Intervjuperson 7 berättar om en situation där hon försökte göra en uppgift mer rolig:

Det var under vår första fältvecka när vi skulle sätta upp vårt grupptält för första gången. Det hade regnat och sen var det tråkigt och blött och sånt. Men det var ändå rätt kul för att vi gjorde det i grupp och så gjorde vi det som en, vi tävlade mellan varandra, vi startade en tävling och då var det kul.

Utifrån citatet ovan berättar intervjuperson 7 om en situation där hon behövde utföra en uppgift som kan tolkas vara en naturligt omotiverad uppgift; “det regnade och var tråkigt”. För att göra denna uppgift roligare bestämde hon och sin grupp sig för att göra en tävling av situationen, som resulterade i att uppgiften blev enklare att utföra. Att ha förmågan att bygga in trevligare funktioner i naturligt omotiverade uppgifter, menar D’Intino et al. (2007, ss. 106–107) som något betydelsefullt för ett självledarskap. Förmågan att kunna göra en omotiverad uppgift, som intervjuperson 7 berättar om, till att bli rolig kan tolkas som en grundläggande resurs för ett värdeskapande. Lusch och Vargo (2015, s. 91) menar att användandet av resurser är det som skapar värde för individer, vilket i sin tur kan ge ett ökat välbefinnande. Utifrån citatet ovan kan det tolkas som att tävlingen i uppgiften var som en motivationsfaktor för intervjuperson 7, som i sin tur gjorde uppgiften lättare att utföra. Att förstå ett syfte i olika uppgifter kan leda till att individer har det lättare att integrera de strategier som krävs för att få dessa naturligt omotiverade uppgifter att kännas mer trevliga, vilket i slutändan även ökar individen egen motivation och prestationer (Lucke & Furtner 2015, s. 313). Intervjuperson 1 berättar att hon ofta tänker på ett citat som hon tagit med sig under värnplikten; “Varje dag du inte tränar så gör din fiende det”. Intervjuperson 1 menar att detta är något som får henne att känna sig motiverad, eftersom hon vet syftet med de uppgifter hon gör. Utifrån detta kan det tolkas som att intervjuperson 1 klarar av naturligt omotiverade uppgifter genom att förstå syftet med uppgiften i sin helhet.

#### **4.4 | “Om man tänker negativt så vill man både ge upp och man ger upp”**

Konstruktiv tankehantering beskrivs av Neck och Manz (1992, s. 681) som en väsentlig strategi för ett lyckat självledarskap, där positivt självprat och mentalt bildspråk har en betydande funktion. Flera av intervjupersonerna upplevde att positivt självprat i form av att peppa sig själv var ett hjälpsamt verktyg för att ta sig igenom en tuff och utmanande situation, varpå intervjuperson 4 berättar:

Det är om man ska gå långt eller om man ska bära mycket så tänker jag, om jag gör detta och jag tar någon annans vikt också, så är jag ju bättre än dem, lite bättre i alla fall. Så klarar jag ju av samma sträcka som de, men jag är ju lite bättre än dem. [...] Om man tänker negativt så vill man

både ge upp och man ger upp, fysiskt och psykiskt. Så det är ju bara att tänka positivt så kan man typ vrida sinnet till att det går.

(Intervjuperson 4)

Intervjuperson 4 berättar hur negativa tankar medför känslor av hopplöshet och av att vilja ge upp. Han menar att man måste vrida sitt sinne till det positiva för att lyckas ta sig igenom tuffa och utmanande situationer. Förmågan att lyckas granska det självprat en individ har leder till att negativt självprat kan uteslutas, vilket D'intinto et al. (2007, s. 107) poängterar som betydelsefullt i ett självledarskap. Att prata positivt med sig själv kan göra att individer är mer ihärdiga inför tuffa och svåra utmaningar. Medan en individ som har ett lågt självförtroende kan med stor sannolikhet sluta anstränga sig för att nå till exempel egna uppsatta mål. Likaså kan ett negativt tankemönster medföra känslor av att ge upp när situationer eller uppgifter upplevs som för ansträngande (Neck & Houghton 2006, s. 278). Det intervjuperson 4 berättar i citatet ovan om att negativa tankar resulterar i viljan att ge upp, och att man faktiskt ger upp, stämmer överens med det Neck och Houghton (2006) menar om negativa tankemönster. På ett liknande sätt som intervjuperson 4 beskriver, talar intervjuperson 11 för vikten av självprat:

Alltså en order är en order. Det är inte så att du sätter dig och inte tänker göra uppgiften. Första fältveckan sa befälen "nu ska ni gräva en grop som ni kan stå upp i" och det var 35 grader varmt i stekande sol, och vi hade ju bara bristfälligt med vatten. Då var det bara att göra det. [...] Så då är det bara att bita ihop, bokstavligen.

