



LUNDS UNIVERSITET
Samhällsvetenskapliga fakulteten

Ledarskap och regelkultur

– En studie av regelkultur, uppdragstaktik och utvecklande ledarskap i Försvarsmakten

Författare: Claes Annsberg

Kandidatkurs SOCK01: 15 hp

Internet

Höstterminen 2010

Handledare: Margareta Nilsson Lindström

ABSTRACT

Författare: Claes Annsberg

Titel: Ledarskap och regelkultur: En studie av regelkultur och utvecklande ledarskap i Försvarsmakten

Kandidatkurs SOCK01 internet: 15 hp

Handledare: Margareta Nilsson Lindström

Sociologiska institutionen, Hötterminen 2010

Bakgrunden till ämnesvalet är att jag i min befattning som huvudlärare i ledarskap och pedagogik för nya officerare har märkt en förändring av ledarskapet. Jag uppfattar att det för Försvarsmaktens officerare idag finns en skillnad mellan ledarskapet i det dagliga fredsarbetet och det sätt man vill utöva ledarskap på i en insats eller i krig. Uppsatsen behandlar vilka förutsättningar olika verksamhetsformer ger för den ledarskapsmodell som Försvarsmakten valt att använda sig av. Valet av styrformer har skett utifrån att officerarna i Försvarsmakten, dels verkar i en fredsmässig statsförvaltd miljö, vilken utmärks av regelstyrning, och dels vid insatser och övningar använda sig av uppdragstaktik som utmärks av målstyrning.

Mitt syfte med undersökningen är att se vilka mekanismer som finns i det av ÖB beordrade ledarskapskonceptet *Utvecklande Ledarskap*. Jag vill även undersöka vilka organisationsstrukturer det finns i Försvarsmaktens två olika verksamhetsstyrningsformer, byråkrati och uppdragstaktik för att se hur de påverkar ledarskapet enligt modellen *Utvecklande Ledarskap*. Finns det strukturer som motarbetar varandra och som i så fall påverkar Försvarsmaktens dagliga ledarskapsutövning/ träning inför dess egentliga uppgifter (användas i extrema situationer med våldsanvändning som yttersta medel)?

Uppsatsens utgångspunkt är egna iakttagelser samt Karl Ydén's avhandling om *Kriget och karriärsystemet*. Resultatet av undersökningen visar att det är stor risk för att officerare i sin vardag tränar in andra och negativa beteenden jämfört med de som Försvarsmakten vill skall gälla under en insats.

Nyckelord: Regelkultur, uppdragstaktik, utvecklande ledarskap, strukturer, beteenden.

Innehållsförteckning:

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte och problemformulering	2
1.3 Avgränsningar	3
1.4 Begreppsdefinition	3
1.5 Disposition	5
1.6 Tidigare forskning	6
2. Metod	7
3. Teori	13
3.1 Teoretisk ram	13
4. Beskrivning av Ledarskapsmodell samt Verksamhetsstyrformerna	13
4.1 Utvecklande ledarskap	13
4.2 Uppdragstaktik/ målstyrning	17
4.3 Regelkultur/ byråkrati	21
5. Analys av verksamhetsformerna mot Utvecklande Ledarskap	24
5.1 Utvecklande ledarskap och regelkultur	24
5.2 Utvecklande ledarskap och uppdragstaktik	26
6. Slutsatser	27
6.1 Sammanfattning	27
6.2 Förslag på vidare forskning	28
Litteraturförteckning	

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I uppsatsen kommer jag att benämna chefen som han, vilket innefattar både kvinnor och män som ledare. Uppsatsen behandlar vilka förutsättningar olika verksamhetsstyrningsformer ger för den ledarskapsmodell som Försvarsmakten valt att använda sig av. Ledarskapsmodellen, *Utvecklande Ledarskap* skall genomsyra Försvarsmaktens dagliga ledarskap. Det finns flera olika verksamhetsstyrningsformer och jag kommer i uppsatsen att fokusera på två inom organisationsteorin centrala former, *Byråkrati/ regelstyrning* och *målstyrning*. Valet av dessa två styrformer har skett utifrån att officerarna i Försvarsmakten, dels verkar i en fredsmässig statsförvaltnad miljö, vilken utmärks av *regelstyrning*, och dels vid insatser och övningar använda sig av uppdragstaktik som utmärks av *målstyrning*.

Bakgrunden till ämnesvalet är att jag i min befattning som huvudlärare i ledarskap och pedagogik för nya officerare har märkt en förändring av ledarskapet. Jag uppfattar att det för Försvarsmaktens officerare idag finns en skillnad mellan ledarskapet i det dagliga fredsarbetet och det sätt man vill utöva ledarskap på i en insats eller i krig. Befattningen som huvudlärare innebär att jag är kvalitetsansvarig mot Försvarshögskolan (FHS) för den ledarskaps- och pedagogikutbildning som genomförs vid Ledningsskolan.

Överbefälhavaren (ÖB) fattade 2003 beslut om att Försvarsmakten ska använda sig av en ny ledarskapsmodell, *Utvecklande Ledarskap*. Försvarshögskolan hade i slutet av 1990-talet fått i uppdrag av Försvarsmakten att ta fram en ny lärobok utifrån de förändringar som skett inom Försvarsmakten och samhället i övrigt, vilket ledde fram till en denna nya modell¹. Jag uppfattar att *Utvecklande Ledarskap* inte har slagit igenom i det dagliga fredsarbetet, medan den under övningar används i större utsträckning. Jag har under en följd av år dock märkt en trend till minskning av det *Utvecklande Ledarskapet* under övningar i Sverige. Min tanke är att det finns vissa utmärkande drag i *regelkulturen* som hämmar det *Utvecklande Ledarskapet*. Beteenden som tränas in i det dagliga fredsarbetet får till följd att officeren ”tappar” den kultur som finns i målstyrd uppdragstaktik, då han till största delen arbetar i den fredsmässiga *regelkulturen*.

¹ Modellen Utvecklande ledarskap är utvecklad på Försvarshögskolan utifrån en bred vetenskaplig bas av personer med utgångspunkter i organisationsteori, pedagogik, psykologi, psykiatri, socialpsykologi och sociologi. Ann Zander är filosofie magister med särskild inriktning mot miljöpsykologi. Eva Johansson är filosofie doktor i pedagogik och är chef för Institutionen för ledarskap och management vid Försvarshögskolan i Karlstad. Gerry Larsson är professor i psykologi, särskilt stresspsykologi, leg. psykolog och prorektor vid Försvarshögskolan. Erna Danielsson är filosofie doktor i sociologi, särskilt organisationssociologi, forskare. Per-Olof Michel är filosofie doktor, leg. läkare med specialistexamen i psykiatri och har arbetat som försvarsöverpsykiater vid Försvarsmaktens sjukvårdscentrum. Lars Andersson är filosofie doktor i pedagogik och f d officer.(FHS hemsida 2010)

Ydén (2009) har i sin avhandling om karriärsystemet funnit att Försvarsmakten idag särskiljer sina olika verksamheter - våldsutövning i extrema situationer och den fredsmässiga *byråkratiska* förvaltningsorganisationen, i vilken officerarna gör karriär och mestadels arbetar i. Detta är intressant för undersökningen som jämför två olika verksamhetsstyrningsformer som Försvarsmakten har i fred och under insats.

1.2 Syfte och problemformulering

I en organisation finns olika former av makt som en chef kan använda för att tillsammans med sina underställda lösa organisationens uppgifter och mål. Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver

”I ett försök att hitta ett gemensamt element i olika definitioner av makt kan vi säga att frågan om vad makt är går att reducera till följande: ”A” påverkar ”B” på ett eller annat sätt. Att säga att en person eller grupp har makt är med andra ord samma sak som att säga att personen eller gruppen är i stånd att påverka en situation eller få något att hända som har betydelse för personens eller gruppens intressen.”(Jacobsen och Thorsvik, 2008, s 180).

Detta innebär att ledarskap ur denna aspekt är makt genom påverkan på andra individer, att följa ledaren i en av ledaren utpekad riktning Jag vill undersöka vad som karakteriserar Försvarsmaktens två olika former av verksamhetsstyrning – regelkultur/*byråkrati* och *uppdragstaktik*. Detta för att analysera hur dessa former på olika sätt påverkar möjligheten att utöva ledarskap och maktutövning. Finns det specifika aspekter av dessa som motarbetar varandra? I så fall hur påverkas Försvarsmaktens dagliga ledarskapsutövning och träning inför dess egentliga uppgifter i extrema situationer med våldsanvändning som yttersta medel? Utgångspunkten i undersökningen är att undersöka vad som kännetecknar *regelkultur/byråkrati* respektive *målstyrning/uppdragstaktik*. Detta för att se om det finns skillnader som hindrar eller underlättar användandet av ledningsmodellen *Utvecklande Ledarskap*.

Problemformulering:

Vilka möjligheter och begränsningar ger *regelstyrning/byråkrati* respektive *målstyrning/uppdragstaktik* för modellen *Utvecklande Ledarskap*?

Delfrågor:

- Vad är utmärkande för *Utvecklande Ledarskap*?
- Vad karakteriserar *målstyrning/uppdragstaktik*?

- Vad karakteriserar *regelstyrning/byråkrati*?

1.3 Avgränsningar

Jag kommer i denna uppsats att undersöka olika verksamhetsstyrningsformer och avgränsa mig till att göra en studie av byråkrati (regelstyrning) och uppdragstaktik (målstyrning).

Uppsatsen kommer att undersöka vilka ledarbeteenden som de två olika verksamhetsstyrformerna möjliggör för ledaren och vad detta kan leda till. Denna avgränsning beror på att officerare pendlar mellan att arbeta i dessa olika verksamhetsstyrningsformer.

