

En kvalitativ undersökning av  
Luftstridsskolans verksamhetsledning och  
organisation.

Författare: Major Tomas Siverstig, Luftstridsskolan  
Kapten Johannes Ignberg, Luftstridsskolan

Handledare: Professor Mike Danilovic och Professor Tomas Müllern  
Examinator: Professor Mike Danilovic

Huvudområde: Företagsekonomi med inriktning ledarskap, 15 hp  
Kurskod: FÖ9014

Stockholm 2018-06-11

## **Förord**

I januari 2018 startade vi en resa med ett oklart mål. Nu har vi kommit fram till målet och vill därför passa på att uppmärksamma alla er som hjälpt till att göra detta möjligt. Ett särskilt tack till Luftstridskolan och ni som ställt upp med att bli intervjuade utan er hade detta inte kunnat genomföras.

Vi vill även passa på att ge ett stort tack till er som hjälpt oss under resans gång: Till Professor Tomas Müllern som varit vår handledare och gett oss insikter i hur vi ska utveckla vårt arbete, våra lärare och vår examinator, professor Mike Danilovic som guidat oss genom metodikens djungler, våra kurskamrater och kollegor som ställt upp med att ge oss feedback på vårt arbete samt familj och vänner som stöttat oss under resan.

*Stockholm*, maj 2018

Tomas Siverstig

Johannes Ignberg

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats var att skapa förståelse genom att tydliggöra hur chefer på enhets- och flottiljstabsnivå uppfattar LSS verksamhetsledningsmetod. Vidare avsågs det även åskådliggöras hur cheferna uppfattar organisationsstrukturen. Uppsatsen genomfördes som en hermeneutisk kvalitativ undersökning med en induktiv ansats. En beskrivning av styrdokument samt intervjuer med sju chefer genomfördes i syfte att kunna svara på frågeställningarna. Intervjuerna tematiserades i *organisation*, *styrdokument* och *ledning*, som sedan analyserades var för sig. Analysens teoretiska perspektiv var Lee G Bolman & Terrence E Deal publikation *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* samt Henry Mintzberg publikation *Structures in fives*. Det teoretiska perspektivet syftade till perspektivväxling för chefer och kompletterades med Minzbergs organisationsmodeller. Undersökningen hade en ambition att ge chefen för LSS (C LSS) en bild av hur delar av hans organisation upplever verksamhetsledning och organisation.

Slutsatsen visar att den relativt nya verksamhetsledningsmetoden fungerar bra och förbandsordern framhålls som ett mycket bra styrdokument. Organisatoriskt är inte LSS dimensionerade för att samtidigt leda skol-, utvecklings- och insatsverksamhet. Den organisatoriska bristen på personella resurser är tydlig och det innebär att chefer över tiden måste prioritera mellan resurser och uppgifter.

LSS rekommenderas att fortsätta med och även utveckla den framtagna verksamhetsledningsmetoden och framförallt den mycket positiva och uppskattade metoden för förbandsordern. Dock behöver LSS fundera på hur de ska kommunicera den valda metoden till hela sin personal för att öka förståelsen för den. LSS bör även överväga att skilja på insatsmässiga delar och skol- och utvecklingsdelar. Ett förslag kan vara att öka nivån av självstyre till skolorna och utvecklingsenheten. Detta innebär även att adekvata resurser bör allokeras för den ökade administrativa delen för dessa. Ett alternativ eller en kombination är att förstärka flottiljstaben numerärt för central och lokal övningsplanering samt egen planeringsfunktion. FM rekommenderas att göra en översyn av processen gällande verksamhetsuppdrag, som idag upplevs alltför för komplex utifrån FM organisation.

**Nyckelord:** Försvarmakten, Luftstridsskolan, Organisation, Styrdokument, Ledning, Verksamhetsledningsmetod.

## Innehållsförteckning

1.	Bakgrund och problemformulering .....	1
1.1.	Syfte och frågeställning .....	3
2.	Referensram .....	4
2.1.	Teoretiskt perspektiv .....	4
2.1.1.	Bolman & Deal <i>Nya Perspektiv på organisation och ledarskap</i> .....	5
2.1.2.	Mintzberg <i>Structure in fives</i> .....	8
2.2.	Tidigare forskning .....	10
3.	Metod .....	13
3.1.	Metodval .....	13
3.2.	Metod för undersökningen .....	15
3.3.	Intervjumetod .....	15
3.4.	Utforskande av data .....	17
3.5.	Analysmetod .....	19
3.6.	Etik .....	19
4.	Styrdokument och processer .....	21
4.1.	Externa styrdokument .....	21
4.2.	Interna styrdokument .....	24
5.	Intervjuempiri och analys .....	29
5.1.	Tema styrdokument .....	29
5.2.	Tema ledning .....	34
5.3.	Tema organisation .....	41
6.	Diskussion och svar på frågeställningar .....	48
6.1.	Diskussion .....	48
6.2.	Svar på frågeställningar .....	51
7.	Slutsatser .....	53
8.	Rekommendationer .....	54
9.	Referenser .....	55
10.	Bilaga 1. Intervjuguide .....	1

# 1. Bakgrund och problemformulering

---

Detta kapitel beskriver bakgrunden och problemformuleringen för denna undersökning. Kapitlet beskriver problematiken, inledningsvis ur ett Försvarsmaktsperspektiv, för att sedan gå ner till förbandsnivån. Ambitionen med denna undersökning beskrivs och kapitlet avslutas med syfte och frågeställning.

---

Försvarsbeslutet som togs 2015 kan anses som ett paradigmskifte för Försvarsmakten. För första gången på många år skiftades fokus från internationella insatser till ett nationellt försvar av Sveriges territorium. Dessutom höjdes i och med detta beslut försvarsanslaget. Höjningen mötte dock inte Försvarsmaktens önskan om nivå på anslaget. Försvarsmaktens äskande inrymde bland annat både modernisering och utökning av materiel samt utökning av personalrader. För Flygvapnets organisation innebar försvarsbeslutet bland annat att de tre befintliga flygflottiljerna, helikopterflottiljen och de två flygbasbataljonerna omorganiserades till fyra flygflottiljer och en helikopterflottilj.<sup>1</sup>

Ovanstående innebar att år 2016 utökades Luftstridsskolans (LSS) roll från att till största delen genomföra skol-, utbildnings- och utvecklingsverksamhet till att även sätta upp ett krigsförband, med namnet 16. Flygflottiljen. Detta innebar också att LSS erhöll de uppgifter som åligger ett krigsförband.<sup>2</sup> Omstruktureringen inom Flygvapnet påverkade, ur ett ledningsperspektiv, mest LSS. Dessutom påverkades Helikopterflottiljen (Hkpflj) samt F 7. Orsaken till detta berodde i huvudsak på att de inte tillfördes personal för främst ledningsfunktionen för att kunna lösa de tillförda uppgifterna. Dessutom var LSS organisation inte övade eller utbildade för att stödja 161. Strilbataljonen samt att leda 16. Flygflottiljen och framförallt inte de ingående flygbasförbanden.

Som ett led i denna omdaning så förändrade LSS sin verksamhetsledningsmetod och till del organisation under 2016–2017. Dock så upplever författarna att denna metod inte är speciellt känd inom förbandet. De informella samtalen som förs av en del personal i korridorer och fikarum på förbandet, ger en bild av frustration och irritation gällande hur fördelning av resurser och uppgifter går till.

Det som gör bilden än mer komplex är att LSS inte är ett renodlat krigsförband, utan har en särställning inom Flygvapnet där uppgifterna är att:

- Utgöra flygstridskrafternas centrum för *utbildning* och *träning*.<sup>3</sup>

Vid LSS finns centrala skolor för Flygvapnet. De är Basbefälsskolan (inkl R3-avdelningen), Flygbefälsskolan, Flygskolan samt Stridslednings- och luftbevakningsskolan.

LSS leder och genomför Flygvapnets stöd till Sveriges *Frivilligorganisationer*.

---

<sup>1</sup> Regeringskansliet.se, u.å., [https://www.regeringen.se/4a5570/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/regeringsbeslut/regeringsbeslut-7-2015\\_06\\_25-inriktning-for-forsvarsmaktens-verksamhet-for-aren-2016-till-och-med-2020.pdf](https://www.regeringen.se/4a5570/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/regeringsbeslut/regeringsbeslut-7-2015_06_25-inriktning-for-forsvarsmaktens-verksamhet-for-aren-2016-till-och-med-2020.pdf) [hämtad 2018-05-18]

<sup>2</sup> Försvarsmakten, *Försvarsmaktens Strategiska Inriktning 2015 ändringsutgåva 1 (FMSI 2015 Ä1)*, u.å., <https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/strategiska-forandringsmal> [hämtad 2018-02-20].

<sup>3</sup> Luftstridsskolan, *Luftstridsskolans presentationsunderlag PP*, (2018-03-05).

- Inom LSS organisation finns utvecklingsenhet luft (UTV LUFT) som *utvecklar* flygstridskrafterna för att möta nuvarande och framtida hot. Utvecklingen omfattar taktik, system, materiel, organisation och metoder.<sup>4</sup>
- LSS insatsförband genomför dygnet runt *lufrumsövervakning, flygstridsledning och bevakning* för skydd av Sveriges territoriella integritet. Vidare ansvarar LSS för *Uppsala flygplats* som är en av Försvarmaktens flygbaser.<sup>5</sup>

En annan parameter som påverkar ledningen av LSS är att förbandet finns spritt på nio orter i landet samt att utbildningen av helikopterpiloter sker i Tyskland.<sup>6</sup>

Adam Nelson beskrev i en uppsats redan 2010 om obalanser i flottiljorganisationen.<sup>7</sup> Detta problem berörde flottiljchefens roll. Nelson säger i sin sammanfattning:

*”Flottiljchefens roll, som endast ansvarig för fredsproduktion, upplevs inte som rationell och funktionsledning och samordning av Flottiljens ingående krigsförband uppfattas som eftersatt”.*<sup>8</sup>

Trots att det gått åtta år, samt att det genomförts två större organisatoriska förändringar inom Försvarmakten, anser vi att dessa obalanser kvarstår. Denna upplevda obalans mellan uppgifter och organisation samt den upplevda synen på verksamhetsledningsmetod, tar vi som utgångspunkt i en kvalitativ undersökning av LSS verksamhetsledningsmetod och organisation.

Författarna till denna undersökning är två officerare som tjänstgör vid utvecklingsenheten för luftstridskrafterna (UTV LUFT) samt 161. Strilbataljonen vid LSS.

Undersökningen har en ambition att ge chefen för LSS (C LSS) en bild av hur delar av hans organisation upplever hur LSS leds kopplat till verksamhetsledning, samt hur organisationsstrukturen uppfattas kopplat till ledningsmetoden. Resultatet kan C LSS och dennes organisation sedan nyttja i utvecklingen av LSS.

---

<sup>4</sup> Luftstridsskolan, *Luftstridsskolans presentationsunderlag PP*, (2018-03-05).

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Adam Nelson, *flygflottiljens organisation – skräddarsydd för uppgifterna?*, kandidatuppsats (Stockholm: Förvarshögskolan, 2010).

<sup>8</sup> Ibid.

## 1.1. Syfte och frågeställning

Undersökningen syftar till att skapa förståelse genom att tydliggöra hur chefer på enhets- och flottiljstabsnivå uppfattar LSS verksamhetsledningsmetod. Vidare avses det även åskådliggöras hur cheferna uppfattar organisationsstrukturen kopplat till verksamhetsledningsmetoden.