(Intervjuperson 11)

Även om en arbetsuppgift känns onödig eller upplevs otrevlig att utföra, finns det lite utrymme i värnplikten att inte göra en uppgift. Till följd av detta menar intervjuperson 11 att det krävs att man ändrar sitt tankesätt från det negativa vilket kan tolkas som en motivationsfaktor för att klara av påfrestande uppgifter. Självprat kan i en situation som den intervjuperson 11 beskriver jämföras med vad Lusch och Vargo (2016, s. 19) förklarar som en resurs, vilken individen interagerar i en värdeskapande process. Genom att prata positivt med sig själv kan individen ta sig igenom utmanande situationer och tolkas erhålla ett nyttjandevärde. Som Grönroos och Voima (2013, s. 135) beskriver handlar det således inte om självprat som resurs för självledarskap i sig, utan den mån i vilken intervjuperson 4 och 11 har förmågan till att använda denna i utmanande situationer, som skapar värde.



Houghton och Yoho (2005, ss. 67–68) redogör för hur mentalt bildspråk på liknande sätt som positivt självprat kan ge positiva effekter på individuella prestationer. Att positivt visualisera ett utförande av en aktivitet i förväg kan leda till framgångsrika resultat av en kommande uppgift. Intervjuperson 10 berättar om en situation under värnplikten där han stod inför en pressad situation och hur både positivt självprat samt mentalt bildspråk var betydande för honom:

Jag kommer ihåg ett tillfälle under värnplikten, vi har ju en anläggning i XX som är en fake-stad där vi strider. Och sen får vi åka dit och så visste jag att nu ska vi skjuta på hemvärnet och de här gubbarna, de är tuffa liksom, de har gjort det här hela livet. [...] Vi är första gruppen på första plutonen i första kompaniet och det är liksom på oss det beror på att vi tar det här huset. Då börjar man ju tänka “okej hur ska det här gå till”. [...] Jag ska se till att göra så bra som möjligt och då får man ju bara visualisera sig positivt, vad är det som kan gå bra, det är jobbigt, det är pressat, men jag kan det här. Jag har gått utbildningen. Jag har gjort det här, för jag har bra grabbar i min grupp, nu kör vi liksom. Då får man ju peppa upp både sig själv och sin grupp så att de liksom gör det ännu bättre.

(Intervjuperson 10)

Trots en väldigt pressad och utmanande situation insåg intervjuperson 10 att det som skulle hjälpa honom var att peppa sig själv och visualisera situationen utifrån en positiv synvinkel. Att positivt visualisera hur en uppgift kommer att utspela sig i förväg kan medföra att individen på ett effektivt sätt utför uppgiften, samtidigt som personen kan uppleva ett ökat självförtroende (Neck & Manz 1992, s. 694). Intervjuperson 10 berättar i ovanstående citat om den kännedom han hade kring de utmaningar som de skulle ställas inför. Med denna förståelse försökte han aktivt visualisera positiva utfall och drog således nytta av den kunskap han hade fått från värnplikten. Konstruktiva tankemönster, i form av positivt självprat och mentalt bildspråk, kan stärka individens övertygelse om att deras bidrag är viktiga, som i sin tur kan öka individuell tillfredsställelse och prestationsnivåer (Bailey, Barber & Justice 2018, ss. 150–151). Att tillämpa ett konstruktivt tänkande menar Manz och Neck (1991, s. 90) som en betydande faktor för utveckling av ett självledarskap, där dysfunktionella tankar bör identifieras och analyseras av individen. Förmågan att använda både positivt självprat och mentalt bildspråk kan tyda på värdeskapande processer, där dessa strategier kan tolkas vara resurser vilka individer behöver använda sig av för att utöva ett självledarskap.

## 4.5 | Kompetensens centrala funktion i självledarskapet

Att lära ut och utveckla själv-ledarskapskompetens kan vara problematiskt då dessa färdigheter sällan kan läras ut med samma metoder som andra akademiska ämnen (Zapalska, Kelley & Zieser 2015, s. 67). Nesbit (2012, s. 205) redogör för självledarskap som en form av informell inlärningsprocess då dess aktiviteter vanligen är utanför institutionellt finansierade och organisatoriskt kartlagda inlärningsmoment. Eftersom självledarskap begriper krav på ett stort eget ansvar och individuellt initiativtagande blir tillgängligheten till lämplig erfarenhet och kompetens en central aspekt. Saknar individen kompetens inom det specifika området kan detta medföra svårigheter med att utöva ett självledarskap (Pearce & Manz 2005, s. 132). Detta exemplifieras av intervjuperson 8:

Ja, ibland kan jag ha mycket ansvar att bära över en situation och så känner jag bara, men jag kan ju inte, alltså verkligen inte det. Och det är ofta det som man upplever som grupplef i värnplikten. Jag tycker att det är kul oftast, men ibland så vill jag inte ha ansvaret, för då håller man ju på med någonting som jag själv känner att jag inte är säker på, jag kan inte det här.

(Intervjuperson 8)

Som beskrivs i citatet från intervjuperson 8 upplevs möjligheten till ett självledarskap som svårare när en avsaknad av kompetens finns. Lusch och Vargo (2015, s. 173) redogör för mänsklig kunskap och kompetens som centrala resurser för ett värdeskapande. När intervjupersonerna upplever sig själva ha en avsaknad av kompetens i en specifik situation där de väntas prestera, upplever de möjligheten till att vara deltagande i beslut som begränsad. I dessa situationer uppstår således inget värdeskapande och kan istället tänkas medföra en känsla av stress och prestationsångest.