Modellen för *Utvecklande Ledarskap* består av tre delar, ledarkarakteristika, omgivningskarakteristika samt ledarstilar. Ledarstilar avser enligt modellen de beteenden som ledare använder mot andra individer när de genomför ledning av verksamhet i organisationen. Med ledningskarakteristika avses enligt modellen de kunskaper, färdigheter samt psykiska och fysiska förutsättningar en individ har för att kunna vara ledare på olika nivåer i en organisation. Med omgivningskarakteristika avser modellen den omgivning som påverkar ledarens beteenden, då han utövar ledning av verksamhet. Hit räknas gruppen, organisationen samt omvärlden utanför egen organisation. Min undersökning avgränsas till att undersöka hur en del av omgivningskarakteristikan (verksamhetsstyrningsformerna i organisationen) möjliggör olika ledarstilar/ beteenden enligt modellen. Denna avgränsning innebär att jag inte undersöker de ledarbeteenden som ledare i försvarsmakten de facto har, utan ser på vilka möjligheter/ begränsningar i beteenden som Försvarsmaktens två olika verksamhetsstyrningsformer ger för ledare inom Försvarsmakten med vald ledarskapsmodell.

1.4 Begreppsdefinition

Då undersökning ser på vilka förutsättningar en ledarskapsmodell har i två valda verksamhetsstyrformer behöver vissa begrepp definieras. Dessa är verksamhet, styrning, ledning samt organisation.

Organisation: Vad är en organisation? Är en ideell förening en organisation eller är det bara företag och myndigheter som är organisationer? Engdahl och Larsson (2006, sid 163) ger följande definition av organisation: *"I den stund som särskilt utsedda personer ser till att en stadig (fastställd) ordning efterlevs har en organisation skapats."*

Max Weber skriver:

"En social relation som antingen är sluten eller reglerar tillträde för utomstående skall kallas för organisation, då efterlevnaden av dess regler övervakas av särskilt utsedda människor,

t ex en chef eller en administrativ stab, som likaledes i normalfallet representerar den.”

(weber 1983 sidan 34).

Jag kommer i min uppsats att använda mig av Jacobson och Thorsviks definition. Jacobsen och Thorsvik (2008 sid 13) skriver att en organisation teoretiskt är *”ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål”* De menar att en organisation består av människor som agerar tillsammans och är beroende av omvärlden för att kunna genomföra verksamheten. De menar också att utformningen av organisationen är gjord för att på bästa sättet lösa uppgifterna som organisationen är skapad för att lösa. I organisationen finns det således olika sätt att strukturera organisationen utifrån de mål som organisationen har.

Strukturen i Försvarmakten är tudelad, en fredsmässig administrativ förvaltnings- och utbildningsdel samt en del som Försvarmakten är skapad för, nämligen att kunna verka i svåra kris och krigssituationer.

Verksamhet: Ordets betydelse från National Encyklopedin: att vara i fortlöpande arbete, målinriktat fortlöpande arbete. Bonniers svenska ordbok ger ordet följande betydelse: vara verksam, sysselsättning/yrke.

Om man utgår ifrån min definiering av en organisation samt ordböckernas definiering, blir min definition av verksamhet de uppgifter som skall lösas fortgående för att nå organisationens mål.

Styrning: Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver: *”När en uppgift delas upp i flera mindre arbetsoperationer uppstår ett behov att samordna de enskilda deluppgifterna.”* De menar att samordningen kan ske på sju olika sätt:

”ömsesidig anpassning, direkt tillsyn, standardisering av arbetsuppgifter, standardisering av resultat, standardisering av kunskap, standardisering av normer samt ömsesidig anpassning genom vertikala och horisontella förbindelser.” (Jacobsen och Thorsvik 2008, sidan 82)

I uppsatsen använder jag följande definition på styrning. De formella sätt som används för att samordna verksamheten i organisationen.

Ledning: Genom åren har studier beskrivit ledarskap och ledning ur många olika perspektiv. Är det en ledares egenskaper, beteenden eller är det en blandning? Hur omgivningen påverkar är ytterliggare ett perspektiv på ledarskapet. Flaa et al (1998) delar in ledarskap i följande fyra perspektiv. 1. Teorier om ledaregenskaper. 2. Teorier om ledarbeteende. 3. Situationsbestämda teorier. 4. systemorienterade teorier. Flaa et al (1998) menar att ledarskapet är nära sammanknutet med makt och styrning, då begreppen ledning, makt och

styrning handlar om att ingripa och påverka individuellt och organisatoriskt beteende genom inflytande. Abrahamsson och Andersen (2000) ger följande definition på ledning och ledarskap.

Definitionen av "ledning" är att med hjälp av andra människor uppnå resultat i förhållande till organisationens mål. När ledaren interagerar (samarbetar) med medarbetarna om lösningen av uppgiften (gränssnittet mellan de tre cirklarna) då och bara då handlar det om ledarskap. (Abrahamsson och Andersen, Organisation, s 270).

De tre cirklarna som nämns är ledaren, medarbetarna och uppgifterna. Även modellen *Utvecklande Ledarskap* består av tre delar där en del är ledarens grundförutsättningar, en del omgivningens förutsättningar, samt en del där forskarna betonar en ledares beteende för företagets och individernas utveckling och resultat. Modellen innehåller alla fyra perspektiv som Flaa et al (1998) tar upp. Ledarkarakteristika behandlar ledaregenskaper, Omgivningskarakteristika situationsbestämda och systemorienterade perspektiv samt Ledarstilar där man behandlar beteendeteorier.

Då jag kommer att använda mig av den del som beskriver ledarbeteenden för att analysera två olika verksamhetsstyrformer har jag valt att använda mig av Jacobsen och Thorsvik:s definition av ledning. "*Ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande.*" (Jacobsen och Thorsvik 2008, sidan 451) Ovanstående definitioner av verksamhet och styrning leder till att jag gör följande definition på verksamhetsstyrform. Den formella samordning som görs för att få verksamheten att nå organisationens mål.

1.5 Disposition

Inledningsvis redogör jag för tidigare forskning. Därefter följer i kapitel två ett metodavsnitt som behandlar mitt val av metod och metodens möjligheter och begränsningar. Där ingår även mina etiska överväganden och hur bearbetningen av texterna genomförts.

Kapitel tre i uppsatsen omfattar ett teoriavsnitt. Teorikapitlet följs av kapitel fyra där jag redogör för de två verksamhetsstyrningsformerna samt den ledarskapsmodell som ligger till grund för uppsatsen. I kapitel fem genomförs en analys av styrformerna och ledarskapsmodellen. Uppsatsen avslutas i kapitel sex med slutsatser och förslag på vidare forskning.

1.6 Tidigare forskning

Om organisation och ledarskap finns det mängder med forskning. Det finns forskning kring makt och ledarskap, kön och ledarskap mm. Ingrid Karlsson (2006) har undersökt arbetsledares handlingsutrymme i kommunal äldreomsorg. Där undersökte hon arbetsledarna i en organisation och hur de påverkades av en organisations gällande ramar. Denna avhandling är intressant, då den ligger nära det jag vill undersöka.

Till skillnad från min undersökning som ser på hur två olika styrformers ramar ger eller begränsar ledarskapet, ser hon på hur arbetsledarna i praktiken upplever ramarna och vilket utrymme ledarna har inom dessa ramar.

Karl Yden (2009) har i sin avhandling *Kriget och karriärsystemet* tittat på Försvarmaktens organiserande i fred. Han menar att individutvecklingen sker genom karriärsystemet och inte genom att låta en individ bli duktig i att utveckla Försvarmakten i lösandet av huvuduppgifter. Ydén skriver att karriärsystemet är utformat på ett sådant sätt att individutveckling ("chefsutveckling") utgör ett centralt värde i sig och att det är skiljt från de ofta svårbedömda verksamhetsresultat som chefer skall ansvara för.

Genom att fokusera på chefsutveckling snarare än verksamhetsutveckling kan officerare från Försvarmaktens många skiftande verksamhetsfält inordnas i ett enda, gemensamt och överblickbart karriärsystem, där alla kan avancera i samma takt mellan de militära skolsteg, som är obligatoriska för befordran. (Ydén, 2009, s 243).

Det är det fredstida arbetet som leder till karriär och utgör grunden till att förvaltningskulturen är viktig inom Försvarmakten. Detta leder till den *regelkultur* som präglar den fredstida verksamhetsstyrningen. När det gäller *Utvecklande Ledarskap* har forskare vid FHS forskat och kommit fram till en utvecklad modell. Modellen betonar att en ledares beteende är viktigt för att få med sig individerna, för att lösa organisationens uppgifter och därigenom skapa ett bra resultat för både individ och organisation. Modellen har tre delar. Ledarens *karakteristika* (grundläggande förutsättningar och önskvärda kompetenser), *omgivningskarakteristika* (gruppen, organisationen och omvärlden) samt den tredje delen som är den *ledarstil* en ledare har beroende på vilka beteenden han/hon uppvisar. *Ledarstilsmodellen* är en utveckling utifrån Bass (1998) modell av *Transformational leadership*.² Transformational har i den

² Jag har sökt efter tidigare forskning i databasen ELIN@Lund. Jag sökte på *rules, norms bureaucracy och Transformational leadership*. Det fanns vid enbart sökning på Transformational leadership 1238 träffar och tillsammans med rules 4 träffar. Träffarna i databasen handlar om Transformational leadership och prestation i organisationer. De behandlar hur transformational leadership påverkar organisationers effektivitet. Jag hittade ingen forskning som handlade om vilka förutsättningar som byråkrati eller management by objectives ger för strukturella förutsättningar för Transformational leadership Det fanns inte heller någon forskning där man har dessa bägge organisationsformer för två "olika" verksamheter som man som individ skall alternera emellan.

svenska modellen benämns utvecklande, då forskarna ansåg att en rak översättning till exempelvis omvandling inte rymmer det som modellen innehåller.