Undersökningens specifika frågeställningar:

- Hur uppfattar chefer vid enhets- och flottiljstabsnivå verksamhetsledningsmetoden och dess styrdokument?
- Hur uppfattar chefer organisationens anpassning för samtidig ledning av skol, utvecklings- och insatsverksamhet?

## 2. Referensram

---

Detta kapitel beskriver relevanta teorier kopplat till vårt syfte. Vårt syfte fokuserar på verksamhetsledning samt organisation och avgränsar sig till enhets- och flottiljstabens chefer. Detta gör att vårt teoretiska perspektiv beskriver området organisation och ledning. Eftersom denna undersökning syftar till att öka förståelsen och uppfattningen av organisation och verksamhetsledningsmetod, så anser vi att den valda referensramen med olika perspektiv är lämplig för denna undersökning. Detta perspektivväxlande beskrivs även i militärstrategisk doktrin som ”Bra ledning innebär att hantera friktion, skapa sammanhang och dra nytta av olika perspektiv”.<sup>9</sup> Cheferna ska ha ett brett spektrum på perspektivväxling med allt från teoretiska perspektiv till exempelvis kulturella.

Kapitlet beskriver inledningsvis kort organisationsbegreppet, det går sedan över till att beskriva vilket teoretiskt perspektiv som nyttjas i undersökningen. Kapitlet avslutas med att skildra tidigare forskning som är relevant för denna undersökning.

---

### 2.1. Teoretiskt perspektiv

Vad är organisation och hur fungerar den? Organisation enligt svensk ordbok är ”*större, samordnad grupp med viss målsättning*”.<sup>10</sup> Vad innebär det mer konkret?

Det finns mängder med olika organisationer och organisationsteorier. Ett sätt att beskriva dem med andra ord är med Amitai Etzioni´s ord: ”*ett socialt system som är medvetet konstruerat för att lösa en särskild uppgift och uppnå bestämda mål*”.<sup>11</sup> En organisation är alltså inte en död tingest på ett papper utan en målsättning med ett syfte om att uppnå någonting. Vad man vill uppnå kan vara olika, det kan handla om att tjäna pengar (kommersiella), rädda liv (vårdinrättningar) eller utöva makt (statliga). Organisationer och dess syfte är således att sammanföra människor till ett gemensamt mål.

Med mänsklig interaktion, vet vi alla av egna erfarenheter, att så fort det finns mer än en person involverad krävs det någon form av kommunikation. Det finns alltså ett mått av sociologi i en organisation eller som vi väljer att kalla det relationer. Relationer mellan människor påverkar och styr hur en organisation fungerar. Utan relationer fungerar inte en organisation, utan den upphör att vara en organisation och blir individer igen. Om vi ska göra någonting tillsammans behöver vi alltså kommunikation. När en organisation sedan lämnar den mest grundläggande nivån av ca fem till sex personer, behöver vi tillföra någon form av struktur.<sup>12</sup> En struktur behövs för att koordinera den gemensamma kraften mot målet. När en organisation växer, växer således behovet av struktur. Struktur i sig kan ta olika uttryck och kan vara en hierarkisk ledare, dokument, överenskommelser etc. Grunderna för en organisation innehåller alltså; målsättning, människor och strukturer. Dessa delars integration

---

<sup>9</sup> Försvarmakten, Militärstrategiskdoktrin – MSD 16 FMV, (FSV Grafisk produktion 2016).

<sup>10</sup> Svenska Akademiens ordböcker, *svensk ordbok*, 2009, <https://svenska.se/tre/?sok=organisation&pz=1> [Hämtad 2018-03-06].

<sup>11</sup> Amitai Etzioni (1982). *Moderna organisasjoner*. Oslo: Tanum [Svensk översättning (1973) (Stockholm: Aldus/Bonnier), Dag Ingvor Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2014 Göteborg), s.13.

<sup>12</sup> Henry Mintzberg, *Structure in fives: designing effective organizations*, New ed. (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1993). s.4.



med varandra, är det som gör att den samlade kraften från de ingående i organisationen kan nyttjas till önskad effekt.

Vi har i vår forskning valt att ta utgångspunkt för våra teoretiska perspektiv ur Lee G Bolman & Terrence E Deal publikation "Nya perspektiv på organisation och ledarskap" och komplettera detta perspektiv med Henry Mintzberg publikation "Structures in fives".

### 2.1.1. Bolman & Deal *Nya Perspektiv på organisation och ledarskap*

Den främsta målgruppen för Bolman & Deals bok är chefer och syftet med boken är inte att komma med förslag på lösningar utan presentera nya och tankeväckande förhållningssätt. Bolman & Deal har i boken strävat efter att integrera de främsta organisationsteoritråderna inom området och då mest ur dess praktiska implikationer. Författarna betonar att chefer måste kunna *perspektivväxla*, dvs se på skillnader och likheter på olika typer av organisationer.<sup>13</sup> Cheferna ska alltså helst kunna växla mellan nedan beskrivna perspektiv för att bättre förstå sin organisation och sitt ledarskap.

Bolman & Deal presenterar fyra olika sätt att se på ledarskap och organisation. Dessa är det strukturella perspektivet, HR-perspektivet, politiska perspektivet och det symboliska perspektivet.

#### Strukturella perspektivet

Detta perspektiv beskriver den avgörande roll som den sociala arkitekturen och organisationsdesignen har i en organisation. Det strukturella perspektivet vilar på sex antaganden:

1. *Organisationer existerar för att man ska kunna uppnå uppställda mål.*
2. *Organisationer förbättrar effektivitet och utfall genom specialisering och tydlig arbetsfördelning.*
3. *Lämpliga samordnings- och kontrollformer säkerställer att olika individers och enheters ansträngningar kopplas samman.*
4. *Organisationer fungerar bäst då rationaliteten ges företräde framför personliga preferenser och uttryck.*
5. *Strukturerna måste utformas på ett sådant sätt att de passar organisationens villkor.*
6. *Problem och försämrade prestationer uppstår till följd av strukturella svagheter och kan åtgärdas med hjälp av analys och omstrukturering.<sup>14</sup>*

Här beskrivs de två nyckeldimensionerna arbetsdelning och samordning. Den strukturella designen beror till dels på organisationens målsättningar, teknologi och omvärld. Här gör även Bolman & Deal en koppling till Henry Mintzberg och hans bok, "Structure in fives" och hur man kan strukturera en organisation.

#### HR-perspektivet

Detta perspektiv beskrivs som: "*hur de egenskaper som utmärker organisationer och människor formar förhållandet dem emellan*".<sup>15</sup> Det innebär att man sätter förhållandet mellan människor och organisation i fokus. De grundläggande antagandena har ett samband

---

<sup>13</sup> Lee G Bolman & Terrence E Deal, *Nya perspektiv på Organisation och Ledarskap*, femte upplagan. (Lund: Studentlitteratur, 2015).

<sup>14</sup> Bolman & Deal 2015, s.75.

<sup>15</sup> Ibid, s.149.

till människors förmågor, attityder och engagemang som antingen hjälper eller stjälper en organisation.<sup>16</sup>

1. *Organisationer finns till för att uppfylla människors behov, inte tvärtom.*
2. *Människor och organisationer behöver varandra. Organisationer behöver nya idéer, energi, kunskaper och färdigheter. Människor behöver lön och möjligheter att utvecklas och göra karriär.*
3. *När överensstämmelsen mellan individ och system är dåligt, blir minst en av parterna lidande. Antingen utnyttjar organisationen människorna eller tvärtom, eller så går bägge förlorande ur spelet.*
4. *När överensstämmelse mellan individ och system är god tjänar bägge parter på det. Individerna får ett meningsfullt arbete som skänker dem tillfredsställelse och organisationen får den kunskap och energi som krävs för att lyckas.<sup>17</sup>*

Chefer kan stå inför ett val, ska man investera i personal för att personalen är en konkurrensfördel och en tillgång eller ska man skära ner på personalstyrkan och tex outsourca viss verksamhet? En annan aspekt för chefer är att kunna få personalen att känna att de har en meningsfull och tillfredsställande sysselsättning.<sup>18</sup> Cheferna har en utmaning att se till individens behov och organisationens mål. En stor del i effektiviteten i en organisation beror på samspel mellan individer och grupper. Detta samspel och förståelsen för individernas och gruppernas sociala kompetens är viktigt att känna till. Fungerar detta samspel bra så främjar det effektiviteten på arbetsplatsen. Men fungerar inte detta samspel och det uppstår informella roller, konflikter mellan och inom grupper och gruppmedlemmar får man en ineffektiv organisation.<sup>19</sup>

### Politiska perspektivet

Det politiska perspektivet beskriver den process som är att fatta beslut och fördela resurser. Denna fördelning och beslutsfattande ska ses på ett plan där det råder motstridiga intressen och det är knappt om resurser.<sup>20</sup> Bolman & Deal beskriver att det politiska perspektivet grundar sig i fem påståenden:

1. *Organisationer är koalitioner som består av många olika och olikartade individer och intressegrupper.*
2. *Mellan koalitionsmedlemmar finns det bestående skillnader i värderingar, åsikter, information, intressen och tolkningar av verkligheten.*
3. *Huvuddelen av alla viktiga beslut handlar om fördelning av knappa resurser, det vill säga vem som får vad.*
4. *Knappa resurser och bestående skillnader ger konflikter en central plats i organisationsdynamiken och gör makt till den viktigaste tillgången.*
5. *Mål och beslut växer fram genom förhandling, köpslående och tävlande om bra positioner mellan konkurrerande intressen.<sup>21</sup>*

Ovanstående måste chefer känna till och ha förståelse för. Här kan man se maktutövning som ett ständigt pågående politiskt spel. Det är skillnad mellan vilka som har den formella makten och andra aktörer som har andra former av makt och inflytande och försöker få delar av de

---

<sup>16</sup> Bolman & Deal 2015, s.149.

<sup>17</sup> Ibid, s. 153–154.

<sup>18</sup> Ibid, s.169–171.

<sup>19</sup> Ibid, s.173.

<sup>20</sup> Ibid, s.237.

<sup>21</sup> Ibid, s.235.

knappa resurserna. Chefer måste förstå det politiska spelet och se när passar olika ledarskapsstrategier bäst. När ska man som chef ha en öppen och samarbetsinriktad strategi kontra en mer hårdare linje? Man måste se till sina egna moraliska principer och värderingar.<sup>22</sup>

### Symboliska perspektivet

Det symboliska perspektivet bygger på hur människor förhåller sig till mening, övertygelse och tro.

Det finns här fem grundläggande antaganden och som bygger på idéer från en mängd olika discipliner till exempel organisationsteori och sociologi.