Lusch och Vargo (2015, ss. 173–174) menar även att kompetensbaserade resurser är kontextberoende vilket gör att det krävs att andra tillgängliga resurser integreras för att få dem att skapa värde. Dyson (2019, s. 109) talar jämförelsevis om de formella träningsformerna som används inom militära organisationer och som, om de implementeras på ett framgångsrikt sätt, syftar till att ge soldater verktyg i form av kunskap och erfarenheter för att effektivt kunna förstå framtida situationer. Upplevelserna av dessa formella träningsformer, som i värnplikten kan ta uttryck i diverse aktiviteter, kan vara såväl positiva som negativa men ämnar oavsett till att förbättra soldaternas prestationer. Nesbit (2012, s. 206) talar dock för att självledarskapet som praktik medför utmaningar i inlärningsprocessen

till följd av att individen på egen hand måste ta initiativ och motivera sig själv i inlärningsupplevelsen, utanför det formella organisatoriska stödet. På motsatt sätt påpekar Pearce och Manz (2005, s. 138) att det är orimligt att förvänta sig att individer på ett skickligt sätt kan praktisera självledarskap om de inte erhållit en tidigare träning. Dyson (2019, s. 110) redogör för den avgörande betydelsen som formella inlärningsstrukturer har i militära kontexter för att utveckla, behålla och överföra kunskap mellan avdelningar och individer. Ur intervjupersonernas berättelser kan det utläsas hur besluts- och initiativtagandet ökade i takt med utbildningens längd. I början av värnplikten besitter de värnpliktiga en begränsad handlingsförmåga men med hjälp av de erfarenheter och den kompetensutveckling som utbildningen erbjuder upplever de sig själva få en större förmåga till självledarskap i utbildningens slutskede. Intervjuperson 5 beskriver:

[...] Även om man lärde sig mycket så ställdes man hela tiden inför situationer som man inte visste om och där man behövde till exempel improvisera och lärde sig på det sättet. Så även om man vill ha bra koll och man lär sig mycket liksom rutiner och tekniker så känns det som att man ändå blev bättre på att tackla situationer där man inte har alla spelregler, all förståelse för allt.

(Intervjuperson 5)

Vad intervjuperson 5 påpekar i citatet ovan är hur den värnpliktiga utbildningen inte endast medfört en ökad kompetens i situationer som han har tidigare erfarenhet i, utan även i situationer där en begränsad förståelse för utfallet existerar. Lucke och Furtner (2015, s. 311) redogör för hur den militära miljön ställer krav på att individen kan vara självledande. Möjligheten till att snabbt och effektivt kunna anpassa de egna förmågorna efter olika situationer blir i denna miljö en nödvändighet. Den militära utbildningen som delges i värnplikten har i viss mån påvisats medföra värnpliktiga möjligheter till att vara lösningsorienterade i framtida situationer, även i de fall där soldaterna ställs inför nya utmaningar. Den speciella och agila miljön ställer således krav på att individer i viss mån är självledande och kan ta beslut i de situationer där andra är oförmögna. För de intervjupersoner som påvisade en motvilja till att ta beslut i situationer, där kompetens och tidigare erfarenhet saknas, kan detta komma att bli en nödvändighet specifikt i situationer som karaktäriseras av osäkerhet. Det som intervjuperson 5 beskriver, visar även på det som tidigare litteratur talat för: vikten av kompetens i utövandet av ett självledarskap. Ju längre utbildningen pågick, desto mer trygga kände sig majoriteten av alla värnpliktiga i att ta beslut vilket kan betyda att kunskap upplevs vara en resurs som är central för att skapa värde.

## 5 | Diskussion och slutsats

---

*I studiens avslutande del diskuteras resultatet av genomförd analys och med en återkoppling till arbetets syfte och frågeställning formuleras en slutsats. I avsnittets sista del förtydligas studiens begränsningar och förslag på framtida forskning presenteras.*

---

### 5.1 | Diskussion

Syftet med detta examensarbete var att bidra till forskningsområdena *självledarskap* och *värdeskapande* genom att undersöka individers möjligheter till självledarskap i en militär kontext. För att studera detta formulerades två övergripande frågeställningar:

- Hur kan självledarskap i militära miljöer vara värdeskapande?
- Hur upplever personer som genomför värnplikt möjligheten till att utföra självledarskap?

Studien har påvisat både möjligheter och begränsningar för självledarskap, men framför allt en okunskap hos personer som genomför värnplikt om fenomenets innebörd och fördelar i en militär kontext. För att studera komponenter av värdeskapande undersökte denna studie hur värnpliktiga integrerar resurser i sitt självledarskap för att skapa värde. Studien använde definitionen av värde som “att få det bättre” och “ökat välbefinnande” (Grönroos 2015, s. 22; Lusch & Vargo 2015, s. 91).