Stephen Southern (2009) behandlar transformational leadership och postmoderna organisationer. Han menar att transformational leadership fungerar bra i postmoderna organisationer då de innehåller karakteristika så som

“...turbulent external environment and upheaval; diversity in the workforce; high rates of relocations, transfers, and job modifications; greater worker autonomy; interdependence in semiautonomous work groups; preference for highly skilled generalists; fewer managers and a flatter, more flexible organizational structure; and the need for a clear organizational vision or mission.”(Southern, 2009, s 201-202)

Bass, Avolio, Jung och Berson (2003) har gjort en studie för att se hur *konventionellt* (se kapitel 4 om *Utvecklande Ledarskap*) och *Utvecklande Ledarskap* på plutons- och sergeantsnivå förutsäger prestationer under utmanande och osäkra förhållanden. De fann att *konventionellt* ledarskap kan delas in i en ”högre” och en ”lägre” del där den ”högre delen kan bli en brygga till *Utvecklande Ledarskap* och den lägre delen närmar sig låt gå ledarskapet.” De menar att det är obefintliga skillnader prestationsmässigt mellan *konventionellt ledarskap* och *Utvecklande Ledarskap* när det gäller kortvariga projekt, men att *Utvecklande Ledarskap* ledde till bättre prestationer över en längre tid. De skriver att *konventionellt ledarskap* skapar en bas utifrån vilken det *Utvecklande Ledarskapet* kan utgå.

“Transactional leadership can build a base level of trust in the leader as he or she reliably executes what has been agreed over time. Transformational leadership may build on these levels of trust by establishing a deeper sense of identification among followers with respect to unit’s values, mission and vision.”(Bass, Avolio, Jung och Berson, 2003, s 216)

2. Metod

Uppsatsen genomförs som en teoretisk uppsats där jag kommer att jämföra en ledarskapmodell (*Utvecklande Ledarskap*) med två olika verksamhetsstyrningsformer (*byråkrati och målstyrning*). I uppsatsen beskrivs verksamhetsstyrningsformerna och vad som karakteriserar dem utifrån en ledares sätt att kunna genomföra ledning(se kapitel 1.3). Den behandlar också vilka utmärkande drag ledarskapmodellen har för att en ledare ska ha ett *Utvecklande Ledarskap*. Dessa beskrivningar genomförs genom litteraturreferat utifrån vald litteratur.

Beskrivningarna av verksamhetsstyrningsformerna samt ledarskapsmodellen genomfördes på följande sätt. Efter att ha sökt och funnit böcker med verksamhetsstyrningsformerna samt vald ledarskapsmodell genomförde jag en översiktlig genomgång av all litteratur för att få en överblick av materialet. Därefter läste jag litteraturen var för sig och beskrev dem under kapitel 4 i uppsatsen. Först läste jag och antecknade ned författarnas idéer som berörde frågeställningarna. Därefter skrev jag ned och redigerade texten för att slutligen läsa böckerna en gång till och jämföra med texten. När detta var klart lät jag kollegor läsa igenom texterna för att få in synpunkter på texterna om styrformerna och ledarskapsmodellen. Detta kan liknas vid vad Svensson och Starrin (2006) kallar för *validering genom feedback från informanterna*. Ett problem med att låta kollegorna läsa texten för att få in synpunkter på testerna är att kollegorna kan läsa texten med andra "glasögon" än vad som är menat med uppsatsen. (Svensson och Starrin 2006) Dvs. kollegornas värderingar och mina värderingar är inte lika vilket gör att våra tolkningar skiljer sig åt. Det kan också vara så att kollegorna läser texten utifrån andra perspektiv och intressen än vad jag gör i denna uppsats. Här minskar jag denna risk genom att kommunicera feedbacken från kollegorna utifrån syftet med uppsatsen.

När det gäller urvalet av litteratur så har jag avseende verksamhetsstyrformerna använt mig av ursprungsförfattarna till teorierna om *byråkrati* och *målstyrning*. Jag har sökt i bibliotek samt på Internet avseende dessa och fått fram litteratur där verksamhetsstyrformerna beskrivits av ursprungsförfattarna. När det gäller de två valda verksamhetsstyrformerna är dessa valda utifrån att beskriva två renodlade verksamhetsstyrformer som finns inom Försvarmakten. Byråkrati för den fredsmässiga verksamheten samt uppdragstaktik för den verksamhet som skall bedrivas i krig eller ofred. När det gäller byråkrati så är den vald utifrån att Försvarmakten är en statlig myndighet som enligt Ydén (2009) har en förvaltningsorganisation. Hans analys visar att Försvarmakten har en hög grad av administrativ stabilitet, rutin och förutsägbarhet, vilket också kännetecknar *byråkratin*. (Yden, 2009 sid. 231) När det gäller valet av *målstyrning* av Peter Drucker, är det den verksamhetsstyrningsform som inom organisationsteorin kan liknas vid Försvarmaktens *uppdragstaktik*. Detta val är gjort för att kunna sätta in uppdragstaktiken i ett organisationsteoretiskt sammanhang och därmed ge Försvarmaktens doktrinbeskrivningar en större tyngd i uppsatsen.

Valet av att använda ledarskapsmodellen *Utvecklande Ledarskap* som analysverktyg för de två olika verksamhetsstyrningsformerna föll sig naturligt, då ÖB har gett order om det är den ledarskapsmodell som skall användas inom Försvarmakten. Litteraturen som är vald för att

beskriva ledarskapsmodellen är vald utifrån att den är skriven av forskarna som tagit fram modellen. I litteraturen ger forskarna beskrivningar på beteenden som leder till ledarstilar och vad som gör en ledare till en utvecklande ledare.

FÖRSVARSMAKTEN



(Bild 1. Förenkling av uppsatsens genomförande. Försvarmakten, dess två verksamhetsstyrformer och vald ledarskapsmodell.)

Nedan ges en kortbeskrivning för att ge en bakgrund till vald litteratur och dess författare.

När det gäller uppdragstaktik kommer jag att använda mig av Försvarmaktens böcker *Doktrin för gemensamma operationer* och *Doktrin för markoperationer* samt en av FHS utgiven bok *Uppdragstaktik en ledningsfilosofi i förändring* (Cedergren och Mattsson red 2003). Under uppdragstaktiken kommer jag också att beskriva *målstyrning* eller management by objectives som Drucker (2007) benämner det. Försvarmaktens doktriner *Doktrin för gemensamma operationer* och *Doktrin för markoperationer* har tagits fram för att skapa en gemensam bild av hur Försvarmakten skall leda sina förband i insats. De skall också ge anställda inom försvarmakten en gemensam förståelse och innebörd för de uttryck som används i Försvarmakten, vilket kallas för nomenklatur.

Böckerna har tagits fram genom arbetsgrupper inom Försvarmakten och därefter föredragits för ÖB som sedan fastställt att de ska gälla i Försvarmakten. Detta gör att de kan ses som en arbetsbeskrivning över hur Svenska förband och resurser skall ledas vid insatser.

Uppdragstaktik en ledningsfilosofi i förändring (Cedergren och Mattsson red 2003).

Boken är en redigerad bok skriven av elever, lärare och forskare vid FHS. De har skrivit olika kapitel utifrån sina tankar om uppdragstaktiken. Detta gör att boken inte har ett sammanhängande tema förutom uppdragstaktiken, utan innehåller tankar utifrån författarens intresse avseende uppdragstaktiken. Detta leder till att den avhandlar ett spektrum från uppdragstaktiken uppkomst och utveckling till hur den kan fungera i dagens Försvarsmakt. Boken utkom som sista delen i en militärteoretisk trilogi och ger en bred bild över hur författarna ser på och beskriver uppdragstaktiken ur olika aspekter.

Vid beskrivningen av UL, så används boken *Direkt ledarskap* (Larsson och Kallenberg red 2006) där modellen beskrivs, samt att jag använder mig av handledarmaterialet för handledare som håller kurser i *Utvecklande Ledarskap*. Boken *Direkt ledarskap* har av Försvarshögskolan tagits fram som ett utbildningsmaterial inom ämnet ledarskap. Den ger en bred blick över området där olika aspekter tas upp för det direkta ledarskapet. *Direkt ledarskap* innebär enligt författarna att ledaren har en direkt kontakt med dem som han eller hon leder. Jag har i boken använt kapitel två som omfattar ledarskapsteori och där koncentrerat mig på den svenska modellen *Utvecklande Ledarskap* som ÖB har fastställt skall gälla i Försvarsmakten. Boken *Direkt ledarskap* har huvudsakligen författats av forskare och anställda som antingen är eller varit anställda vid FHS. Kapitel två som uppsatsen avhandlar är författat av Gerry Larsson professor i psykologi och vid bokens utgivning prorektor vid FHS. Gerry Larsson är också den forskare som varit med och tagit fram modellen *Utvecklande Ledarskap*.

Handledarmaterialet är framtaget och vidmakthålls av FHS forskare som skapat modellen. *Utvecklande Ledarskaps* handledarmaterial är ett koncept för att genomföra utbildningar i modellen. Där finns det fördjupningsmaterial för att kunna handleda deltagarna och förstå teorin bakom modellen samt att tolka deltagarnas resultat från egen och omgivningens värdering av kursdeltagaren som ledare.

Texten *målstyrning*, författad av Peter Drucker är skriven för ledare i organisationer, men även för studenter och övriga individer som vill lära sig mer om management.