1. *Det viktiga är inte vad som händer utan vad det betyder.*
2. *Aktivitet och mening är löst kopplat till varandra, händelser får olika meningar därför att människor tolkar erfarenheter på olika sätt.*
3. *För att kunna hantera den osäkerhet och mångtydighet som vi ställs inför i våra dagliga liv skapar människor symboler som minskar förvirringen, ökar förutsägbarheten och gör det möjligt att finna en riktning och förankra hopp och tro.*
4. *Många händelser och processer är av större vikt för det som uttrycks än för det som produceras. De bildar en kulturell gobeläng av sekulariserade myter, hjältar och hjältinnor, ritualer, ceremonier och historier som hjälper människor att finna glädje och mening både privat och i arbetslivet.*
5. *Kultur är det kitt som håller samman organisationer och som samlar människor kring en gemensam uppsättning värderingar och övertygelser.<sup>23</sup>*

Som chef ska man ha en förståelse och kunskap om att till exempel ritualer och ceremonier "är ett sätt att skrida till handling i stunder av triumf och elände".<sup>24</sup> Man ska ha en förståelse till att kunna åskådliggöra sina bra föredömen (hjältar). Det symboliska perspektivet handlar om som chef att kunna få personalen att dela samma tro och kultur. Att bannlysa lek, ritualer och ceremonier är att stjälpa ett lagarbete.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup>Bolman & Deal 2015, s.242-274.

<sup>23</sup> Ibid, s.300.

<sup>24</sup> Ibid, s.326.

<sup>25</sup> Ibid, s.332-341.

### 2.1.2. Mintzberg *Structure in fives*

Mintzberg kompletterar Bolman & Deal inom det strukturella perspektivet med sina modeller. Mintzberg erbjuder en idé om vilka strukturella alternativ som står till buds. Modellen med dess sektorer som Mintzberg har utvecklat, består av dess fem delar - operativa kärnan, teknostrukturen, mellanchefer, servicestruktur och strategisk ledning. Dessa sektorer ger en förståelse hur organisationer fungerar, hur de kan ordnas och hur de olika ingående delarna är länkade till varandra.

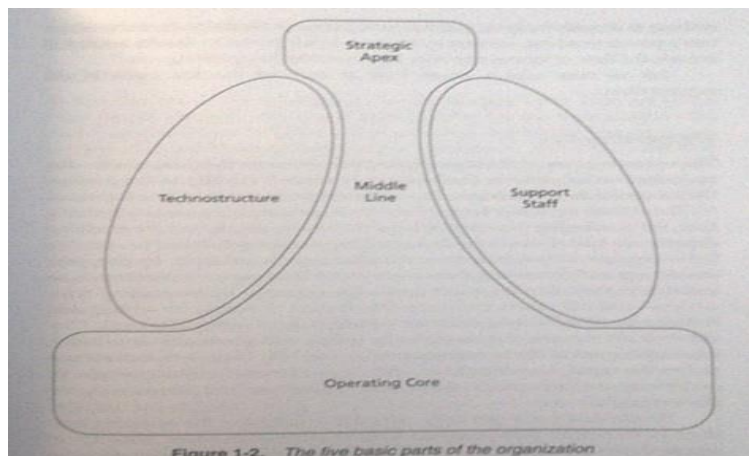


Bild 1. Modell Mintzberg.<sup>26</sup>

#### Beskrivning av modellen

Modellen utgörs i grunden av en operativ kärna (Operating core) som är den producerande delen, här återfinns vi personal som producerar organisationens produkt eller tjänster. De har fyra huvudfunktioner: säkerställer arbetskraft för att skapa uteffekten, omvandlar arbetskraft till uteffekt, distribuerar uteffekten och underhåller sin egen produktionseffekt.<sup>27</sup>

Den strategiska ledningens (Strategic Apex) uppgifter syftar till att leda organisationen och dess ändamål. De kan primärt ha tre uppgifter; att överse arbetet, att påverka och influera och informera sin omgivning om vad organisationen gör samt att utforma de strategiska inriktningarna för organisationen.<sup>28</sup>

För att nå hela vägen ned till den operativa kärnan från den strategiska ledningen behövs en kedja av mellanchefer (Middle line) som effektuerar det som skickas ned. Mellancheferna har till uppgift att överse arbetet nedåt i organisationen, att förmedla den strategiska ledningens styrningar nedåt samt att rapportera uppåt. Beroende på storleken av en organisation finns det flera nivåer av mellanchefer.<sup>29</sup>

Teknostrukturen (Tecnostructure) syftar till att analysera arbetskraften och med design och standardisering öka dess uteffekt. Beroende på organisationens storlek kan detta omfatta allt

<sup>26</sup> Mintzberg 1993, s.11.

<sup>27</sup> Ibid, s.12.

<sup>28</sup> Ibid, s.13.

<sup>29</sup> Ibid, s.14-15.

från direkta produktionsstandardiseringar till designförändringar i både support och mellanchefsdelen.<sup>30</sup>

Servicestrukturen (Support staff) är den del som inte leder till direkt uteffekt, men som stödjer verksamheten i organisationen, det kan vara exempelvis postfunktionen, sekreterare och säkerhetspersonal. De fungerar till att stödja omgivningen med servicefunktioner och är i sin egen del ofta en egen organisation med egen operativ kärna vars fokus är på de stöd som de ska leverera.<sup>31</sup>

## Strukturella konfigurationer

Mintzbergs beskriver i sin bok *Structure in five* fem olika strukturella konfigurationer. Han beskriver att dessa fem har olika typer av karaktäristiska utformningar, med olika styrkor och svagheter men även olika dragningskrafter. Det finns fem olika typer av konfigurationer: Enkel struktur, Maskinbyråkratin, Divisionaliserade organisation, Professionell byråkrati och Adhokratisk organisation.<sup>32</sup> Av dessa har vi valt ut två organisationskonfigurationer som vi beskriver lite djupare nedan. De beskrivna konfigurationerna är valda utifrån att de beskriver LSS komplexitet på ett illustrativt sätt och påvisar dess komplexitet.

### *Maskinbyråkratin*

Maskinbyråkratin är en byråkrati som kännetecknas av centraliserad ledning, hierarkiska nivåer och tydlig styrning. Arbete som utförs i denna typ av organisation är ofta systematisk och återkommande. Man förlitar sig mycket på att de standardiserande arbetsprocesserna och att ledning genomförs utifrån mellancheferna. Teknostrukturen har en rådgivande roll till de som har formell makt. Kontroll är ett huvudinslag i maskinbyråkratin. Kontrollen syftar till att reducera friktioner och se till att maskinen fortsätter producera. Ledning är i denna organisationen att finjustera maskinen. Förändringar i denna typ av organisation utgår från den strategiska ledningen och nedåt.<sup>33</sup>

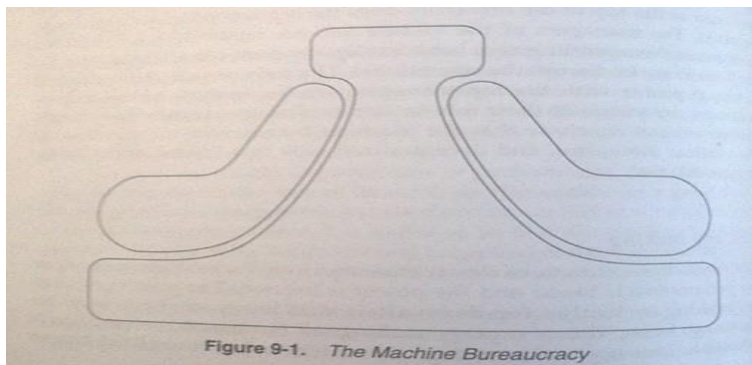


Bild 2. Maskinbyråkrati.<sup>34</sup>

### *Divisionaliserade organisationen*

En divisionaliserande organisation består egentligen av en organisation i organisationen. Dessa typer av organisationer kallas även för koncernstruktur. Det är fortfarande en byråkratisk organisation med hierarkiska nivåer och centraliserad ledning. De respektive

<sup>30</sup> Mintzberg 1993, s.15-16.

<sup>31</sup> Ibid, s16-19

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid, s.163-170.

<sup>34</sup> Ibid, s.170.

divisionerna har egna mål och ett stort eget mandat och resultatansvar. Mellanchefsnivån som binder ihop de olika divisionerna med den strategiska ledningen är här relativt liten. Det geografiska avståndet mellan dem kan även vara ganska stort. Organisationen kräver decentralisering och egna resurser till divisionerna. Den strategiska ledningen fokuserar här mer på att följa upp de resultat som divisionerna rapporterar. Ledning utövas genom att utse divisionschef. De gemensamt krävande servicestrukturerna från divisionerna tillhandahålls vid den strategiska ledningen. Teknostruktur och divisionsspecifika servicestrukturer återfinns vid divisionerna.<sup>35</sup>

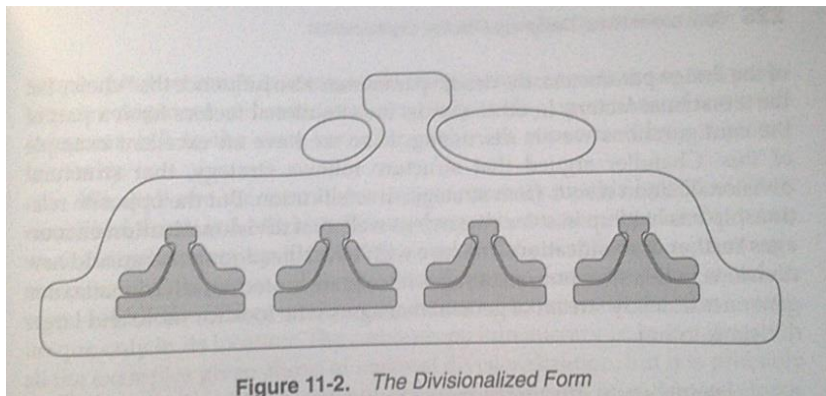


Bild 3. Divisionaliserad struktur.<sup>36</sup>

## 2.2. Tidigare forskning

Vi har nyttjat följande sökmotorer på internet: DIVA, Google scholar samt Halmstad högskolas bibliotek. Sökorden har då framförallt varit *organisation Försvarsmakten, militära organisationer* och *ledning*. När vi har sökt efter tidigare forskning i allmänhet är området för organisation och ledning omfattande. Om man avgränsar det till militära organisationer och ledning, är området till del beskrivet av bland annat Louise Weibull. Hon har behandlat områden som arbetsmiljö i internationell militär kontext. Weibull fokuserar på soldaternas emotionella arbete både under och efter utlandstjänst.<sup>37</sup> Universitetslektor och docent Aida Alvinus tjänstgör vid Försvarshögskolan och har ett genusperspektiv på sin forskning inom ledarskap under påfrestande förhållanden.<sup>38</sup>

Forskning på förhållanden gällande förbandsnivå inom FM är svårare att hitta. På högre nivå, mastersnivå, har vi inte hittat några relevanta arbeten kopplade till vårt ämne. De uppsatser som vi har valt att ta med i detta kapitel är alla skrivna under chefsprogrammet vid Försvarshögskolan (FHS). De uppsatser vi refererar till är självständiga uppsatser på kandidatnivå. Nedan följer en redovisning av funnen materiel gällande tidigare forskning och som vi anser har relevans kopplade till vår undersökning. Vi väljer här att presentera tidigare forskning utifrån forskarens syfte, resultat samt forskningens relevans till vår undersökning.

<sup>35</sup> Mintzberg 1993, s.215–224.

<sup>36</sup> Ibid, s.225.

<sup>37</sup> Forum för arbetslivsforskning, u.å., <https://falf.se/louise-weibull-vinner-arets-pris-for-basta-avhandling-inom-arbetsvetenskap/> [hämtad 2018-05-18].

<sup>38</sup> Försvarshögskolan, <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2018-01-29-ledarskap-och-organisation.html>. u.å. [hämtad 2018-05-18].