Ur det empiriska materialet har det framgått att det finns ett kollektivt tänkande inom värnplikten, där laget är mer framträdande än jaget. Likt andra organisationer har Försvarsmakten en värdegrund för gemensam utveckling av målbild och vision (Försvarsmakten 2020). För en värnpliktig kan ett sådant kollektivt tänkande medföra en begränsning till utövande av ett självledarskap, eftersom de befinner sig i en tydlig hierarkisk struktur. Traditionella ledare är något som genomsyrar organisationen och för en värnpliktig handlar det om att lyda order och följa de tydliga roller som existerar inom Försvarsmakten. Även om en värnpliktig har förmåga att ta beslut kan det i många sammanhang vara svårt eftersom de inte har förfogande till det. Att på egen hand implementera ett självledarskap kan i denna aspekt därmed sägas vara en svårighet och blir inte av central vikt förens större krav

av ansvarstagande och initiativtagande ställs på de värnpliktiga. Studien har även påvisat att skillnader i personlighetstyper kan medföra implikationer för utövande av självledarskap hos värnpliktiga då det empiriska materialet visade att vissa är mer benägna till att ta beslut och vara ansvarstagande än andra. Att kunna vara självständig i sitt beslutsfattande kräver, som tidigare nämnts i analysen, egenskaper av autonomi. Skiljaktigheter i personlighetsdrag, värderingar och intressen kan därmed innebära att vissa individer, mer än andra, är anpassade för att utföra ett självledarskap (Neck & Houghton 2006, s. 283; Nesbit 2012, s. 205).

Vidare har det empiriska materialet visat att kompetens är en väsentlig aspekt när det gäller besluts- och ansvarstagande. Intervjupersonerna skildrar att ansvarstagande har betydelse och ger mening, något som kan tolkas medföra värde för individerna. Trots detta beskrivs många tillfällen där de värnpliktiga får ansvar men inte känner att de besitter rätt kompetens för att kunna ta beslut. Det som skiljer denna studie med tidigare forskning om självledarskap oavsett kontext, är framför allt intervjupersonernas avsaknad av tidigare kunskap inom yrkesområdet likväl självledarskap som fenomen (Lucke & Furtner 2015; Bäcklander 2019). Jämfört med tidigare forskning har denna studie fördjupat sig i unga människor som behöver anpassa sina förmågor till en helt ny miljö som kännetecknas av formella och hierarkiska strukturer och hårda utmaningar. De ovanstående aspekterna beskrivs i studien som några av de svårigheter värnpliktiga står inför när det gäller upplevelser att utöva ett självledarskap.

Däremot visade det empiriska materialet genom flera olika aspekter att de värnpliktiga upplever möjligheter till utövande av självledarskap och hur detta kan vara värdeskapande. Det empiriska materialet visade att flera intervjupersoner hade möjlighet till besluts- och ansvarstagande i olika situationer där det krävdes både självständighet och självkontroll för utförandet av dessa. Att vara medveten om individuella beteenden och varför intervjupersonerna agerar som de gör, har visats i studien vara betydelsefullt. Ökad självmedvetenhet och ansträngning mot egna uppsatta mål har påvisats vara motiverande i det empiriska materialet. Likaså visade intervjuerna att de värnpliktiga har en förmåga att reflektera över erfarenheter, tankar och känslor för att sedan analysera detta och skapa en förståelse över vad som är bra kontra mindre bra. Det har även visats i studien att intervjupersonerna har förmågan att hantera konstruktiva tankemönster som i sin tur ökar individuella prestationer och ger ökad kontroll. Att utöva självledarskap har tidigare forskning visat på kan öka motivation och göra individer mer engagerade i sitt arbete (Neck & Houghton 2006). En positiv effekt av självledarskap som beskrivs av tidigare forskning är

att det kan reducera stress hos högskolestudenter (Maykrantz & Houghton 2020). Det empiriska materialet i denna studie visade på att flera intervjupersoner upplever stress under ansvarstagande. Dock visade det sig att flera av intervjupersonerna hade förmågan att agera självständigt och kunna ta beslut i stressade och utmanande situationer. Studien bidrar således ytterligare kunskap om hur självledarskap kan vara effektivt i stressade situationer utifrån unga individer, specifikt i den militära kontexten.

De ovanstående aspekterna som studien och det empiriska materialet behandlar kan relateras till flera olika värdeskapande processer. Ett flertal värdeskapande utfall detekterades i förhållande till självledarskap där bland annat ökat engagemang och motivation, ökad kontroll över arbetsuppgifter samt ökad produktivitet var påtagliga följder. En stor del av intervjupersonerna visade på förmågor som krävs för ett utövande av självledarskap och att de besitter egenskaper som gör att de upplever ökad självständighet, motivation och arbetstillfredsställelse. Likaså visade intervjupersonerna hur användandet av de strategier som självledarskap består av, kan ses som resurser vilka används som ett stöd för ett värdeskapande. Den värdeskapande processen sker genom användning av de olika strategierna för självledarskap som i sin tur gör att intervjupersonerna får ett ökat välbefinnande och i vissa aspekter “får det bättre” (Lusch & Vargo 2015, s. 91; Grönroos 2015, s. 22).