Drucker var under sin levnadstid korrespondent, ekonom samt lärare. Han var professor i management vid graduate business school of New York University. Mellan åren 1971 och 2002 var Drucker Clarke professor of social science vid Claremont Graduate School i

Californien. Texten är skriven utifrån Druckers tankar och idéer om hur man skapar en konkurrenskraftig organisation i en föränderlig tid. Hans idéer om *målstyrning* kommer efter mångårigt arbete med managers i olika nivåer och organisationer. Tankarna är även knutna till tidigare och samtida organisationsteoretiker, som exempelvis Henri Fayol, Chester Barnard, Frederick Taylor och Elton Mayo. *Målstyrning (management by objectives)* av Peter Drucker kan liknas vid uppdragstaktik enligt mig.

När det gäller *byråkratin/regelstyrning* kommer jag att använda mig av Max Webers idealtyp. Idealtypen är beskriven utifrån Webers bok *Ekonomi och samhälle förstående sociologins grunder 1*. I uppsatsen används idealtypen som grund för styrformen *regelstyrning* och får gestalta den fredsmässiga styrformen som officeren arbetar i dagligdags.

Validitetsdiskussion kopplat mot undersökningens metodproblem

Jag ser att ett metodproblem som jag står inför är att återge en "korrekt" beskrivning av verksamhetsstyrningsformerna och ledarskapsmodellen. För att komma tillrätta med detta ur en validitetssynpunkt är det viktigt att beskriva tillvägagångssättet i framtagandet av beskrivningarna. För att öka reliabiliteten och reliabilitet och validitet vid kvalitativ forskning skriver Widerberg (2002)

Genom att grundligt motivera och redogöra för hur man har gått tillväga i sitt forskningsprojekt, inbjuds läsaren att värdera forskningen och dess kunskapsanspråk.(Widerberg, 2002, s 18).

Jag ser att detta är en viktig del i en teoretisk uppsats, då jag som läsare kan förstå hur beskrivningarna har kommit till. Här blir även valet av litteratur en viktig del för att förstå beskrivningarna och på vilket sätt litteraturen är vald.

För att stärka validiteten i uppsatsen har jag sökt efter tidigare forskning för att se hur resultaten stämmer överens. Ett problem här är att jag inte kan jämföra med andra forskningsresultat, då jag jämför *Utvecklande Ledarskap* på två olika styrformer. Efter sökning i databaser hittades ingen tidigare forskning som var inriktad mot samma typ av undersökning som min. Bass (2003) undersökte i Amerikanska Försvarsmakten om ledarstilen *Utvecklande Ledarskap* kunde förutspå bättre resultat än den *konventionella* ledarstilen. Han fann att det på kort tid inte gick att få en signifikant skillnad. Däremot menar Bass att vidare forskning behövs då Geyer and Steyrer forskning inom bankväsendet funnit

bevis på att den Utvecklande ledarskapsstilen gav bättre resultat över en längre tidsperiod. Resultaten mellan uppsatsen och Bass undersökning kan inte jämföras ur flera aspekter. Dels genomför Bass en undersökning av individer i organisationen och min uppsats undersöker vilket utrymme ledarstilsmodellens har i två olika styrformer, dels så har Amerikanska Försvarsmakten en annan ledningsfilosofi än den Svenska Försvarsmakten.

Ett problem som jag ser i min uppsats är att jag använder handledarmateriel och en ledarskapsbok avseende *Utvecklande Ledarskap*. Materialet är beskrivningar av teorin och inte forskningsresultaten i sig. Jag ser dock att de är håller för att genomföra min studie med ett forskningsmässigt resultat. Detta grundar jag på att både ledarskapsbokens valda kapitel och handledarmaterialet är skrivet för att beskriva *Utvecklande Ledarskap* samt att det är forskarna själva som tagit fram och beskrivit modellen i vald litteratur.

När det gäller Webers byråkratibegrepp är den vetenskapligt uppbyggd och stabil över tiden, när det gäller *Utvecklande Ledarskap* är den också vetenskapligt framtagen och stabil över tiden. När det gäller Försvarsmaktens uppdragstaktik kan den förändras genom att den är framtagen utifrån Försvarsmaktens idéer över hur förband skall ledas. Uppdragstaktiken har vuxit fram genom empiriska ”försök” i krig från första världskriget och framåt och resulterat i metoder för ledning. Min största tillgång för reliabilitet och validitet är att jag som forskare har beskrivit verksamhetsstyrformerna så textnära som möjligt och då tagit hjälp av kollegor för detta. Att låta kollegor läsa igenom beskrivningarna av verksamhetsstyrformen uppdragstaktik samt ledarskapsmodellen ger för min teoretiska uppsats en ökad reliabilitet och validitet då dessa beskrivningars ”mätvärde” ökats genom att inte ge en felaktig beskrivning eller snedvridna kännetecknen. För att ytterligare öka validiteten av försvarsmaktens arbetsbeskrivningar har jag låtit jämföra dem med verksamhetsstyrformen målstyrning och funnit att de är lika avseende det jag undersöker i uppsatsen (se kapitel 4) Detta då uppsatsen bygger på vad som kännetecknar strukturerna i styrformerna samt är utmärkande för ledarskapsmodellen.

Etiska överväganden

När det gäller etiken i uppsatsen så handlar den främst om att tydliggöra min bakgrund samt att beskriva de två verksamhetsstyrningarna samt ledarskapsmodellen på ett så utförligt sätt som möjligt. Undersökningen omfattar inga respondenter eller informanter, då det är en renodlad teoretisk uppsats.

3. Teori

3.1 Teoretisk ram

Uppsatsen tar avstamp inom organisationssociologin. Detta då den avhandlar två verksamhetsstyrformers strukturer i förhållande till Försvarmaktens valda ledarskapsmodell. Jacobsen och Thorsvik (2008 sid 13) skriver att en organisation teoretiskt är ”*ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål*” De menar att en organisation består av människor som agerar tillsammans och är beroende av omvärlden för att kunna genomföra verksamheten. De menar också att utformningen av organisationen är gjord för att på bästa sättet lösa uppgifterna som organisationen är skapad för att lösa. I organisationen finns det således olika sätt att strukturera organisationen utifrån de mål som organisationen har. Strukturen i Försvarmakten är tudelad, en fredsmässig administrativ förvaltnings- och utbildningsdel samt en del som Försvarmakten är skapad för, nämligen att kunna verka i svåra kris och krigssituationer. När det gäller de verksamhetsstyrformer som undersökningen fokuserar på så behandlas de i organisationsteorin, då undersökningen ser på vilka förutsättningar de olika verksamhetsstyrformerna ger för en specifik ledarskapsmodell.

Då uppsatsen är teoretisk och skall avhandla vilka förutsättningar *byråkrati* och *uppdragstaktik* ger för Försvarmaktens valda ledarskapsmodell kommer jag nedan att beskriva dem samma. Beskrivningen har gjorts textnära genom litteraturreferat. När jag har gjort beskrivningen har jag utgått från mina i förväg definierade frågeställningar. När det gäller ledarskapsmodellen *Utvecklande Ledarskap* har jag sökt efter vad som a) kännetecknar de olika ledarstilarna i modellen samt b) vad är enligt modellen en bra ledarstil utifrån organisationens resultat och medarbetares utveckling. Därefter undersökte jag vad som är utmärkande för den typ av verksamhetsstyrningsform som tillämpas vid insats/krig, *Uppdragstaktik och målstyrning* samt den verksamhetsstyrningsform som är utmärkande för Försvarmakten generellt och i fredstid *Byråkrati och regelkultur*.

4. Beskrivning av Ledarskapsmodell samt Verksamhetsstyrformerna

4.1 Utvecklande Ledarskap

UL omfattar förutom en ledarskapsmodell också ett mentalt förhållningssätt då den bygger på beteenden och grundar sig på en ledares föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation.

Ledarstilsmodellen

Ledarstilsmodellen, som är den viktigaste delen av modellen ur ett utvecklingsperspektiv för ledare, är den som ligger till grund för fortsatt analys. *Utvecklande Ledarskap*:s ledarstilar indelas i tre olika stilar, vilka kommer att beskrivas var för sig (jfr bild 2 s 17). De tre ledarstilarna är *icke ledarskap*, *konventionellt ledarskap* samt *Utvecklande Ledarskap*. Det är en hierarkisk modell med fyra nivåer, där beteenden sätts samman till delfaktorer, delfaktorerna sätts samman till faktorer och faktorerna sätts samman till dimensioner. Dimensionerna är de tre ledarstilarna som en ledare kan ha, dock är en ledare sällan i en ledarstil hela tiden utan kan ibland vara i en annan ledarstil. En ledares ledarstil bedöms av individerna som ledaren har i sin omgivning och grundar sig på ledarens beteende mot dessa individer. Det är frekvensen av beteenden som avgör vilken ledarstil som medarbetarna uppfattar att ledaren har.

Ledarstilarna

Låt gå ledarskap

Den första och minst önskvärda ledarstilen enligt modellen är *icke ledarskap* också benämnt som *låt gå ledarskap*. Denna ledarstil innebär att ledaren inte tar ansvar för verksamheten eller personalen. Ledaren är inte närvarande när underställda behöver henne/honom. Ledarstilen medför ingen vinst eller utveckling vare sig för företaget eller de underställda i organisationen.

Exempel på beteenden i *låt gå* (*handledarmaterialet*).

Är likgiltig, utför sina uppgifter utan att bry sig, hittar anledningar att dra sig undan när en arbetsuppgift ska utföras, undviker att fatta nödvändiga beslut, låter bli att ta ansvar för beslut.