### Adam Nelson, *Flygflottiljens organisation – skräddarsydd för uppgifterna?*<sup>39</sup>

Nelsons uppsats är snarlik vår undersökning. Hans avsikt var att analysera om den då rådande flottiljorganisationen på insatsflottiljerna var rationell för att lösa huvuduppgifterna, eller om organisationen lider av ett strukturellt arv från invasionsförsvaret och inte har anpassat organisation och ledning efter förändrade förutsättningar. Nelson skrev sin uppsats 2010 och mot den då rådande organisationen. Sedan dess så har Försvarmakten och Flygvapnet genomfört två stycken organisationsförändringar, 2014 samt 2016. Detta innebär att Nelsons organisation hade ett mer internationellt fokus än vad dagens organisation har. Han fokuserade i sin uppsats på flottiljchefsnivån. Nelson säger i sina resultat att:

*”Flottiljchefens roll, som endast ansvarig för fredsproduktion, upplevs inte som rationell och funktionsledning och samordning av Flottiljens ingående krigsförband uppfattas som eftersatt sedan invasionsförsvarets strukturer förändrats mot ökat fokus på internationella insatser”.*<sup>40</sup>

### Jan Wirström, *Uppdragstaktik - ja tack men inte vid verksamhetsledning.*<sup>41</sup>

Wirströms syfte med sin uppsats var att undersöka om Försvarmaktens högkvarter (HKV) följer sina egna direktiv och filosofier avseende ledning, dvs. ledarskap och management vid genomförandet av verksamhetsledningsprocessen. Detta genomförs genom att diskutera förbandschefernas uppfattning kring det handlingsutrymme de har för att leda förbanden på ett rationellt och effektivt sätt. Wirström har i sin uppsats fokuserat på kopplingen mellan högkvarternivån och förbanden och då framförallt hur förbandscheferna upplever problemet. Wirströms slutsatser är att det är en skillnad mellan hur vi hanterar våra teoretiska styrdokument och hur vi praktiskt genomför ledning. I den praktiska ledningen ser sig förbandscheferna toppstyrda men samtidigt finns en förståelse för den högre ledningen. Han skriver bland annat:

*Men att problemet inte bara är ett strukturellt problem, som går att reglera och organisera bort verkar inte vara lika klart. Bristen på en bredare syn över styrning och ledarskap råder tydligt inom verksamhetsledningsprocessen. Vidare saknas en förståelse för hur kompetens, medvetenhet och kommunikation interagerar med övriga strukturella processer.*<sup>42</sup>

### Andreas Nilsson, *Bidrar processororientering av FM centrala ledning till effekttänkande?*<sup>43</sup>

Nilssons ämnesval var organisationsteori och med utgångspunkt från processororientering av den centrala ledningen i FM och om det bidrar till effekttänkande. Hans uppsats undersöker om processororienteringen av Försvarmaktens Högkvarter teoretiskt kan samspela med FM doktrinära utgångspunkt i effekttänkande. Hans uppsats beskriver den produktionsrelaterade sidan som tar utgångspunkt ur förvaltningsperspektivet. Där processverksamheten är grunden och den insatsrelaterade tar utgångspunkt i insatsverksamheten och effekttänkande. Han skriver i sin sammanfattning:

*Dessa två förhållningssätt betraktas vanligtvis som två ytterligheter, där effekttänkandet har starkt fäste i insatsperspektivet och processororienteringen har starkt fäste i förvaltningsperspektiv. Vid en*

<sup>39</sup> Adam Nelson, *flygflottiljens organisation – skräddarsydd för uppgifterna?* Kandidatuppsats (Stockholm: Förvarshögskolan, 2010).

<sup>40</sup> Nelson 2010.

<sup>41</sup> Jan Wirström, *uppdragstaktik - ja tack men inte vid verksamhetsledning*, kandidatuppsats (Stockholm: Förvarshögskolan, 2004).

<sup>42</sup> Wirström 2004.

<sup>43</sup> Nilsson Andreas, *Bidrar processororientering av FM centrala ledning till effekttänkande?* kandidatuppsats (Stockholm: Förvarshögskolan, 2012).

*jämförelse påvisas flertal likheter mellan processorientering och effekttänkande, men det finns områden där likheter ej kunnat återfinnas. Uppsatsens slutsats är att processorienteringen av FM centrala ledning bidrar till FM konceptuella förhållningssätt inom effekttänkande.<sup>44</sup>*

## **Sammanfattning**

Det teoretiska perspektivet ur Bolman & Deal hjälper chefer att få olika perspektiv, *glasögon*, på sitt sätt att leda och strukturera sin organisation. Chefer ska kunna perspektivväxla, alltså inte låsa fast sig i ett perspektiv. Denna perspektivväxling nämns även i militärstrategisk doktrin som en bra kunskap för ledning.<sup>45</sup> Som beskrivet ovan så kompletterar Mintzberg, Bolman & Deal inom det strukturella perspektivet. Mintzberg kommer till sin rätt när man som chef ska skapa sig en uppfattning om hur organisationers utformning kan skapa olika effekter. Vi valde att koncentrera oss till den divisionaliserade och maskinbyråkratiska strukturen eftersom vi tycker den bäst åskådliggör LSS organisation. Referensramen kommer senare i undersökningen att nyttjas för att genomföra analys av empiri i kapitel 5.

Vi ser att man har genomfört undersökningar av verksamhetsledning och organisation på koncern- och förbandschefsnivå inom FM, men inte så ofta gått djupare ner i organisationen. Nelson ger i sin uppsats, förslag till vidare forskning, där han rekommenderar att undersöka nivån under koncern- och förbandschefsnivån. Detta tog vi fasta på och valde i vår undersökning att fokusera på enhets- och flottiljstabsnivå. Undersökningarna som är beskrivna ovan gav oss även hjälp med det teoretiska perspektivet. Wirström nyttjade Bolman & Deal:s organisations -och ledarskapsperspektiv, det gjorde även vi i vår undersökning.

---

<sup>44</sup> Nilsson 2012.

<sup>45</sup> Försvarsmakten, Militärstrategiskdoktrin – MSD 16 FMV, (FSV Grafisk produktion 2016).



### 3. Metod

---

Här beskrivs vald metod samt hur vi praktiskt metodiskt går tillväga med undersökningen. Vidare beskrivs även specifikt intervjumetod, urval, analysmetod, metod för utforskande av data samt etik. De etiska valen samt metodologiska erfarenheter tydliggörs även under rubriken diskussion.

---

#### 3.1. Metodval

Denna undersöknings syfte var att skapa förståelse genom att tydliggöra uppfattningen av LSS verksamhetsledningsmetod och organisation med fokus på chefer på enhets- och flottiljstabsnivå. Utifrån undersökningens syfte valde vi ett hermeneutiskt förhållningssätt och en kvalitativ metodansats.

Det hermeneutiska förhållningssättet beskrivs som lämpligt när man vill få fram respondenternas egna upplevelser av fenomenet samt när respondenterna ska få stort utrymme av vad de själva vill tala eller skriva om.<sup>46</sup> Inom hermeneutiken kan forskaren vara en del i forskningen och har en förförståelse. Den förförståelsen ska man också tydliggöra och visa för omvärlden. Hermeneutikern är i grunden induktiv, det vill säga att utifrån data och material dras generella och teoretiska slutsatser (från empiri till teori). Motsatsen till induktiv är deduktiv det vill säga man utgår från teorin och samlar därefter in data och material för att se om förväntningarna stämmer överens med verkligheten (från teori till empiri). Kritik mot att vara renodlat induktiv är att man som forskare redan gjort ett ställningstagande och att vara helt förutsättningslös från teorier är därmed svårt. Gällande det induktiva kontra den deduktiva ansatsen är det då svårt att säga att man är renodlad mot någon av dessa delar fullt ut. Man kan inte vara helt induktiv, alltså helt förutsättningslöst utgå från sin insamlade empiri, eftersom man hela tiden har med sig en *ryggsäck* med lärande. Det viktiga här är att kunna förhålla sig till sin förförståelse om något fenomen. Men motverkan mot denna kritik är att forskaren ska vara tydlig i sin forskning, vilken roll man har som forskare och hur man påverkar forskningen.<sup>47</sup> Vi är induktiva eftersom det viktigaste för oss är vad respondenterna ger för bild av sin upplevda verklighet. Vi nyttjar vår referensram främst för analys. De deduktiva kopplingarna till vår undersökning utvecklas under 3.3 framtagning av intervjuguide samt 3.4 utforskande av data.

Vi valde här en kvalitativ undersökningsmetod, eftersom vi ville få fram en förståelse hur den undersökta personalen tolkar och förstår en given situation. De viktigaste primärdata<sup>48</sup> i en kvalitativ undersökning är observation, öppna intervjuer och gruppintervjuer. I vår undersökning kommer det viktiga ur vår empiri dvs vad uppfattar och säger de intervjuade. Det handlar om att skapa förståelse och förståelsen utgår från det vi hittar och ser i vår empiri. Empirin behöver därför vara i fokus. I valet av respondenter för intervjuer är ett urval att bestämma antalet efter vilken tid och resurser man har. Man kan nyttja ett slumpmässigt urval, men mer vanligt är att man väljer respondenter efter vilken information man vill ha eller genom att vi efter de första intervjuerna fått tips och idéer till flera.<sup>49</sup> Detta utvecklas för vår undersökning under kapitel 3.3 Intervjumetod.

---

<sup>46</sup> Andreas Fejes & Robert Thornberg, *handbok i kvalitativ analys*, andra upplagan, (Stockholm: Liber AB, 2015)

<sup>47</sup> Göran Wallén, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, upplaga 2:15, (studentlitteratur AB Lund, 1996).

<sup>48</sup> Informationen kommer från en person eller grupp som utgör primärkälla till skillnad mot sekundärkälla som är data insamlad av någon annan.

<sup>49</sup> Dag Ingvar Jacobsen, *Hur genomför man undersökningar*, upplaga 2:1, (Lund: studentlitteratur AB, 2017).

Fördelarna med den kvalitativa undersökningen och kvalitativa data är enligt Jacobsen att forskaren får en viss *närhet* till den man undersöker. Man vill få fram den undersöktas uppfattning genom att han eller hon framför uppfattningen med egna ord. En annan fördel kopplat till närhet, är att den kvalitativa undersökningen kräver en hög grad av *öppenhet*. Det är de intervjuade människorna som avgör vilken slags information vi får in. Förståelse utgår från de som undersöks.<sup>50</sup> Men vi vill påstå att fast vi har lång erfarenhet av att arbeta på LSS, har vi liten eller ingen egentligen koppling till våra forskningsfrågor och kan därför säga att ovan stämmer även bra in på oss forskare. Detta innebär också att undersökningsmodellen ger en *stor relevans*. Kvalitativ undersökning är i sig *interaktiv*, vilket möjliggör att vi under undersökningen kan förändra problemformulering, frågeställning, insamlingsmetod och analys.<sup>51</sup> Eftersom att det är förståelse som vi letar efter behöver metoden vara flexibel och följa empirins talan, det innebär att den linjära metoden inte kan användas utan vi behöver kunna röra oss över gränserna och tillåta oss att förändra både metoder och problemformuleringen ju mer vi kommer djupare in i forskningen. Processen innebär att vi kontinuerligt analyserar och utifrån detta förändrar vår forskning. Det är dock viktigt att beskriva sitt tillvägagångsätt och varför och hur vi har förändrat vår forskning, allt eftersom detta sker, detta är något som vi kommer att göra i resterande metodkapitel men även göra en återkoppling i diskussionskapitlet. Detta ger en spårbarhet och ökar trovärdigheten för forskningen.