Studien skapar en förståelse för hur yrken som inte klassificeras som kunskapsintensiva kan implementera ett självledarskap och på vilket sätt ledarskapsformen kan medföra värde för anställda, sett från värnpliktigas perspektiv. Genom att återkoppla till tidigare studier inom självledarskap kan studiens teoretiska bidrag anknytas till det samhällliga bidraget där såväl individer som organisationer kan erhålla en ökad förståelse för vikten av att arbeta för och implementera ett självledarskap för att möta samhällets krav på den individuella förmågan (Madsen 1997; Bäcklander 2019; Holmberg & Alvinus 2019).

## **5.2 | Slutsats**

Sammanfattningsvis har detta examensarbete studerat huruvida självledarskap i militära miljöer kan vara värdeskapande och hur personer som genomför värnplikt upplever möjligheter till att utföra självledarskap. Dagens kunskapsintensiva arbetsmarknad och individualistiska samhälle ställer krav på att individen effektivt ska kunna leda sig själv och

sitt arbete. Försvaret liksom andra organisationer behöver anpassa sig till dessa omställningar och utveckla ledare som är förberedda på nya utmaningar. På samma sätt krävs det därmed att individer som är verksamma i dessa organisationer utvecklar en förståelse för vad som ska göras, varför man gör det och hur man gör det. Denna studie kan konstatera att självledarskap kan vara värdeskapande i den militära kontexten i den mån av att självledarskap kan öka välbefinnandet hos individer genom att integrera de olika strategier som självledarskap består av. De mest framträdande strategierna som kartlades hos intervjupersonerna var självprat och mentalt bildspråk, reflektion, självmålsättning, självobservation samt användandet av naturliga belöningsstrategier i form av att tillföra roliga aspekter till aktiviteter som gjorde dessa meningsfulla. Tidigare studier inom forskningsområdet självledarskap har visat att fenomenet är applicerbart på såväl en individnivå som i militära kontexter. Vad denna studie dock åstadkommit är att påvisa att självledarskapet även är möjligt i yrkesroller där individerna varken besitter en formellt ledande roll eller någon djupare förståelse för arbetet i sig. I de situationer där värnpliktiga använde sig av strategierna för självledarskap upplevde de även ett ökat värdeskapande i form av förbättrade prestationer i arbetet, ökad arbetstillfredsställelse och självmedvetenhet.

Slutligen går det att konstatera den processuella aspekten av denna studie, där värnpliktiga upplever självledarskapet som enklare i slutet av utbildningen jämfört med i början. Avsaknaden av kompetens och träning hos den värnpliktiga som först stiger in i den militära miljön är en väsentlig faktor som påverkar utövandet av självledarskap. I slutet av utbildningen har de värnpliktiga mer kompetens och är mer initiativtagande vilket gör att de känner sig mer benägna till att ta egna beslut. Värnpliktigas ökade initiativtagande och den kollektiva attityden påvisar att det finns en delad uppfattning av självledarskapets betydelse i militära miljöer, men trots att "en order är en order" kan denna studie styrka att självledarskapet till stor del är avgörande för ett lyckat värdeskapande.

### **5.3 | Studiens begränsningar**

Detta examensarbete argumenterar och förstår för vikten av kontextuella olikheter varför det blir betydande att poängtera begränsningar i studiens generaliserbarhet och överförbarhet. Intervjupersonerna som utför eller har utfört den värnpliktiga utbildningen har subjektiva upplevelser där resultaten talar för vissa skiljaktigheter i tolkningen av frågorna. Den miljö som studerats karaktäriseras av stress och påfrestningar och innefattar dessutom aktiviteter

som sällan förekommer i vanliga företag vilket medför en unikhet som kan vara svår att överföra till andra kontexter. Studien medför därigenom förmodligen främst ett teoretiskt bidrag för studier som intresserar sig av självledarskap i liknande miljöer och för individuella upplevelser snarare än organisatoriska strukturer.

Ytterligare begränsningar återfinns i urvalsstorleken som följaktligen behövs ändras under arbetets gång. Till följd av urvalssvårigheter behövdes urvalet utökas från aktivt värnpliktiga till individer som har gjort en värnpliktig utbildning inom de närmsta två åren. För att erhålla en mer tydlig och aktuell minnesbild av värnplikten hade forskningen gynnats av att begränsa urvalsstorleken till endast aktivt värnpliktiga. Även om detta eftersträvades även i denna studie tillkom externa begränsningar så som den pågående militärövningen Aurora 23 som påverkade denna möjlighet.

## **5.4 | Framtida forskning**

Forskningsområdet kring fenomenet självledarskap är ännu ett relativt outforskat område i ledarskapsforskningen och avsetter med stor fördel möjligheter för nyanserade och intressanta infallsvinklar. Eftersom detta examensarbete inte beaktade inslag av sociala gruppers skiljaktigheter i förhållande till varken självledarskap eller värdeskapande, föreslås att framtida forskningsstudier bör lägga ett större fokus på hur skillnader inom könsaspekter kan påverka ett självledarskap. D'Intino et al. (2007, s. 114) redogör för studier som påvisar att kvinnor i större utsträckning än män är benägna att ägna sig åt negativa tankemönster som svar på negativt upplevda känslor. Att tänka positivt menar (Neck & Houghton 2006, s. 278) medför aspekter av motivation som är centrala för ett välfungerande självledarskap, således kan kvinnor i denna bemärkelse uppleva större svårigheter i sitt utövande, ett intressant fokus för fortsatta studier.