Konventionellt ledarskap

Den andra ledarstilen är *konventionellt ledarskap*. Ledarstilen innefattar två delar, *krav och belöning* samt *kontroll*. Ledaren behöver tydliggöra mål, uppmuntra bra prestationer samt följa upp verksamheten mot målen. Detta kan också slå över och uppfattas som överkontroll och straff, vilket ger negativa konsekvenser. Både *krav och belöning* samt *kontroll* har en positiv och en negativ sida i sig. Det konventionella ledarskapets *krav och belöning* kännetecknas av ett ledarskap som innefattar många överenskommelser av typen ”*Jag är hygglig mot dig om, men bara om du är hygglig mot mig*” (Larsson och Kallenberg, 2006, sid. 47). Den positiva sidan av krav och belöning är att *eftersträva överenskommelser* och innebär att ledaren dialogiserar med medarbetarna om vad som krävs av dem. Genom dialogen uppnås överenskommelser om vad medarbetaren förväntas göra och vad som väntar när det är löst. Den negativa sidan är *piska och morot* och innebär att ledaren talar om vad som händer om

medarbetarna inte gör sina uppgifter. Ledaren kan också ge morötter som exempelvis ”den som gör detta får extra betalt”.

Exempel på beteenden i krav och belöning.(*handledarmaterialet*).

Eftersträva överenskommelser: Strävar efter att uppnå överenskommelser om vad som skall göras, talar om vad som väntar när målet uppnåts, resonerar med medarbetare om vad som skall göras.

Piska och morot: Belönar berömmar bara medarbetare som utför överenskomna uppgifter, Uppträder mäsrande mot elever som ej utfört överenskomna uppgifter väl.

Kontroll är den andra delen av *konventionellt ledarskap*. Den positiva sidan av kontroll är *vidta nödvändiga åtgärder*. Den innebär att ledaren släpper på visst ansvar men vidtar åtgärder för att målen skall nås, som till exempel uppföljning av säkerhetsföreskrifter för att undvika skador. Att *vidta nödvändiga åtgärder* kan också vara att konfrontera medarbetare som inte löser sina uppgifter väl för att målen skall uppnås.

Den negativa sidan är *överkontrollera* och innebär att ledaren har svårt att släppa ansvar och vill kontrollera arbetet för att kunna korrigera avsteg från den tänkta planen. Vidare måste reglerna följas för att misstag skall undvikas. ”*Kontroll är önskvärd vid fasta rutiner eftersom det oftast leder till effektivitet i övrigt om rutinerna fungerar väl*” (Larsson och Kallenberg, 2006, sid.48). De positiva sidorna i *krav och belöning* samt *kontroll* ligger närmare ledarstilen *Utvecklande Ledarskap*, och de negativa sidorna ligger närmare *icke ledarskapet*.

Exempel på beteenden i *kontroll*. (*handledarmaterialet*).

Vidta nödvändiga åtgärder: Tvekar inte att ingripa om något håller på att gå fel, anstränger sig för att hålla koll på läget.

Överkontrollera: Letar efter fel, kommenterar sällan om något är bra men påtalar direkt om något görs fel.

Utvecklande ledarskap

Den tredje och mest önskvärda ledarstilen är *Utvecklande Ledarskap*. Den ligger högst upp i modellen och är den ledarstil som enligt forskarna är den mest gynnsamma för individernas utveckling samt det organisatoriska resultatet. Ledarstilen skapar en inre motivation till sina arbetsuppgifter. Ledarstilen bygger på en humanistisk människosyn och grundar sig på att du som ledare har en personligt väl genomarbetad värdegrund och etik, vilket ligger som grund när du fattar beslut och möter dina medarbetare. Det *Utvecklande Ledarskapet* innehåller tre delar, *föredöme, personlig omtanke* samt *inspiration och motivation*.

Föredöme består av tre delar, vilka är *värdegrund*, *förebild* samt *ansvar*. *Föredöme* kännetecknas av att ledaren har ett föredömligt handlande vilket innefattar att vara rättfram och rakryggad, inte vända kappan efter vinden, hävda sin övertygelse tills beslut är fattat, ge erkänsla åt medarbetare som gör etiska överväganden. Ledaren skall även föregå med gott exempel genom att ord och handling stämmer överens, har mod att leda i svåra situationer, tar ansvar för att lösa organisationens uppgifter, tar ansvar för medarbetarna, ansvar för organisationens disciplinära status (att följa de lagar regler och normer som finns.) Ledaren tar på sig det fulla ansvaret för misslyckanden och delar med sig till personalen när man lyckas.

Exempel på beteenden i *föredöme*. (*handledarmaterialet*).

Värdegrund: Diskuterar inför beslut vilka värden som är viktiga, är rakryggad, ger erkänsla åt medarbetare som gör etiska överväganden.

Förebild: Säger och gör samma sak, erkänner egna misstag, företräder enheten utåt på ett föredömligt sätt.

Ansvar: Tar ansvar för verksamheten, även i motgång, utövar sitt chefsansvar på ett föredömligt sätt, tar ansvar för att påbörjade uppgifter fullföljs.

Personlig omtanke består av två delar, *ge stöd* och *konfrontera*. Personlig omtanke kännetecknas av att ledaren är intresserad av sina medarbetare både i arbetet som privat. Detta genom att ge stöd känslomässigt, men även i form av handledning eller utbildning. När det gäller konfrontera kan det uppfattas som hårt, men innebär att ledaren skall våga möta medarbetarna och ta upp svåra saker. Exempel är att ledaren skall kunna konfrontera medarbetare på ett kritiskt och konstruktivt sätt, när de har gjort dåliga insatser. Det är också viktigt att medarbetaren får möjlighet att motivera sitt handlande. ”*Det är skillnad på att konfrontera med omtanke om den enskilde, att visa tillrätta och tillrättavisa.*” (Larsson och Kallenberg red, 2006, sid.46)

Exempel på beteenden i *personlig omtanke*. (*handledarmaterialet*).

Ge stöd: Visar inlevelse i människors behov, får andra att känna sig betydelsefulla, tar sig tid att lyssna, balanserar individens behov och potential.

Konfrontera: Tar itu med relationsproblem, handskas bra med personer som ej utfört sin uppgift väl, påpekar fel på ett sätt som gör att han/hon vill en väl.

Den tredje delen i ledarstilen *Utvecklande Ledarskap* är *inspiration och motivation*. Den omfattar två delar, vilka är *uppmuntra delaktighet* och *uppmuntra kreativitet*. När det gäller *inspiration och motivation* handlar det om att ledaren får medarbetare engagerade, och hur ledaren formulerar långsiktiga mål för att få med sig medarbetarna. Den innefattar också att ledaren låter medarbetarna ta eget ansvar och komma med egna idéer för att utveckla verksamheten.

Exempel på beteenden i *inspiration och motivation*. (*handledarmaterialet*).

Delaktighet: Skapar delaktighet kring den egna enhetens framtida målbild, skapar entusiasm inför en uppgift, delegerar även prestigefyllda uppgifter.

Uppmuntra kreativitet: Inspirerar till kreativt tänkande, inspirerar till nya sätt att arbeta, ifrågasätter vad som händer om man bara fortsätter som förut



(Bild 2 visande ledarstilarna i Utvecklande ledarskapsmodellen)

4.2 Uppdragstaktik/målstyrning

Inom organisationsteorin finns en organisationsform som heter *målstyrning*. Denna beskrevs av Drucker på 50-talet och fick namnet *Management by objectives*. *Målstyrning* innebär att ledningen styr genom att tala om önskat resultat samt att tilldela resurser.

Medarbetarna har sedan stor valfrihet att välja hur och med vilka av de tillgängliga resurser som uppgiften skall lösas. Styrformen kännetecknas vidare av att ledare och medarbetare arbetar och mäter sin egen prestation utifrån de mål organisationen har. Varje individ i organisationen därför måste ha tydliga mål som är mätbara och där individen själv kan se hur den utför sitt arbete. Drucker kallar detta för *self-control through measurements*. Målets tydlighet är också viktig för att peka ut vad som organisationen anser är viktigt att arbeta med. Ledarna i organisationen måste förstå både sina egna mål men också företagets för att effektivt kunna arbeta mot dem och förstå vad som krävs av dem.

För att klara detta måste organisationen ha en decentraliserad beslutsfattning där ledare och medarbetare ges det fulla ansvaret för sina mål.

Målstyrning och decentralisering innebär att man måste tillåta misstag, då Drucker menar att det är av misstagen vi lär och en ledare som inte gör misstag inte vågar prova nya saker för att utveckla verksamheten. *Målstyrningens* process följer enligt Flaa et al (1998) fyra faser: *planering* (fastställande av mål), *genomförande* (sker hos underställda), *registrering* (resultat mäts och rapporteras) och *uppföljning* (måluppfyllelse och korrigeringar). Flaa et al (1998) ger ett antal förutsättningar för att *målstyrning* skall fungera. Författarna anser att det skall finnas klara och tydliga mål för enheten att ansvara för. Målen skall kunna mätas objektivt vilket gör att alla måste veta och vara eniga om vad som indikerar resultatet.

Det är beteendet hos dem som utför uppgifterna som påverkar resultatet och inte de faktorer som finns runt omkring i omgivningen.

Det finns fördelar och nackdelar med decentralisering av beslut, vilket Jacobsen och Thorsvik (2008) tar upp. Fördelarna är att man kan utnyttja den kunskap samt erfarenhet som medarbetare har om lokala förhållanden. Detta leder till ökad flexibilitet och snabb anpassning i organisationen, samt till ökad motivation i arbetet, vilket i sin tur ökar kreativiteten och medarbetarnas självkänsla. En av nackdelarna som författarna ser är risken för suboptimering av organisationens resurser. Detta skulle för företaget kunna innebära att företagets mål inte uppfylls till fullo, men att vissa avdelningars mål uppfylls. Detta sker för att underavdelningarna inte ser till organisationens helhet utan endast sitt eget resultat.