Nackdelen med en kvalitativ undersökning är bland annat att den kan vara resurskrävande. Forskaren får göra ett val där man prioriterar nyanser framför många enheter.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Jacobsen 2017.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

### 3.2. Metod för undersökningen

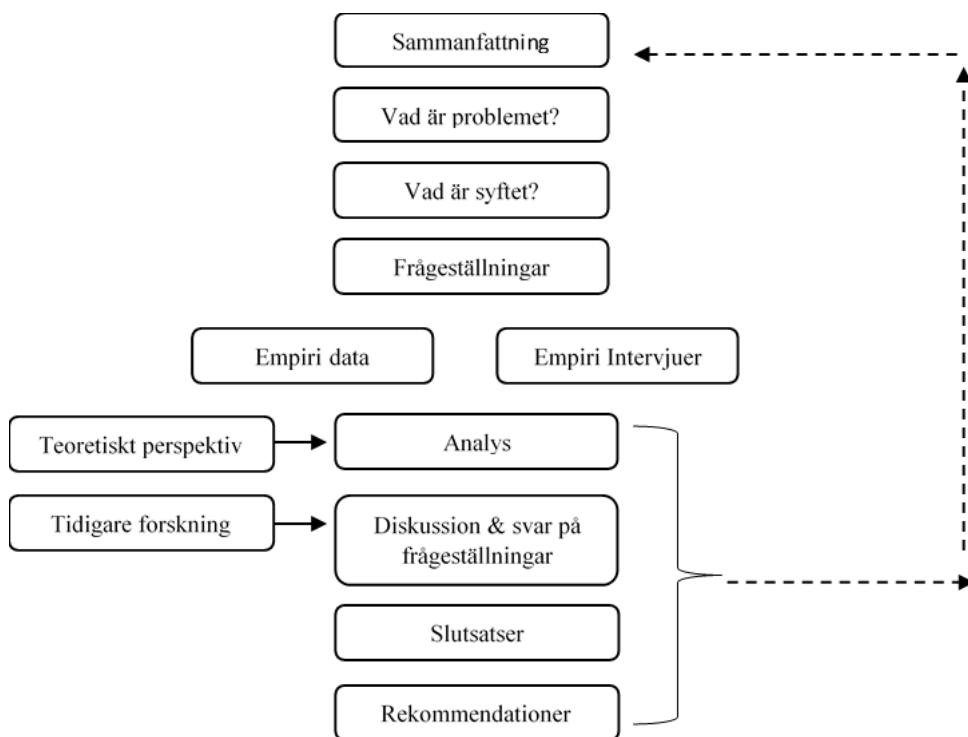


Bild 4. Metodbeskrivning.<sup>53</sup>

Utifrån beskriven metodologi såg vår metod för undersökningen ut enligt följande:

Inledningsvis skildrade vi i empiribeskrivningen LSS inre och yttre styrdokument. Syftet med detta var att få en bottenplatta att utgå ifrån med formella uppgifter och krav på förbandet. Beskrivna styrdokument utgjorde sedan under analysfasen fakta för att se hur ledningsnivåerna följer dessa dokument. Med hjälp av en intervjuguide genomförde vi semistrukturerade<sup>54</sup> öppna intervjuer med personal i chefsbefattning på enhets- och flottiljstabsnivå. Intervjuguiden hade vissa deduktiva inslag eftersom vi hade sneglat mot vår referensram när vi tog fram intervjufrågorna. Intervjuerna kodades, kategoriserades och tematiserades. Även vid tematiseringen var vi inte fullt ut induktiva, utan här hade vi hela tiden syfte och frågeställning i fokus när vi genomförde tematiseringen. Dessa teman analyserades med stöd av vår referensram. Därefter genomförde vi diskussion och svar på frågeställningar. Diskussionen inleddes med att presentera huvudresultaten från analysen och kopplingar gjordes till tidigare forskning. Diskussionen genomfördes även ur ett metodologiskt perspektiv där erfarenheter från undersökningen presenterades. Utifrån analys, diskussion- och svar på frågeställningar redovisades slutsatser. Undersökningen avslutades med att ge rekommendationer.

### 3.3. Intervjumetod

Utgångspunkten var att göra en intervjuguide som byggde på semistrukturerade intervjuer. Detta innebar att vi hade ett par öppna grundfrågor som vi utgick från. Man kunde se dem som en ledstång i intervjun. Man kunde även se dessa frågor som mer övergripande teman. Vi som forskare kunde sedan med följdfrågor dyka djupare ned i dessa teman. I vårt arbete har vi

<sup>53</sup> Egen

<sup>54</sup> Jacobsen 2017.

valt att använda oss av; *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju* av Anna Hedin.<sup>55</sup> Några av de tekniker som vi använde oss av i intervjuerna var hämtade ur denna. Efter varje intervju gjorde vi en reflektion på hur det gick och tog med detta som erfarenheter för varje ny intervju vi genomförde. Tanken var att genom kritisk bedömning av vår egen intervjuteknik kunna stärka vår förmåga till nästa genomförande. Intervjuerna kom att spelas in med hjälp av våra datorer via röstinspelaren. Intervjuerna transkriberades och resultatet användes i vår analys. Alla ljudupptagningar och allt material förvaras hos författarna.

## Urval av respondenter

Urvalet fokuserades till chefer vid flottiljstabs- och enhetschefs-nivån eftersom att det var där vårt fokus med undersökningen låg. Syftet med detta fokus var att de här nivåerna är kärnan i verksamhetsledningen. I urvalsprocessen gällande vem vi skulle intervjuas, ville vi få en spridning som kunde reflektera staben och enhetsnivån. Vi ville även få med den geografiska spridningen av förbandet. Samtliga respondenter är chefer med flerårig erfarenhet av Försvarsmakten varierande mellan 20 - 35 år i tjänst. I nuvarande befattning hade de tjänstgjort mellan fyra månader till fem år. Majoriteten låg på två år eller mer. Alla utom en har genomgått Försvarshögskolans chefsprogram.

## Framtagning av intervjuguide

I framtagningen av intervjuguide nyttjade vi även här Anna Hedin.<sup>56</sup> I processen för framtagningen av intervjuguiden hade vi en viss dialog med vår handledare och vi nyttjade både vårt syfte och frågeställning samt vår teoretiska referensram för att kunna konstruera intervjufrågor. Det gör att vi här inte är fullt ut induktiva utan vi läser in en viss teoretisk förförståelse. Det gjorde att vi fick fram en intervjuguide indelad i fyra delar. Del ett är inledning på vad vi skulle säga innan vi startade intervjun som handlade om syfte, samtycke, hantering av data. Andra delen var våra huvudfrågor och tredje delen är frågebatteriet med fördjupningsfrågor. Den fjärde delen var en lathund i hur man ställer frågor för att hjälpa oss under intervjuerna. Intervjuguiden är bifogad denna undersökning.

## Genomförande av intervjuerna

Som en kvalitetskontroll genomfördes en provintervju på 20 minuter med en person som hade liknande bakgrund och nivå som de vi skulle intervjuas. Resultatet av detta användes för att förfina några frågor, men majoriteten av underlaget var bra. Intervjuerna genomfördes med sju stycken utvalda chefer på både enhets- och flottiljstabsnivå. I valet av vilka vi skulle intervjuas blev det tre stycken på flottiljstabsnivå och fyra stycken på enhetsnivå. Den geografiska spridningen blev att två personer ej är lokaliserade till Uppsala. Intervjuerna genomfördes ansikte mot ansikte, förutom en intervju som genomfördes via videosamtal. Intervjuerna tog ca 45 - 55min att genomföra. Efter ca fem intervjuer kunde vi se ett mönster av återkommande svar på våra frågor och en mättnad uppstod. Fortsatta intervjuer gav inte längre lika mycket underlag, men fortfarande tillräckligt med variation för att vara intressanta. Därför valde vi att stanna vid sju. Respektive intervju består av mellan sju till nio sidor transkriberade data.

---

<sup>55</sup> Anna Hedin & C Martin , *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*, 1996, <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentId=108197> u.å, [Hämtad 2018-02-02].

<sup>56</sup> Hedin & Martin 1996.

Genomförandet med att intervjua och att ställa öppna frågor var inte det lättaste. Ofta faller man som intervjuare in i att ställa flerfasetterade frågor med många trådar, vilket sedan återspeglas i svaren vi får. Ofta tenderade dessa frågor att ge svar som divergerande från aktuell fråga och i vissa fall fick frågan omformuleras för att den svarande skulle svara på frågan som intentionen var. Intervjuerna fungerade riktigt bra och i vissa av de mer talföra intervjuerna ställdes endast enstaka frågor från batteriet. Vid andra användes de mer flitigt för att föra samtalet vidare. Vi indelade oss i en genomförare av intervjuerna och en som kompletterade den andra och såg till att samtalet rörde sig runt de frågorna som fanns i huvudfrågor och i batteriet. Växeldragandet var en bra metod vilket även gav den som intervjuade en möjlighet att ibland pausa och sedan komma tillbaka med mer precision i en fråga. Vid samtliga intervjuer kom frågeställningar som ej var med i intervjuguiden upp, då vi fann något riktigt intressant som vi ville veta mer om.

### 3.4. Utforskande av data

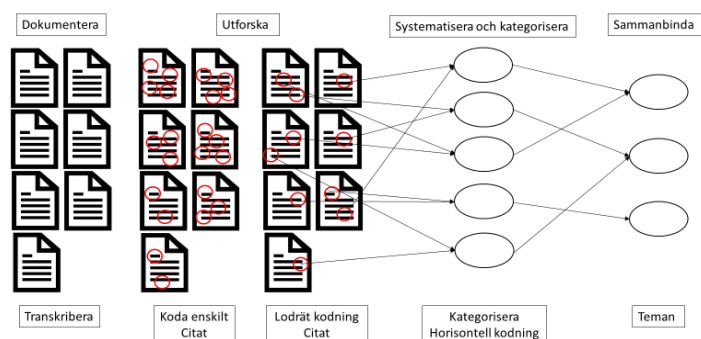


Bild 5. Utforskande av data.<sup>57</sup>

I vårt arbete med utforskande av data från våra intervjuer utgick vi från Dag Ingvar Jacobsen, *Hur genomför man undersökningar* samt kompletterat med Heléne Thomsson, *Analysera intervjuer – Om konsten att göra kvalitativa analyser vid statliga verk och myndigheter*.<sup>58 59</sup> Vi nyttjade Jacobsen till den övergripande metoden för utforskning av data och Thomssons metod för det mer specifika arbetet med kodning och kategorisering. Utmaningen i kvalitativ innehållsanalys är att skapa en mening ur en stor mängd data. Här gäller det att försöka skilja mellan det betydelsefulla och det mindre betydelsefulla och urskilja mönster.

Vi valde att utforska vår data enligt fyra faser.<sup>60</sup> Den första fasen innebar att vi *dokumenterade* (transkriberade) intervjun. Den processen är beskriven under avsnittet intervjumetod. Den andra fasen innebar att vi *utforskade* vår data från intervjuerna. I denna fas läste vi enskilt igenom alla transkriberade intervjuer och påbörja kodning av data. Syftet med denna kodning var att reducera vårt material och göra det hanterbart för analys.<sup>61</sup> Denna kodning genomfördes på samtliga intervjuer och av bägge forskarna. Kodningen gjordes öppet, dvs vi såg till rådata och gjorde kopplingar till meningar och stycken i texten. Denna öppna kodning gjordes på dator i programmet Word. Koderna skrevs i högermarginalerna och

<sup>57</sup> Egen.