## 6 | Referenslista

- Bailey, S. F., Barber, L. K. & Justice, L. M. (2018). Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. 37(1), ss. 149-161. Doi:10.1007/s12144-016-9498-z
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB. 3 uppl.
- Bäcklander, G. (2019). To see or not to see: Importance of sensemaking in employee self-direction. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 9(2), ss. 25-45. Doi:10.18291/njwls.v9i2.114799
- Campbell, J. L., Quincy, C., Osserman, J. & Pedersen, O. K. (2013). Coding In-depth Semistructured Interviews: Problems of Unitization and Intercoder Reliability and Agreement. *Sociological Methods and Research*. 42(3), ss. 294-320. Doi:10.1177/0049124113500475
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. & Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 13(4), ss. 105-120. Doi:10.1177/10717919070130040101
- Dragic, M. (2022). Fler behöver göra värnplikt - "Märker att man behövs". *SVT Nyheter*, 24 maj. <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/fler-behoover-gora-varnplikt-marker-att-man-behovs> [2023-04-03]
- Dyson, T. (2019). The military as a learning organisation: establishing the fundamentals of best-practice in lessons-learned. *Defence Studies*. 19(2), ss. 107-129. Doi:10.1080/14702436.2019.1573637
- Dziewanowska, K. (2017). Value types in higher education - students' perspective. *Journal of Higher Education Policy & Management*. 39(3), ss. 235-246. Doi:10.1080/1360080X.2017.1299981
- Grönroos, C. (2015). *Service management och marknadsföring. Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Stockholm: Liber AB. 3 uppl.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*. 22(1), ss. 5-22. Doi:10.1108/09564231111106893

- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41(2), ss. 133-150.  
Doi:10.1007/s11747-012-0308-3
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. I Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (red.) *Handbook of qualitative research*. Thousands Oaks, CA: Sage. Btj, ss. 105-117.
- Försvarsmakten. (2020). *Försvarsmaktens värdegrund*.  
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/varderingar-och-vision/forsvarsmaktens-vardegrund/> [2023-05-10]
- Försvarsmakten. (2022a). *Värnplik*.  
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/varnplik/> [2023-04-17]
- Försvarsmakten. (2022b). *Totalförsvarsplik*.  
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/varnplik/totalforsvarsplik/> [2023-04-17]
- Försvarsmakten. (2022c). *Militärstrategisk doktrin - MSD 22*.  
<https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/doktriner/msd-22.pdf> [2023-04-16]
- Försvarsmakten. (2023). *Aurora 23*.  
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/ovningar/aurora-23/> [2023-04-19]
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 94(4), ss. 890-923. Doi:10.1111/joop.12365
- Holmberg, A. & Alvinus, A. (2019). How Pressure for Change Challenge Military Organizational Characteristics. *Defence Studies*. 19(2), ss. 130-148.  
Doi:10.1080/14702436.2019.1575698
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 11(4), ss. 65-83.  
Doi:10.1177/107179190501100406
- Kiersch, C. & Gullekson, N. (2021). Developing character-based leadership through guided self-reflection. *The International Journal of Management Education*. 19(3), Artikel 100573. Doi:10.1016/j.ijme.2021.100573
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB. 3 uppl.

- Lucke, G. A. & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology*. 27(5), ss. 311-324.  
Doi:10.1037/mil0000086
- Lunds universitet. (2022). *Forskning*.  
<https://www.medarbetarwebben.lu.se/stod-och-verktyg/personuppgifter-och-dataskydd/omradesspecifik-information/forskning> [2023-04-18]
- Lusch, R. & Vargo, S. (2015). *Den tjänstedominanta logiken. Premisser, perspektiv och möjligheter*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Madsen, M. (1997). The relationship between working life and individualisation: a study among Danish trade union members. *Work, Employment & Society*. 11(2), ss. 197-217.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*. 11(3), ss. 585-600.  
Doi:10.5465/AMR.1986.4306232
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (1991). Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns. *The Executive*. 5(3), ss. 87-95.
- Maykrantz, S. A. & Houghton, J. D. (2020). Self-leadership and stress among college students: Examining the moderating role of coping skills. *Journal of American College Health*. 68(1), ss. 89-96. Doi:10.1080/07448481.2018.1515759
- Müller, T. & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*. 33(1), p74-92. Doi:10.1108/JMP-04-2017-0149
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21(4), ss. 270-295. Doi:10.1108/02683940610663097
- Neck, C. P. & Manz, C. C. (1992). Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 13(7), ss. 681-699. Doi:10.1002/job.4030130705
- Nesbit, P. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*. 11(2), ss. 203-226. Doi:10.1177/1534484312439196
- Nyberg, M. (2022). Allt fler unga backar försvaret - Ukrainakriget möjlig förklaring. *SVT Nyheter*, 4 augusti.  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/allt-fler-unga-backar-forsvaret-ukrainakriget-mojlig-forklaring> [2023-03-31]

- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*. 34(2), ss. 130-140. Doi:10.1016/j.orgdyn.2005.03.003
- Plikt- och prövningsverket. (2023). *Totalförsvarsplikten*.  
<https://www.pliktverket.se/monstring-och-varnplikt/totalforsvarsplikten> [2023-03-31]
- Prussia, G. E., Anderson, J. S. & Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*. 19(5), ss. 523-538.  
 Doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<523::AID-JOB860>3.0.CO;2-I
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. (2017). *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Stockholm: Natur och Kultur. 2 uppl.
- Taneja, M., Kiran, R. & Bose, S. C. (2023). Understanding the relevance of experiential learning for entrepreneurial self-efficacy: A gender-wise perspective. *International Journal of Management Education*. 21(1), Artikel 100760.  
 Doi:10.1016/j.ijme.2022.100760
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*. 44(1), ss. 5-23.  
 Doi:10.1007/s11747-015-0456-3
- Woods, S. A., Napiersky, U. & Rivkin, W. (2022). Learning to self-lead: Examining self-leadership strategies, personality traits and learning attainment. *Applied Psychology: An International Review*. [förhandspublicerad online] ss. 1-15.  
 Doi:10.1111/apps.12422
- Zapalska, A. M., Kelley, T. & Zieser, N. (2015). Strategies for self-leadership development: an example of the U.S. Coast Guard Academy. *International Journal of Business and Public Administration (IJBPA)*. 12(2), ss. 66-75.
- Öbrink, A. (2022). Regeringen vill att fler gör lumpen - kan bli 10 000 värnpliktiga om året. *SVT Nyheter*, 23 december.  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/regeringen-vill-att-fler-gor-lumpen-kan-bli-10-000-varnpliktiga-om-aret> [2023-05-10]

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Förklaring av Etiska principer

- Den insamlade empirin kommer endast användas för examensarbetets syfte.
- Du kan när som helst under intervjun välja att avsluta din medverkan.
- Dina personuppgifter hanteras i enlighet med GDPR och kommer därmed anonymiseras.
- Du har rätt att när som helst återkalla ditt deltagande
- Som medverkande i denna intervju godkänner du att inspelning via diktafon och transkribering av materialet tillämpas.

### Inledande frågor

- Kan du berätta lite om dig själv, vem är du?
  - Ålder?
  - Utbildning före värnplikten?
  - Vilken befattning/roll har du i värnplikten?
  - Hur många månader har du gjort/gör värnplikt?

### Generella frågor om värnplikten

- Skulle du vilja beskriva värnplikten med egna ord? (*Känsla, miljö, sammanhang*)
- Vad var det som fick dig att ansöka till att göra värnplikten?
- Berätta gärna om hur en typisk dag som värnpliktig kan se ut.

### Tema - självledarskap

- Berätta generellt om några styrkor som du anser att du har
  - Anser du att du har några svagheter?
- Berätta om en särskild situation där du kunnat vara självständig inom värnplikten.
- Kan du berätta om en situation där du har fått ta beslut?
  - Hur ser du på det beslut du tog då? Är du nöjd med det beslutet?
  - Tror du att du hade kunnat göra något annorlunda i den situationen?

### Beteendefokuserade strategier

- Skulle du säga att du är en person som är uppmärksam på hur du tänker, känner och betar dig?
- Hur arbetar du med att sätta upp egna mål för dig själv?
  - Använder du några strategier för att leda dig själv till att uppnå ett mål eller göra klart en uppgift?
    - Om ja: upplever du att det hjälper?

- Om nej: hur arbetar du för att leda dig själv mot mål?
- Om du tänker på en situation där du uppnått ett eller flera mål, var det några specifika känslor som du kände då?
  - Gav du dig själv beröm för uppfyllelse av ditt mål? Beröm kan ta sig i form genom att till exempel hylla dig själv/en klapp på axeln.
- Hur reagerar du på situationer där du inte uppnått ett specifikt mål eller en viss arbetsuppgift?
- Kan du berätta om en situation där det ställs mycket krav på dig?
  - Känner du att du måste bete dig på ett visst sätt för att tillgodose dessa krav?
  - Ställer du höga krav på dig själv?

### ***Konstruktiva tankemönsterstrategier***

- Kan du beskriva en situation, som kanske varit utmanande, där du behövt “peppa dig själv”?
  - Tycker du att det hjälper dig att tänka positivt inför en sådan situation?
- Inför situationer som kan kännas jobbiga eller tuffa, har du försökt att “positivt” visualisera hur det kommer att gå i förväg?
- Om du tänker på en situation där du upplevt negativa tankar gentemot en viss uppgift eller en situation, hur gör du för att hantera dessa tankar?

### ***Naturliga belöningsstrategier***

- Hur skulle du beskriva att du gör för att få en arbetsuppgift att bli rolig och meningsfull?
  - Tror du att platsen och hur en arbetsuppgift utförs spelar roll?
  - Upplever du att du blir mer motiverad när du får göra roligare uppgifter?
- Kan du beskriva en situation där du upplevde att dina arbetsuppgifter var som mest meningsfulla/betydelsefulla? Du får gärna ge exempel.
- Kan du berätta om en situation där du fått ta mycket ansvar i en specifik uppgift eller situation.
  - Hur fick det dig att känna att få ansvar?
  - Tror du att få ta mer ansvar, kan göra att arbetet känns mer meningsfullt?
- Skulle du säga att du, oavsett om du har mer eller mindre ansvar, kan kontrollera de situationer du befinner dig i?
  - Finns det någon skillnad mellan de beslut du kunde ta i början av utbildningen gentemot nu?
  - Upplever du ofta att situationer utspelar sig som du har tänkt dig? Du får gärna ge exempel på en sådan situation.