I Försvarmakten använder man sig vid insats/krig av manöverkrigföring, vilket kortfattat kan beskrivas som att svenska förband skall agera snabbare än motståndaren för att få sin vilja igenom. Detta leder enligt Lind (2006) i slutänden till att motståndarens handlingar inte har någon effekt. Det är i detta sammanhang som uppdragstaktik kan kopplas till *målstyrning*.

Manöverkrigföringen innefattar en beslutsprocess som kallas för *Boyd's cykel*. Cykeln innefattar *upptäcka*, *bedöma*, *fatta beslut* och *agera*. Denna beslutscykel är den samma som i *målstyrningen* där *upptäcka* är *målstyrningens registrering*, *bedöma* är *målstyrningens uppföljning*, *fatta beslut* är *målstyrningens planering* och *agera* är *målstyrningens genomföra*. För att kunna genomföra denna cykel snabbare och därmed öka effekten använder man sig av uppdragstaktik. Uppdragstaktik är en ledningsfilosofi för hur svenska militära chefer skall leda sina förband vid insats. ”*Grunden för markoperativ ledning skall vara ledning genom*

uppdrag” (Försvarmakten, 2005, Doktrin för markoperationer, sid. 57). Inom organisationsteorin kan detta liknas vid *målstyrning*.

När det gäller uppdragstaktik som ledningsfilosofi har den inslag av både uppdragsstyrning och styrning genom kommando (detaljstyrning). Olika skeden i en strid kan innehålla dessa båda beroende på situation, tid och samordningsbehov och motverkar inte varandra.

Vidare bygger uppdragstaktiken på en positiv människosyn, där människor på alla nivåer i organisationen är fullt kapabla att handla självständigt. ”*Uppdragstaktik är en ledningsfilosofi som sätter människan i centrum och beaktar de osäkerheter som kan prägla en väpnad konflikt*” (Försvarmakten, 2005, Doktrin för markoperationer, sid. 53).

Doktrinböckerna beskriver uppdragstaktiken som en decentraliserad beslutsprocess till den nivå där rätt information finns vid rätt tidpunkt för att kunna påverka utfallet av situationen. Därav måste cheferna kunna fatta snabba beslut utifrån syftet med uppgiften istället för den faktiska uppgift han fått. Detta leder till att cheferna i organisationen oavsett nivå kan fatta beslut och självständigt bedöma situationer, vilket kräver dialog, förtroende, mod, föredöme och ansvar av alla individer i organisationen. Den decentraliserade beslutsfattningen, innebär att målen och syftet måste förstås av soldater och sjömän i alla hierarkiska nivåer. Förstår alla medarbetare målet och syftet samt har befogenhet att agera ökas chansen att målen uppnås genom att möjligheterna i striden tas tillvara. Detta gör att ledaren måste vara tydlig med vilken effekt deras insats förväntas ha samt varför detta är viktigt.

Utgångspunkten för denna doktrin är att krig och konflikter är en kamp mellan viljor i en miljö av kaos och friktioner. Den som bäst uppfattar situationen och hittar möjligheter, är den som på plats upplever den.(Försvarmakten, 2005, Doktrin för markoperationer, sid. 53).

Uppdragstaktiken innebär genom decentraliseringen att chefer fastställer uppgifter, tilldelar resurser och övergripande handlingsregler i förtroende och ömsesidig dialog med underställda, för att säkerställa syftet med uppgiften. Efter fastställandet av uppgifter överläts så mycket som möjligt av genomförandet till den som erhållit uppgiften. Ledaren stöttar därefter genom personliga besök som fungerar som uppföljning. Utförandets utseende leder till att uppdragstaktiken kännetecknas av en atmosfär som stimulerar till att ta initiativ och ansvar. ”*Uppdragstaktiken innebär decentralisering då kriget ställer krav på snabbhet och flexibilitet*” (Försvarmakten, 2005, Doktrin för markoperationer, sid. 53).

Uppdragstaktiken innehåller enligt ovan en dialog mellan chef och underlydande. Denna dialog är inte enbart till för att den underställda skall förstå högre chefs avsikt och syfte, utan är även till för att den högre chefen skall få kontroll på vad som sker med de uppdrag som underställda erhållit.

Istället för kontroll genom att tala om för den underställda vad han skall göra och kräva in ständiga rapporter för att se till att det blir gjort, sker kontrollen genom syftet och uppdraget. *Kontrollen* ersätts av *handledning*, medan syftet och uppdraget är ”limmet” som håller samman styrkan. (Lind, 2006, sid. 27)

Uppdragstaktikens utförande behöver förband som är samövade och har hög utbildningsståndpunkt (är duktiga på sina uppgifter), vilket leder till ömsesidigt förtroende mellan chefer och medarbetare. Cheferna måste vara självständiga med ett gott självförtroende och en vilja att lösa sina uppgifter.

Boken *Uppdragstaktik en ledningsfilosofi i förändring* (Försvvarshögskolan 2003) beskriver uppdragstaktik som ledning genom dialog och förståelse, ansvarstagande för uppgiften, initiativ av underställda, våga agera och fatta beslut utifrån läget inte den order du erhållit utan utifrån syftet med din uppgift. Vidare innehåller uppdragstaktik förtroende och respekt mellan chefer och underställda.

Chef kan få en personlig kvittens på om man är överens om problemställning, lösningar, och om ordern till förbanden. Genom att vara långt fram får han tillgång till information som inte ryms inom informationssystemen. Han kan utöva personligt ledarskap och han visar genom sin närvaro att han är beredd att dela prövningar och vedermödor med de förband som har de tuffaste uppgifterna. (Försvvarshögskolan, 2003, s 11).

Enligt författarna innebär uppdragstaktiken att individerna i ett förband är samövade och har förtroende för varandra. Förtroendet kommer genom att man har en gemensam syn på verksamheten och att man respekterar varandras kunskaper. ”*Förtroende för varandra kommer ur en gemensam syn på operationer, taktik, ledning, och på ömsesidig respekt för varandras duglighet*” (Försvvarshögskolan, 2003, Sid. 13). Uppdragstaktiken innehåller en positiv människosyn i den bemärkelsen att man ser individerna som betydelsefulla resurser för Försvvarsmakten, vilket leder till ansvarstagande samt att individerna agerar och tar initiativ även då uppgiften är oklar. Vid jämförelsen mellan verksamhetsstyrningsformen *målstyrning* och Försvvarsmaktens *uppdragstaktik* finns följande gemensamma drag och skillnader mellan dem.

Gemensamma drag:

Decentraliserad beslutsfattning om hur uppgiften skall genomföras. Detta innebär att målen måste vara klara, tydliga och mätbara för ledare och medarbetare. Uppdragen tas fram genom en likartad beslutscykel. Målen fastställs genom dialog för att säkerställa syftet. Efter dialogen fastställer cheferna målen och tilldelar resurser samt följer upp verksamheten. Båda är en ledningsfilosofi som bygger på att ledaren med sina resurser har målet i fokus oavsett vad som händer i omvärlden. Vidare bygger de på fokusering av resultatet, vilket gör att medarbetarna måste förstå den större enhetens mål för att kunna planera hur man skall genomföra uppgiften. Både *uppdragstaktik* och *målstyrning* tillåter misstag. *Målstyrning* för att utveckla individer och verksamhet, *uppdragstaktik* för att chefer ska våga agera och snabba på beslutscykeln.

Skillnader:

Det skiljer på vilka sätt som man rapporterar sina uppgifter. *Målstyrningen* använder rapporter medan *uppdragstaktiken* använder personliga besök. En annan skillnad är att det i *uppdragstaktiken* finns en acceptans för initiativ som inte direkt leder mot målet, men som påverkar motståndaren på sikt, vilket det inte gör i *målstyrningen*.

4.3 Regelkultur/Byråkrati

I denna uppsats avses med *regelkultur* en kultur där regler skapas för många saker och att reglerna är viktiga och styrande för verksamheten.

Detta kan liknas vid *byråkrati* ”Med *byråkrati* avses en organisation som bygger på principer som syftar till att säkerställa att alla arbetsuppgifter inom organisationen utförs på ett förutsägbart, likartat och exakt sätt.”(Engdahl och Larsson, 2006, s 166)

Regelkultur eller *byråkrati* kan beskrivas på många olika sätt. Jag har använt mig av beskrivningar och texter om *byråkrati* i flera böcker, där de flesta kommer in på Max Webers beskrivning av *byråkratin* som *idealtyp*. En *idealtyp* är för Weber en teoretisk konstruktion som inte finns som renodlad form i verkligheten, men kan användas i empirin för att analysera sociala skeenden. Webers idealtyp av *byråkrati* är ett vetenskapligt begrepp för att beskriva dåtidens och rationaliseringens framfart. Weber ger följande beskrivning av *byråkratin*.

Den *byråkratiska* administrationens överlägsenhet är fackkunskapen, vilken blivit helt outhärlig på grund av utvecklingen av modern teknologi och ekonomi vid produktionen av varor...Det har varit kapitalismens behov av stabil, strikt, effektiv och kalkylerbar administration som utgjort betingelser för byråkratins bestämelse som kärnan i varje slags administration i stor skala (Weber, 1983, s 152).

För Weber är fackkunskapen hos tjänstemännen viktig. Det är på den som *byråkratins* auktoritetsutövning vilar och som gör *byråkratin* extra rationell. Kunskapen består av två sidor. Den ena sidan är fackkunskap och den andra är lång erfarenhet av tjänst. Det är den långa erfarenheten i tjänst som en tjänsteman kan använda för att öka sin makt, då han på detta vis erhåller expertmakten om de faktiska förhållandena som tjänsten ger och som är dokumenterad via anställningstiden. Detta leder till att *byråkratin* blir en styrform där ledaren har till uppgift att styra många olika specialister. Han behöver därför kunna dela upp uppgiften i mindre delar, för att den ej skall bli för komplex för den enskilde specialisten.