<sup>58</sup> Heléne Thomsson, *Analysera intervjuer – Om konsten att göra kvalitativa analyser vid statliga verk och myndigheter*. (BoD 2014).

<sup>59</sup> Jacobsen 2017.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Thomsson 2014.

användbara citat markeras med en färg. Kodningen avslutas med att vi gjorde en kort summering i slutet av intervjun. Summeringen skulle tala om vad som är extra intressant och sticker ut samt vad som säger emot ens förförståelse och förväntningar.<sup>62</sup> När vi enskilt kodat samtliga intervjuer jämförde vi och såg över vilka koder som är gemensamma och som är användbara (lodrätt kodning). Med användbara menas att de skulle kopplas till vårt syfte och frågeställning.<sup>63</sup> Den tredje fasen var att *systematisera och kategorisera*. I detta steg genomförde vi en horisontell analys som innebar att vi påbörjade att skapa kategorier av vår kodade data.<sup>64</sup> Vi arbetade här horisontellt över alla kodade intervjuer. I detta arbete strävade vi efter att reducera materialet och skapa kategorier.

För att en kategori skulle vara relevant skulle den bestå av data från minst två respondenter.<sup>65</sup> Utifrån valda kategorier, klippte vi ur relevanta delar ur våra intervjuer som hör till denna kategori. Det innebar även att vi här reducerade ner vår data kopplat till vilken kodning som tillhör respektive kategori. I den sista och fjärde fasen sammanband vi våra kategorier till teman. Dessa teman utgick till del från vårt syfte och frågeställning samt vår teoretiska referensram och nyttjades i vår intervjuguide. Det innebar att vi här nyttjat vår förförståelse och inte fullt ut är induktiva.

När vi kodade kom vi upp i totalt upp till nittioåtta (98) unika koder. Dessa klustrades till sju (7) kategorier som sedan blev tre (3) teman. Tabellen nedan visar på exempel på vilka koder som hörde till respektive kategori. Dessa kategorier blev sedan teman.

<b>Exempel på kod</b>	<b>Kategori</b>	<b>Tema</b>
Förbandsanda, laget, optimism	Positiv organisation	Organisation
Jaget, arbetsbörda, stelbent	Negativ organisation	Organisation
Nystart, förändring, organisationsutveckling	Utvecklande organisation	Organisation
Fel orderväg, Divergerande	Informell ledning	Ledning
Uppdragstaktik, genomförande	Formell ledning	Ledning
Rutiner, ArbO, förbandsorder	Inre styrdokument	Styrdokument
Tilläggsuppdrag, VU, Makt	Yttre styrdokument	Styrdokument

---

<sup>62</sup> Thomsson 2014.

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Jacobsen 2017.

### 3.5. Analysmetod

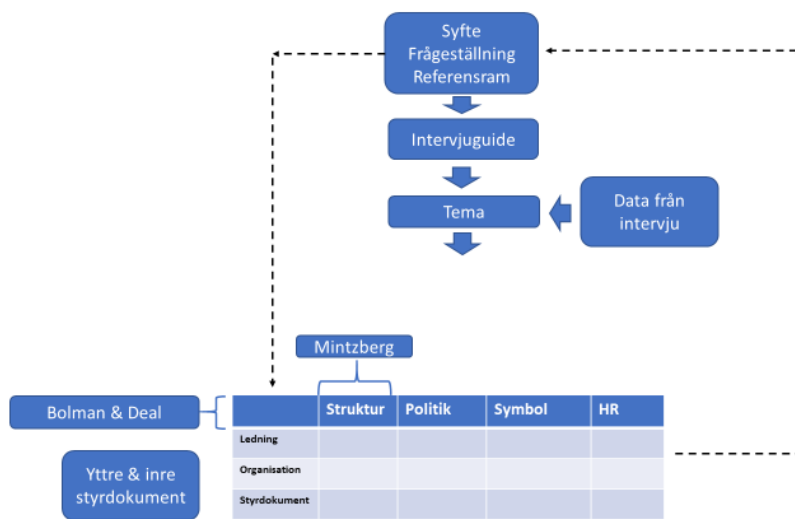


Bild 6. Analysmetod.

De valda temana redovisades och analyserades i kapitel 6. De inre och yttre styrdokumenterna står för fakta som vi kunde stödja vår analys mot. Analysen skedde med hjälp av vår referensram som utgår från Bolman & Deal och deras teoretiska perspektiv samt Mintzberg strukturella beskrivningar av organisationer.

### 3.6. Etik

En viktig del forskningsetiken är att inte skada, utlämna en försöksperson eller kränka dennes integritet.<sup>66</sup> Forskaren ska även återge information korrekt.<sup>67</sup> Försökspersonen ska även ha givit ett informerat samtycke och ska kunna dra sig ur forskningen vid vilken tidpunkt som helst. Vidare så måste forskaren även ta ansvar för inriktningen av sin forskning och tänkbara konsekvenser därav. Forskaren ska även ge kollegor möjlighet till insyn och kontroll i material och metoder.<sup>68</sup>

I vår intervjuguide informerades respondenterna om deras integritet samt att allt intervjumaterial enbart förvaras hos forskarna. Respondenterna var anonyma när vi redovisade vårt empiriska material. Vi har under processen med skrivandet av denna uppsats haft fyra stycken seminarier där vi fått respondering av kollegor och handledare. Vi har även haft enskild handledning vid några tillfällen. Detta har gjort att vi har fått andra aspekter och synsätt på det vi skriver om. I och med detta har uppsatsen hela tiden granskats och utvecklats. Vi valde även att lämna ut uppsatsen till några av de intervjuade cheferna. Det främsta syftet med detta var att få återkoppling om det fanns direkta felaktigheter i uppsatsen gällande förbundet LSS.

En annan del av etiken är problematiken att studera sin egen organisation. Forskaren kategoriseras då enligt Jacobsen som en ”insider”.<sup>69</sup> Fördelen med detta är att man i många fall har lättare att få tillgång till information eftersom man känner personer och organisation.

<sup>66</sup> Wallén 1996.

<sup>67</sup> Jacobsen 2017.

<sup>68</sup> Wallén 1996.

<sup>69</sup> Jacobsen 2017.

Forskaren möts ofta med större öppenhet och förtroende än en för organisationen okänd person. Forskaren har även en bra uppfattning om de informella strukturer som finns och i och med det var man ska söka information. Nackdelarna med att vara en *insider* är att forskaren kan ha svårt att hålla nödvändig distans till det han eller hon studerar. Forskaren kan även uppfattas som partisk och bli bemött med misstänksamhet. Forskaren kan även känna att han eller hon, inte kan dra slutsatser fullt ut eftersom man ska fortsätta verka inom organisationen. Det man bör tänka på är att man bör vara försiktig eller undvika att studera sin egna organisation om man vill påvisa fel, det kan tex vara något som forskaren själv blivit drabbad av. Eller om forskaren upplevs uppträda åt någon annans vägnar. Studien blir då så skev att den har ringa värde.<sup>70</sup> Enligt vetenskapsrådets handbok *god forskningssed* sammanfattas etiken i några enligt dem allmänna regler:

- *Du ska tala sanning om din forskning.*
- *Du ska medvetet granska och redovisa utgångspunkterna för dina studier.*
- *Du ska öppet redovisa metoder och resultat.*
- *Du ska öppet redovisa kommersiella intressen och andra bindningar.*
- *Du ska inte stjäla forskningsresultat från andra.*
- *Du ska hålla god ordning i din forskning, bland annat genom dokumentation och arkivering.*
- *Du ska sträva efter att bedriva din forskning utan att skada människor, djur eller miljö.*
- *Du ska vara rättvis i din bedömning av andras forskning.*<sup>71</sup>

Vi som genomförde denna undersökning har en lång erfarenhet inom Flygvapnet och LSS och ville utöka förståelsen och chefers uppfattning om verksamhetsledning och organisation. Syftet var inte att påvisa fel utan att få en uppfattning om hur chefer ser på detta. Gällande distansförhållandet till det vi undersöker, avsåg vi hantera detta problem genom att sakligt redogöra för hur vi bedrev undersökningen. Som en insider vid LSS kan det även vara så att vi påverkas av att vi just arbetar där och då skapar för att citera Van Hecke ”blinda fläckar”.<sup>72</sup> Men om vi är medvetna om denna problematik kan vi förhålla oss till det och tydliggöra våra ställningstaganden i undersökningen.

---

<sup>70</sup> Jacobsen 2017.

<sup>71</sup> Vetenskapsrådet, *God forskningssed*, u.å., <https://www.vr.se/> [hämtad 2018-03-29]

<sup>72</sup> Jacobsen 2017, s.41.



## 4. Styrdokument och processer

Redovisning av externa och interna styrdokument syftar till att få tillgång till fakta för vår undersökning. Dessa dokument kommer inte att analyseras i sig utan utgör en kontrollpunkt kopplat till våra frågeställningar. Dokumentens innehåll nyttjas under rubrikerna analys och diskussion. Vi väljer att beskriva Försvarmaktens verksamhetsledning och dess styrdokument med fokus på kopplingarna mellan förbandsnivån och närmast högre nivå. Beskrivningarna kommer att utgå ifrån produktionsplanering och uppföljningsprocessen samt de bägge huvudprocesserna förbandsproduktion och insats. Beskrivningen av de interna styrdokumenterna syftar till att redovisa styrdokument som påvisar hur LSS verksamhetsmetod ser ut.

### 4.1. Externa styrdokument

Försvarmaktens gemensamma processer är indelade i tre olika områden:

- Ledningsprocesser som beskriver hur uppdrag utarbetas.
- Huvudprocesser som beskriver hur vi producerar produkter.
- Stödprocesser som beskriver stödet till samtliga processer.

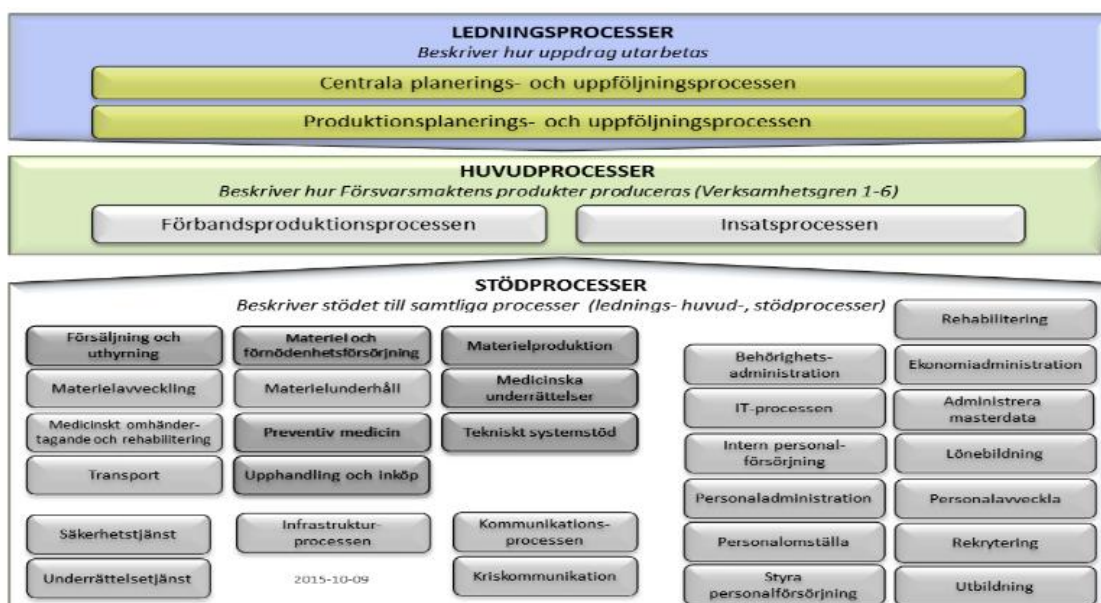


Bild 7. Processbeskrivning av Försvarmaktens processer.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Försvarmakten, intranät EMILIA, <http://emilia.swedi.mil.se/Jobbstod/processer/Sidor/Default.aspx>, [hämtad 2018-04-03].