### **Tema - självreflektion**

- Skulle du säga att du är en person som ofta reflekterar (generellt i din vardag)?

- Är det vanligt att du reflekterar kring dina personliga styrkor och svagheter?
- Hur tror du att dina personliga tankar kan påverka olika arbetsuppgifter eller aktiviteter?
- Kan du beskriva en situation där du behövt samarbeta med andra och vem är du i samarbetet?
  - Vad var det som gick bra vs. sämre i samarbetet?
  - Vilken roll tar du oftast i olika gruppsammanhang? (aktiv, passiv, deltagande)
- Kan du berätta om du stött på några känslomässiga utmaningar kopplat till en situation som varit mer utmanande än vanligt och hur du hanterade dina känslor i den situationen?
- Har du under din utbildning upplevt att du har enkelt för att ta med dig arbetet och stressen hem?
- Upplever du dig själv som att du har lätt att hantera stress?
  - Skiljer det sig om det är i vardagen eller under utbildningen?
- Skulle du själv säga att värnplikten är en stressfull miljö? På vilket sätt?
  - Om ja, tror du att du hade upplevt mindre stress om du hade fått ett större eget ansvar i din roll? (exempelvis: bestämma din egna tid, sätta upp personliga mål osv.)
- Kan du beskriva någon specifik situation där du känt dig stressad under utbildningen?
- Kan du berätta om en situation där du varit i en konflikt med andra? Vad var det som gjorde att det blev en konflikt?
- Kan du berätta hur du oftast bemöter kritik?
  - Kan du minnas en situation där du har tagit emot feedback och hur du reagerade på den?
  - Tror du att det kan bero på *vem* som ger feedback/kritik?
  - Upplever du själv att du ofta på egen hand söker efter feedback i olika situationer?

### **Avslutande frågor**

- Upplever du att du har en annan bild av värnplikten än vad du hade när du sökte in?
- Vilka lärdomar tar med dig/tror att du kommer ta med dig efter avslutad värnplikt?
- Har du något mer du vill tillägga eller frågor till oss?

## Bilaga 2: Informationsbrev



Lund, 2023-XX-XX

Hej,

Vi hoppas att just du vill medverka i denna forskningsintervju!

Först vill vi börja detta informationsbrev med att introducera vilka vi är, beskriva vad syftet med denna intervju är och vad du kan förvänta dig av oss. Vi är två studenter på Campus Helsingborg vid Lunds universitet som läser kandidatprogrammet Service Management. För tillfället skriver vi vårt examensarbete där vi undersöker hur personer som utför värnplikt upplever det egna självledarskapet. För att kunna studera detta område har intervjupersonerna utfört eller har en pågående värnpliktstjänst. Syftet med denna intervju är att få en större inblick i individens självledarskap och hur upplevelser från värnplikten inverkar på individens värdeskapande process.

Den insamlade datan kommer endast att användas i utbildningssyfte och därmed kan vi garantera att dina personuppgifter hanteras med största möjliga konfidentialitet. Dina svar kommer även vara anonyma.

Intervjun förväntas ta cirka en timme att genomföra och frågorna kommer att ställas med utgångspunkt i olika övergripande teman. Din medverkan i denna intervju är frivillig och du kan välja att avsluta ditt deltagande när som helst under intervjuens gång.

Tack,

Frida Sassner Andersson och Klara Eckerbom

Service Management, Lunds universitet



### **Bilaga 3: Samtyckesformulär till intervjudeltagande**

I denna studie kommer du som medverkar få delta i en intervju vars material samlas in och används i utbildningssyfte vid institutionen för Service Management vid Lunds universitet. Examensarbetets syfte är att öka kunskapen om förhållandet mellan självledarskap och värdeskapande, där studiens fokus ligger på att förstå den individuella upplevelsen hos personer som utför värnplik. Genom studien önskar vi skapa ett nyanserat sätt att förstå fenomenet självledarskap och förtydliga hur ett sådant ledarskap kan ta form och upplevas inom Försvarmakten.

- Studien som utförs omfattar ett flertal semistrukturerade intervjuer, där intervjufrågorna utgår från ett antal teman. Det är dock viktigt för oss att du som deltar känner dig fri i att svara öppet kring de frågor som ställs.
- Intervjun utförs i utbildningssyfte och intervjupersonen godkänner därmed att materialet som inhämtas används i examensarbetet inom Service Management på Lunds universitet.
- Intervjupersonen kan, såväl före som efter utförd intervju, välja att avsluta sitt medverkande.

Vi vill återigen tillägna ett stort tack till dig som ställer upp i denna intervju.

Ort:

Datum:

---

Underskrift

---

Namnförtydligande