Då *byråkratin* utvecklas genom det rationella tänkandet och i en tid när handeln blir centraliserad, rör sig Webers tankar kring ekonomi. Webers syn på ett rationellt ekonomiskt handlande innebär att organisationen bör agera efter fyra satser. Satserna innebär att planera både i nutid och i framtid för de resurser som ledaren tror sig ha eller behöva skaffa sig. Ledaren måste också planera för hur, när och var hans/hennes tillgängliga resurser skall användas. Ledaren måste också planera för tillverkning och transport av sina egna tillgångar. Den sista satsen är att planera för att säkerställa egna tillgångar och att förvärva tillgångar som innehas av andra aktörer.

Förvärvningarna sker för att påverka den egna organisationen i en positiv riktning. Rationellt handlande i *byråkratin* innebär att ledarnas uppgifter är att tänka ut vad, hur och när saker skall ske och arbetarnas uppgift är att arbeta, vilket Weber kallar för arbetsfördelning.

Två viktiga begrepp i Webers resonemang när dessa skall jämföras med en ledarskapsmodell, blir *auktoritet* och *legitimitet*. Detta då auktoritet enligt Weber betyder ”*sannolikheten för att specifika order blir åtlydda av en viss grupp människor*”(Weber, 1983, s 144).

Legitimitet är på vilka grunder som medlemmarna i en organisation följer order och regler. Weber menar att det finns tre typer av auktoriteter efter olika typer av legitimitet. Den första är *rationella skäl* som innebär att en individ som innehar en viss formell befattning har rätt att ge anvisningar. Detta kallar Weber för *legal auktoritet*. Den andra är *traditionella skäl* och innebär att en individ ges rätten att ge anvisningar på grund av traditioner som inte skall ändras.

Här är det traditionen som avgör vem som har rätt att ge anvisningar, till exempel monarkin. Detta kallar Weber för *traditionell auktoritet*. Den tredje är karismatiska skäl. Det innebär att en ges rätten att ge anvisningar på grund av dennes föredömliga egenskaper eller individens heroism och helighet, som exempel kan ges påven. Weber kallar detta för *karismatisk auktoritet*. Weber anser att den legala auktoriteten gäller för *byråkratiska* organisationer.

...den legalt instiftade och faktiska opersonliga ordningen, som är föremål för lydnaden, liksom de som utsetts till auktoritetspersoner enligt denna ordning blir åtlydda endast på grund av den formella legaliteten i deras förordningar och endast inom ramen för dessa (Weber, 1983, s 146).

Tjänstemän i en *byråkratisk* organisation ska agera på följande sätt för att vara effektiva: Tjänstemännen är som individer fria, men måste i tjänsten följa de regler som satts upp för arbetsuppgiftens utförande. De är organiserade i en fast hierarki av positioner, där varje position har sitt eget klart definierade kompetensområde. De innehar positionen i form av ett kontrakt. Kontraktet baseras på yrkeskvalifikationer (diplom eller prov) och ersättningen för arbetet är lön. Tjänstemannen förväntas inte ha andra arbeten vid sidan om sin position, utan göra karriär som grundar sig på tjänsteår eller prestation. Tjänstemannens prestation bedöms av överordnad och bedömningen ligger till grund för befordran i hierarkin. För att tjänstemännen skall agera enligt reglerna, har de inget eget ägande av tillgångarna i organisationen. Deras arbete är under stark kontroll av överordnade för att se till att regler följs. Kontrollen är även till för märka om eventuella justeringar av reglerna behöver göras.

Weber anser att *byråkratin* leder till formalism och regelföljning, syftandes till att tjänstemännens godtycke inte skall avgöra utgången av ett ärende. Det kan också leda till att varje liten underavdelning inom organisationen optimerar sig själv för att bli så effektiv som möjligt. *Byråkratins* formalisering och regelföljning får till följd att ledaren leder sina underställda med regler och anvisningar med kontroll som följd. *Byråkratins* anda gör också att personerna lever sitt liv i en form av dikotomi mellan arbetstiden och fritiden/omvärlden. Arbetslivet har sin del av den anställdes liv, där han endast följer de anvisningar som finns för arbetsuppgifterna och inte tar hänsyn eller blir påverkad av omvärlden. Detta arbetssätt skulle ge följande sociala konsekvenser:

En tendens till nivellering i socialt anseende till förmån för så bred rekryteringsbas som möjligt bland de mest kompetenta... En tendens till plutokrati till förmån för en så lång utbildning som möjligt... En anda av formalistisk opersonlighet är dominerande: utan hat och passion, därför utan kärlek och entusiasm. (Weber, 1983, s 153)

Hughes et al (2009) menar att *byråkratin* blir till en *järnbur* kring människorna. Detta på grund av att arbetarna följer administrativa regler vilka bidrar till känslan av att de är opersonliga maskiner. Flaa et al (1998) anser att *byråkratin* gör sig bäst under stabila och förutsägbara förhållanden, och inte i en föränderlig värld. De menar att eftersom *byråkratin* arbetar efter regler behöver den stabila förhållanden, som inte ändras i en allt för snabb takt. Vidare behöver *byråkratin* uppgifter som inte är för komplexa utan kan delas upp och lösas inom respektive kompetensområde. *Byråkratin* leder till att uppgifterna måste vara kända av alla i organisationen. Detta för att ledarna skall kunna utfärda regler samt för att medarbetarna skall kunna bli duktiga inom respektive kompetensområde. I en *byråkratisk* organisation går tempot före problemlösning. Tjänstemännen skall arbeta efter regler och problemlösning sker hos ledarna som sedan utfärdar regler för problemet.

I boken sociologiska perspektiv beskriver Engdahl och Larsson förutsättningar för *byråkratin*. Den förutsätter ”*stabila förutsägbara tillstånd där likabehandling är centralt, men olämpliga i en föränderlig omgivning där allt mindre kan regleras i förväg*” (Engdahl och Larsson, 2006, s 167). Författarna menar att *byråkratin* som verksamhetsstyrningsform syftar till att arbetsuppgifter skall genomföras på exakt samma sätt i organisationen för att ge ett förutbestämt och känt resultat. Jacobsen och Thorsvik (2008) uppger att det finns vissa nackdelar med att standardisera arbetsprocedurerna. De menar att detta leder till passivisering av medarbetare och minskar förmågan till flexibilitet och omställning framför all vid oförutsedda situationer.

5. Analys av Verksamhetsstyrformerna mot Utvecklande Ledarskap

Ovanstående beskrivningar leder till följande jämförelse mellan det *Utvecklande Ledarskapet* och de både verksamhetsstyrformerna. Resultatet av jämförelserna kommer att diskuteras under kapitel 6.

5.1 Utvecklande Ledarskap och regelkultur

När det gäller *Utvecklande Ledarskap* i en *regelkultur* tolkar jag att det finns vissa hinder och svårigheter att kunna vara en utvecklande ledare. Beskrivningen av *byråkratin* ger oss bilden av en regelstyrd organisation som är gjord för stabilitet och förutsägbarhet. Den är gjord för att medarbetarna skall följa färdiga sätt att lösa arbetsuppgiften på, dvs. man följer ett regelsystem som cheferna ovanför har utarbetat.

Den *byråkratiska* tanken är också att tjänstemannen skall vara opersonlig och lösa uppgiften efter de regler som finns, vilket gör att delaktigheten och ansvarstagandet sträcker sig till att följa regeln.

Detta leder till en yttre motivation, vilket ligger i det konventionella ledarskapets morot och piska samt genomföra överenskommelser.

Det konventionella ledarskapets ena del är kontroll som har en positiv och en negativ sida. Den positiva är att kunna släppa visst ansvar men att vidta åtgärder för att nå målen. Den negativa sidan är att överkontrollera genom att ledaren har svårt att släppa ansvar och vill korrigera avsteg från den tänkta planen. Den andra delen av det konventionella ledarskapet är krav och belöning, vilken också har en positiv och en negativ sida. Den positiva delen är att göra överenskommelser med underställda, medan den negativa är att använda metoder av typen piska och morot.

I det *Utvecklande Ledarskapet* vill ledaren att de underställda skall växa och ta ansvar för större egna uppgifter samt för helheten i organisationen, detta genom att komma med nya idéer. Här skiljer det sig mot *regelkulturen* som vill att du skall ta ansvar genom att göra det som står i regeln och bara ansvara för ditt område. I det *Utvecklande Ledarskapet* ansvarar ledaren för att göra långsiktiga mål och de underställda är delaktiga i hur man når dessa medan ledaren i *regelkulturen* fattar de långsiktiga målen samt exakt hur de underställda skall göra för att organisationen skall nå dessa. Detta gör att i en *regelkultur* ser ledare att de underställda är till för att ledaren skall kunna lösa organisationens mål och uppgifter. I det *Utvecklande Ledarskapet* ser ledaren att de är till för att de underställda skall kunna lösa organisationens mål och uppgifter.

I en *byråkratisk* organisation betyder inte en ledares värdegrund och förhållningssätt speciellt mycket för ledarskapet, då det som förmedlas mellan ledare och underställda är regler och detaljstyrningar. Jag ser att en ledare i en regelstyrd organisation genom ett bra förhållningssätt kan stödja medarbetare både på det privata planet och i arbetet. Ledarens konfrontation och beröm skiljer sig också mellan *Utvecklande Ledarskap* och *byråkrati*, då ledaren i en *byråkratisk* organisation gör detta utifrån hur medarbetaren följt reglerna eller ej medan man i det *Utvecklande Ledarskapet* gör det utifrån personlig omtanke om att få personen att växa för att ta större ansvar.

När jag analyserar byråkratin med hjälp av *Utvecklande Ledarskap* leder dessa strukturer till beteenden som gör att ledaren hamnar i ett *konventionellt* ledarskap. Beteenden som riskerar att kännetecknas av överkontroll och piska morot.