## Verksamhetsuppdrag

I arbetet med framtagande av verksamhetsuppdrag (VU) är samtliga produktionsavdelningar (PROD) i högkvarteret (HKV) inblandade samt Insatsstaben och Personalstaben. Från lokal nivå deltar samtliga skolor, centra- och förband. Verksamhetsuppdragen leds av C PROD<sup>74</sup> via en process som benämns produktionsplanering och uppföljning (PPU).<sup>75</sup> PPU är en av Försvarsmaktens ledningsprocesser. Denna process har ett omfattande informationsutbyte med den andra ledningsprocessen som styrs via centrala planerings- och uppföljningsprocessen (CPU).<sup>76</sup> CPU är ett styrdokument för Försvarsmaktens långsiktiga planering och innehåller bland annat styrningar för framtagande av Överbefälhavarens uppdrag (ÖBU) och Försvarsmaktens utvecklingsplan (FMUP).<sup>77</sup> I PPU bryts långsiktiga planer ner till uppdrag och order för genomförande av produktion och insatser. Denna process innefattar i stort sett tre arbetsflöden. Det första arbetsflödet är för den förbandsnära produktion som genomförs främst i förbandsproduktionsprocessen (FP)<sup>78</sup>, utbildningsprocessen samt uppdragsstyrda logistiska stödprocesser. Den andra är materiellproduktionsprocessen. Det tredje arbetsflödet berör de insatser som ska genomföras i insatsprocessen (INSP) och regleringen av den beredskap som krigs- och hemvärnsförband i förbandsproduktionsprocessen ska hålla.<sup>79</sup> Detta styrs med verksamhetsuppdrag och order från central nivå.<sup>80</sup> I arbetsflödet för förbandsnära produktion genomförs planering i form av två produktionsdialoger som samordnas med krigsförbandsdialoger och utgör krigsförbands- och produktionsdialog (KPD). Dessa genomförs mellan central och lokal nivå samt med externa kunder. Produktionsdialog 1 mynnar ut i att direktiv för uppdragsplanering (DUP) utges från central nivå och lokal nivå utger motsvarande styrdokument för inriktningen av sin produktion i tidsspannet 1–3 år (B+1–3).<sup>81</sup> Efter att DUP givits ut detaljplanerar förbanden. Denna detaljplanering prioriteras och värderas avseende mål och ambitionsnivåer i dialog med HKV PROD. När denna planering är klar, genomförs produktionsdialog 2 och efter det fastställs uppdragen sedan av HKV PROD. Återkallande av eller ändring av mål och ambitionsnivå i uppdrag får endast göras av HKV PROD. Omfördelning av resurser inom och mellan egna uppdrag beslutas av Förbandschef.<sup>82</sup> Organisationsenheterna korrigerar vid behov sin egen planering efter fastställd VU och ger därefter ut verksamhetsorder eller motsvarande dokument för den egna verksamheten under B+1. Detta är ett normalt flöde i PPU, men det kan även förekomma s.k. ”snabbflöde” vid uppkomna behov.<sup>83</sup> Vid innevarande år (B) kan man nyttja ändrad styrning av produktion inom uppdrag. Dessa ändringar kan vara exempelvis uppkommen insats, snabb materielförsörjning eller förändrad ambitionsnivå av förbandsproduktion. När dessa ändringar är beslutade, ges det vanligtvis ut ett tilläggsuppdrag. Återrapportering av VU sker som årsrapport, delårsrapport, kvartalsrapport och månadsrapport.<sup>84</sup>

---

<sup>74</sup> Försvarsmakten, *FM ArbO 2016*, u.å., <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/lagrum/gallande-ffs-2014-/ffs-2016-2.pdf> [hämtad 2018-02-20].

<sup>75</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för produktionsplanering och uppföljningsprocessen (PPU)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

<sup>76</sup> Försvarsmakten, *Handbok centrala planerings och uppföljningsprocessen (CPU)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2010).

<sup>77</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för produktionsplanering och uppföljningsprocessen (PPU)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

<sup>78</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för förbandsproduktionsprocessen (FP)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

<sup>79</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för INSATSPROCESSEN (INSP)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2013).

<sup>80</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för produktionsplanering och uppföljningsprocessen (PPU)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

<sup>81</sup> Försvarsmakten, *Handbok Ekonomi* (Stockholm: Försvarsmakten, 2018).

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för produktionsplanering och uppföljningsprocessen (PPU)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

<sup>84</sup> *Ibid.*

## Insatsrelaterade styrdokument

De insatsrelaterade styrdokumenterna tas fram i insatsprocessen (INSP). Denna process utgör grunden för att FM ska kunna genomföra operationer och insatsverksamhet nationellt som internationellt i alla konfliktnivåer. INSP beskriver hur insatsverksamhet och operationer planeras, förbereds, leds samt följs upp och förändras på operativ och taktisk nivå.<sup>85</sup> Nedan beskrivs vilken påverkan denna process får på förbandsnivån och avgränsas till beskrivning mellan taktisk nivå (FTS) och förbandsnivån (LSS).

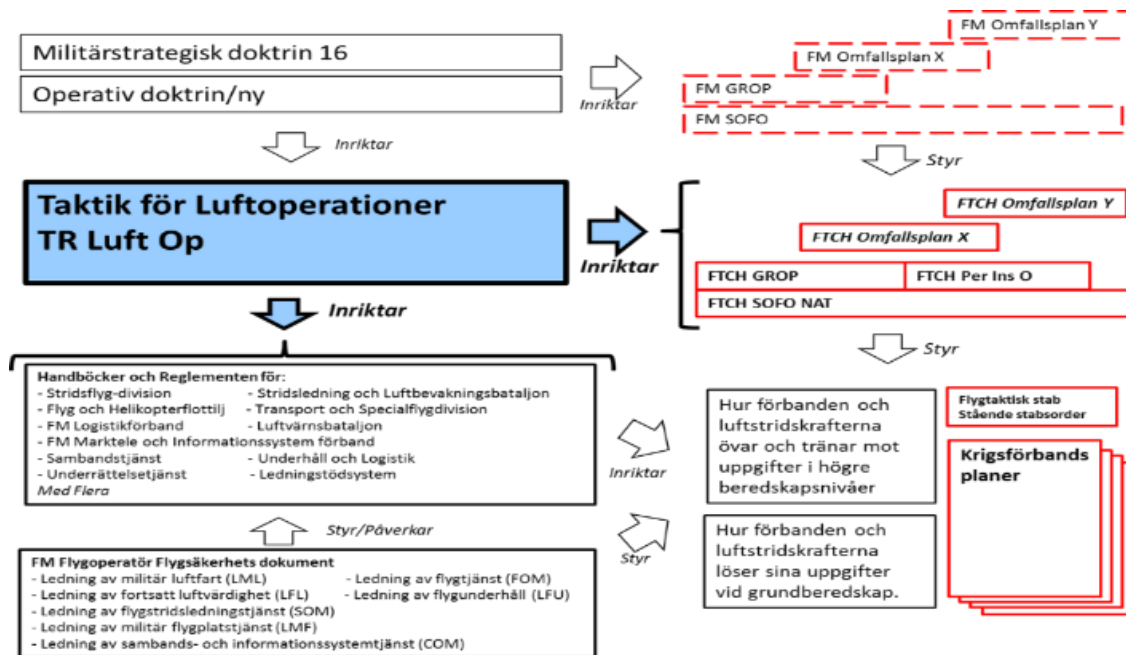


Bild 8. Insatsrelaterade styrdokument.<sup>86</sup>

Ovanstående bild visar hur LSS erhåller styrningar och order från högre chef gällande insatsrelaterade styrdokument.<sup>87</sup> Dokument markerade med rött är sekretessklassade och kommer bara att beskrivas generellt. Med högre chef menas här flygtaktisk chef (FTCH). LSS erhåller förutom order från FTCH även markterritoriella order och direktiv från respektive regional stab (RS).

De viktigaste insatsrelaterade styrdokumenterna mot LSS är:

- FTCH Stående order för operationer nationellt (FTCH SOFO NAT).
- FTCH Grundoperationsplan (FTCH GROP).
- FTCH Omfällsplaner (FTCH OMF)

När förbanden erhållit dessa styrdokument så omsätter de dem till krigsförbandsutvecklingsplaner (KFUP).

<sup>85</sup> Försvarsmakten, *Processhandbok för INSATSPROCESSEN (INSP)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2013).

<sup>86</sup> Försvarsmakten, *Reglemente taktik för luftoperationer* (Stockholm: Försvarsmakten, 2017).

<sup>87</sup> Ibid.

## FTCH SOFO NAT

Detta dokument styr bland annat hur luftstridskrafterna inriktas, baserar och rapporterar i detalj. Syftet med SOFO NAT är att reglera tröga/oföränderliga metoder, processer och inriktningar så att dessa inte ska behöva beskrivas i andra planer eller ordrar. Dokumentet ordersätts och distribueras på årsbasis i samband med att högre chef ser över motsvarande dokument på Försvarsmaktsnivå. Chefen för Insatsstaben (C INSATS) utger C INSATS SOFO NAT och C INSATS stående order för operationer internationellt (SOFO INT). Dokumentet innehåller det som är av stående karaktär, oavsett beredskapsnivå och gäller tillsammans med aktuella operationsplaner och order.<sup>88</sup>

## FTCH GROP

Varje år utger C INSATS Grundoperationsplanen (C INSATS GROP). Denna plan omarbetas till FTCH GROP. FTCH GROP är Flygvapnets plan som reglerar hur försvaret av Sverige ska genomföras med luftstridskrafterna från fred upp till en viss definierad högre beredskapsnivå.<sup>89</sup>

## FTCH omfallsplaner

Utifrån C INSATS inriktning utvecklar FTCH egna planer. Dessa omhändertar olika händelseutvecklingar och krigsscenarier. Normalt så kopplas omfallsplaner till GROP, men kan även vara helt fristående. FTCH utvecklar planer för både nationella och internationella insatser.<sup>90</sup>

## 4.2. Interna styrdokument

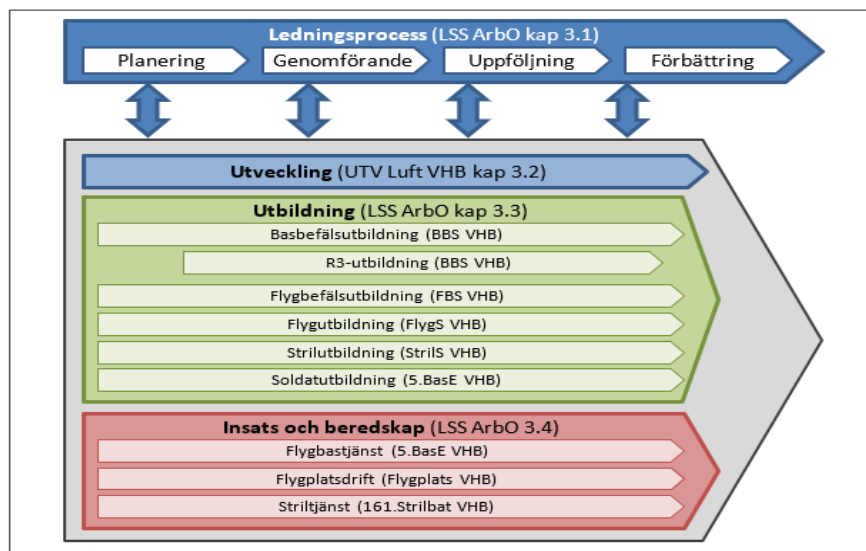


Bild 9. Verksamhetsledning LSS.<sup>91</sup>

<sup>88</sup> Försvarsmakten, *Reglemente taktik för luftoperationer* (Stockholm: Försvarsmakten, 2017).