5.2 Utvecklande Ledarskap och uppdragstaktik

När det gäller *Utvecklande Ledarskap* i *uppdragstaktiken* medger den möjligheter för att kunna vara en utvecklande ledare. Beskrivningen av uppdragstaktik ger oss bilden av en flexibel organisation som måste agera utifrån hur omgivningen agerar. Den bygger på en humanistisk människosyn där man tror att människor i alla nivåer är kapabla att handla självständigt. Medarbetarna i organisationen skall tillåts göra fel och agera utifrån situationer som råder och inte den order de erhållit. Ledarna har decentraliserat beslutsfattningen utifrån den uppgift som givits medarbetarna. Detta löses genom att ledaren har en dialog med medarbetarna om vad som är viktigt och vad som skall uppnås, så att de själva kan analysera situationen och fatta självständiga beslut. Detta leder enligt uppdragstaktiken till att människor stimuleras till ansvarstagande och initiativ.

Det *Utvecklande Ledarskapet* består av tre delar föredöme, personlig omtanke samt inspiration och motivation. När det gäller inspiration och motivation handlar det om att få engagerade medarbetare som tar eget ansvar och kommer med idéer för hur målen skall nås. När det gäller föredöme är det viktigt att ledaren står för sina åsikter till beslut är fattat och att han ger erkännande till medarbetare som etiska överväganden. Här innefattas också att ta ansvar för att lösa uppgifterna samt ansvar gentemot underställda. Ledaren måste också se till att ord och handling stämmer överens, dvs. det han gör och det han säger är samma sak. Personlig omtanke innefattar att ledaren är intresserad av sina medarbetare både privat och arbetsmässigt. Det handlar om att våga möta medarbetarna för att ge stöd, dels känslomässigt men och också i form av handledning och utbildning om detta behövs för att medarbetarna skall kunna klara av uppgifterna. Ledaren löser detta genom att dialogsera med medarbetarna.

För att vara en utvecklande ledare måste du som ledare ge och ta ansvar för uppgifter i organisationen, vilket *uppdragstaktiken* poängterar som en viktig del. Vidare inom *Utvecklande Ledarskap* vill man få individer att växa och ta mer ansvar genom att utmana rådande normer. Både *Utvecklande Ledarskap* och *uppdragstaktiken* löser detta genom dialog mellan ledare och medarbetare för att skapa delaktighet och för att förstå syftet med uppgiften.

Inom *uppdragstaktiken* agerar ledaren som föredöme genom de personliga mötena vid de förband som har de tuffaste uppgifterna och därigenom delar de underställdas prövningar. Ledaren ger även genom dessa möten stöd till medarbetarna genom handledning vilket också blir en form av kontroll av hur lösandet av uppgiften går.

Det finns inslag av det *konventionella ledarskapet* inom *uppdragstaktiken* och det är att uppdraget blir som ”kontrakt” mellan ledaren och medarbetaren. Då kommer man in på den delen i *Utvecklande Ledarskap* som är att eftersträva överenskommelser och tillhör den positiva delen av *konventionellt ledarskap*. Vid de tillfällen när ledaren behöver ha mer detaljstyrning för att samordna verksamheten ser jag att den ligger på vidta nödvändiga åtgärder (positiva sidan av det *konventionella ledarskapet*) för att nå målet.

Sammanfattningsvis möjliggör kännetecknen i *uppdragstaktiken* för ledaren att ha ett *Utvecklande Ledarskap* enligt ledarstilsmodellen. Genom att ha en humanistisk människosyn, där man ger ansvar till medarbetare och själv tar *ansvar* för lösandet av uppgifterna. Ledaren utgör ett *föredöme* genom att vara vid de förband som har de tuffaste uppgifterna och där handleda dem i lösandet genom dialog. Ledaren och medarbetarna skapar genom detta ett förtroende för varandra där man litar på att medarbetaren efter dialogen löser uppgiften mot det syfte som finns och inte bara följer den order de erhållit.

6. Slutsatser

6.1 Sammanfattning:

I min undersökning har jag kommit fram till att *byråkratins* strukturer gör att en ledaren använder sig av den ledarstil som i *Utvecklande Ledarskap* betecknas som konventionellt ledarskap. Strukturerna ger också att ledaren lätt hamnar i de negativa sidorna som piska och morot samt överkontroll. När det gäller *uppdragstaktiken* ser jag att strukturerna medger för ledaren att använda sig av den ledarstil som Ledarskapsmodellen betecknar som *Utvecklande Ledarskap*.

Svaret på min frågeställning blir att det finns strukturer i det regelstyrda vardagliga arbetet, som begränsar en ledares möjligheter till att fullt ut vara en utvecklande ledare. Dessa strukturella begränsningar leder till en ökad risk för att officerare tränar in beteenden som kan leda till negativa konsekvenser för uppdragstaktikens utförande under en insats.

Ledarstilsmodellen i *Utvecklande Ledarskap* bygger på teorier om beteenden och att ledarskapet utvecklas genom ledarens motivation till att öka frekvensen av önskvärda

beteenden. Dessa beteenden tränas in i vår vardag genom reflektion över sig själva och omgivningen. En viktig bit för uppdragstaktiken enligt mig är att träna medarbetare till egna initiativ, ta ansvar och att skapa ett förtroende mellan ledare och chef innan insats.

Detta gör att jag anser att det finns en risk att officerare tränar in beteenden som ligger i det *konventionella ledarskapet* och många gånger de negativa delarna i detta. Den stora risken för att träna in felaktiga beteenden, kan bero på att officerare ägnar stor del av sin tid i det *byråkratiska* regelsystemet och liten tid i den verksamhetsstyrningsform som han/hon är satt för att verka i vid insats/krig. Jacobsen och Thorsvik menar att detta kan leda till dysfunktionella effekter. ”När organisationsstrukturen befrämjar ett annat beteende än det som önskas och eftersträvas från ledningens sida säger vi att den har ”dysfunktionella effekter.” ”(Jacobsen och Thorsvik, 2008, sid. 71)

En skillnad som finns mellan de två verksamhetsstyrningsformerna är enligt mig synen på medarbetarna. I *byråkratin/ regelstyrning* ser jag att chefen tänker på vad och hur, vilket gör att medarbetaren är till för chefen. I *uppdragstaktiken* ser jag att chefen tänker på vad och lämnar så mycket som möjligt av hur till medarbetaren som är närmast uppgiftens lösande. Detta gör att man får två olika människosyner och värderingar på underställda, vilka kan vara svåra att ändra på vid övergång från fredsarbetet till insatsen.

6.2 Fortsatt forskning

Då jag endast undersöker strukturerna i organisationsformerna och då verkligheten inte är så renodlad ser jag som fortsatt forskning en deltagande observation med intervjuer av chefer i fred och samma chefer i insats. Skiljer sig ledarskapet åt eller ändrar man på sina beteenden, samt hur stora ändringar gör chefen? Denna undersökning skulle vara intressant att följa upp med jämna intervall för att se om försvarsmakten går ifrån *uppdragstaktiken* mot mer kommandostyrning. En annan intressant del att undersöka är när försvarsmakten snart får fast anställda soldater. Kommer de att märka skillnad på ledarskapet i fred kontra insats och vad är i så fall skillnaden? En annan frågeställning som för mig blir intressant är om man kan se skillnad på beteenden mellan chefsnivåer, då dagens verksamhetsledningssystem påverkar vissa nivåer med större administrativa krav mer än andra nivåer som inte har samma administrativa krav på sig. En sista viktig del att forska/fundera kring är hur vi skall träna officerare att pendla mellan dessa två styrformer.

Litteraturförteckning:

Abrahamsson,B och Andersen,J. (2000). *Organisation*. Malmö: Liber AB.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. London :Lawrence Erlaum Associated, Publishers.

Bass, Aviola, Jung och Berson. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of applied Psychology vol.88 No 2 p 207-218.

Drucker, P. F. (2007). *The practice of management (the classic Drucker collection)*. Elsevier Ltd.

Engdahl,O och Larsson,B. (2006). *SOCIOLOGISKA PERSPEKTIV*. Studentlitteratur.

Flaa Et al. (1998). *introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Försvvarshögskolan. (2003). *Uppdragstaktik en ledningsfilosofi i förändring*. Vällingby: krigsvetenskapliga institutionen.

Försvvarsmakten. (2005). *Doktrin för gemensamma operationer*. Värnamo: Försvvarsmakten.

Försvvarsmakten. (2005). *Doktrin för markoperationer*. Värnamo: Försvvarsmakten.

Hughes Et al. (2009) *Understanding classical sociology* second edition

Jacobsen,D och Thorsvik,J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Kallenberg,K och Larsson,G. (2006). *Direkt ledarskap*. Försvvarsmakten.

Karlsson, I. (2006). *Rapportserie i socialt arbete. Nr 7, 2006 Att leda i kommunal äldre omsorg*. Växjö: Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete växjö universitet.

Lind, W. S. (2006). *Handbok i manöverkrigföring*. Försvvarshögskolan och William Lind.

Southern, S *COUNSELING AND THERAPY FOR COUPLES AND FAMILIES, THE FAMILY JOURNAL* Vol. 17 No. 3, July 2009 s 201-202

Svensson, P-G, Starrin, B (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik* Lund Studentlitteratur

Weber, M. (1983). Översättning Agne Lundquist. *Ekonomi och samhälle Förstående sociologins grunder I*. Lund: Argos.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Ydén, K. (2009). *Kriget och karriärsystemet försvarsmaktens organiserande i fred*. Göteborg: Bokförlaget BAS handelshögskolan.

Internetreferenser

www.fhs.se/upload/Utbildning/Kurser/ul/broschyr-ul.pdf