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Försvarsmakten, *LSS ArbO Utgåva 2018-01-30* (Uppsala: Försvarsmakten) [Erhållen 2018-02-27]

Detta avsnitt utgör beskrivningen av hur förbandet LSS leds utifrån de formella dokumenten vi tagit del av. I bilden ovan kan man se de övergripande processerna och dess integrerande med ledningsprocessen.

De interna styrdokumenterna utgörs av:

- LSS Arbetsordning (ArbO).
- LSS Verksamhetsorder (LSS VO) som är en nedbrytning av verksamhetsuppdraget från högre nivå.
- LSS nedbrytning av GROP m.fl. insatsrelaterade dokument till beredskaps- och insatsorder (BerInsO). Detta dokument kommer inte att avhandlas då den omfattas av sekretess.
- Månadsvis periodiserade förbandsorder (FörbO).

## LSS Ledningssystem

Ledningssystemets utformning bygger på att Arbetsordningen (ArbO) ska omfatta alla verksamheter och den ska vara utformat att omhändertaga Försvarens ArbO och dess krav. Ytterligare ska ArbO omhänderta kraven från Ledning militär luftfart (LML) och Regler militär luftfart (RML) och dess underställda dokument för den verksamheten som berörs. Totalt sett ett ganska massivt dokument med en kapitelindelning från 1–4 på 49 sidor och dessutom 68st bilagor och underbilagor. Inledningen av LSS ArbO talar om för oss vilka krav som chefen för LSS ställer på sina medarbetare och vikten av dokumentet. Nedan är ett utdrag ur inledningen

*...LSS ArbO med tillhörande bestämmelser och verksamhetsregler med rutiner utgör bindande instruktioner för all personal vid LSS. Det åläggs all personal att väl känna till och följa bestämmelserna i LSS ArbO och övriga styrande dokument som respektive verksamhet berörs av...*<sup>92</sup>

## Målsättningar

LSS målsättningar bygger på de av FM utgivna visioner, värdegrunder och mål som beskrivs i Försvarens strategiska inriktning (FMSI) från 2015. De produktionsmässiga målen är de av VO fastställda uppgifterna som ges ut årligen. Utöver detta har LSS även egna övergripande mål.

De övergripande målen är:

- *LSS utbildning och teknik- och metodutveckling skapar en sammanhållande helhet för att maximera flygstridskrafternas krigsföringsförmåga.*
- *LSS är Försvarens mest eftertraktade och effektiva kompetenscentrum.*
- *LSS är en fullbemannad och attraktiv arbetsplats.*<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Försvarens, *LSS ArbO Utgåva 2018-01-30* (Uppsala: Försvarens) [Erhållen 2018-02-27].

<sup>93</sup> Ibid.

## LSS ledningsorganisation

LSS styrs och leds av en chef med stöd av en ledningsgrupp bestående av ställföreträdare chef, förbandsförvaltare, utbildningsledare, kvalitetschef (CQ), kommunikationschef (C Komm) och chefssekreteraren (C Sekr).<sup>94</sup>

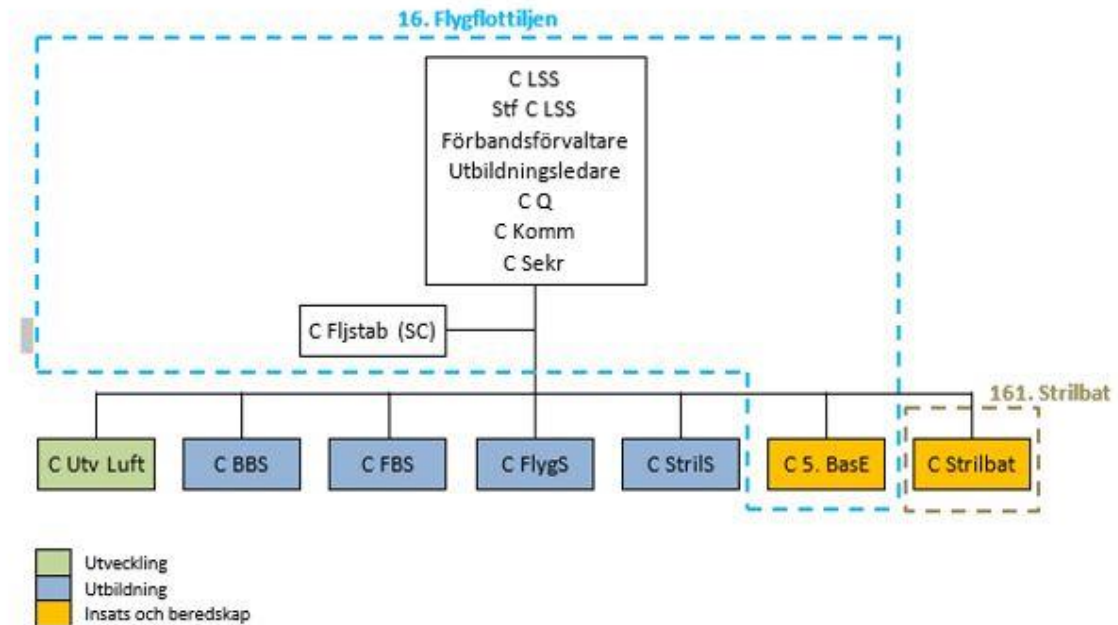


Bild 10. Ledningsorganisation LSS.<sup>95</sup>

Underliggande enheter är utformade att jobba i tre processer, eller tre ben som det ofta benämns. Kategorierna är utbildning, utveckling samt insats och beredskap.

## Processer

Det finns tre huvudprocesser: utveckling, utbildning, insats och beredskap, vilka styrs och leds av ledningsprocessen. Processägaren för samtliga är C LSS men leds av en processledare på staben.

## Ledningsprocessen

Ledningsprocessen och de huvudprocesserna är integrerade enligt bild 9. LSS ledningsprocess syftar till att hantera planering, genomförande, uppföljning samt förbättring vid LSS. Chefen LSS tillskrivs det yttersta ansvaret för ledningen av förbandet. LSS ArbO säger även att ledningen ska utformas med stöd av FM doktriner ”Ledningen av förbandet sker på doktrinära grunder, med krigsförbandet i centrum och med samma ledningsprincip för både produktion och insats”.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> Försvarsmakten, *LSS ArbO Utgåva 2018-01-30* (Uppsala: Försvarsmakten) [Erhållen 2018-02-27].

<sup>95</sup> Ibid].

<sup>96</sup> Ibid.

Målsättningen är att man ska leverera önskad effekt på de uppgifter som är ställda av högre chef samt att det ska göras inom angiven tidsram.

### **Flottiljstabens ledning av huvudprocesserna**

Flottiljstaben leder förbandets tre verksamheter utbildning, utveckling samt insats och beredskap. Motorn i staben består av A5 med ansvaret för planeringen och A3 för genomförandet. De övriga A0 (Utveckling), A1 (Personal), A2 (Underrättelse och säkerhet), A4 (Logistik), A6 (Samband och informationssystem), A7 (Övningsplanering) och A8 (Ekonomi) stödjer A3 och A5 i genomförandet, planeringen eller uppföljningen.

### **Planeringsprocessen**

Utgångspunkterna för planeringsprocessen kommer från den långsiktiga verksamhetsutvecklingen och de årliga verksamhetsuppdragen samt de insatsorder vilka förbandet erhåller. Syftet är att skapa förutsättningar för att kunna genomföra verksamheten genom planer som är strukturerade och har god framförhållning samt syftar till att nå den kvalitativa nivå som efterfrågas. Uteffekten från processen är den årliga LSS VO och BerInsO. Planeringsprocessen leds av A5, och stöds av de andra funktionerna och avdelningarna i staben.

Detta omfattar bland annat: LSS dialog med HKV i framtagning av VU, framtagning av LSS VO, planerar övningar för 16. Flygflj, mobiliseringsplan, Stridsplan, Krigsförbands utvecklingsplan, framtagning av LSS BerInsO.<sup>97</sup>

### **Genomförandeprocessen**

Genomförandeprocessen leder den verksamheten som A5 tagit fram i planeringsprocessen.

*Ledning och koordinering sker främst genom-förbandsorder och inom ramen för förbandsordermötet och genomförandemötet. Output från genomförande processen är förbandets leverans av produktion och insats.<sup>98</sup>*

Genomförandeprocessen leds av A3, men stöds av de andra avdelningarna vid staben.

Detta omfattar bland annat: Stöd till C LSS ledning av verksamheten i samband med kris, ledningen av LSS verksamhet enligt VU och VO, framtagning av LSS FörbO, Förvaltar och följer upp tilläggsuppdrag för innevarande år, leder verksamhet i samband med beredskapskontroller, ansvarar för LSS beredskap enligt LSS BerInsO, leder mobilisering vid Uppsala.<sup>99</sup>

### **Uppföljningsprocessen**

Uppföljningsprocessens syfte är att följa upp verksamhetens uteffekt i effektuerandet av VU/VO samt BerInsO. Produkten är ett flertal rapporter. Uppföljningsprocessen leds av A3 med stöd av övriga avdelningar och dess funktioner. Detta omfattar bland annat: rapporterar genomförd krishantering, genomförande av LSS månadsrapportering avseende produktion

---

<sup>97</sup> Försvarsmakten, *LSS ArbO Utgåva 2018-01-30* (Uppsala: Försvarsmakten) [Erhållen 2018-02-27].

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Ibid.

och ekonomi, framtagning av operativ kvartalsrapport, framtagning av Krigsförbandsvärdering (KFV), rapporterar läget till högre chef i kris och krig.<sup>100</sup>

### **Krav på enhetschefer**

LSS enhetschefer ansvarar för sin egen verksamhet gentemot C LSS.

Som enhetschef åläggs de att inom ramen för verksamhetsutövningen bland annat tillse att lagar och förordningar följs, bryta ned LSS mål och komplettera vid behov, genomföra strategisk personalplanering, rapportera obalanser mellan uppgifter och resurser samt bidra till att ledningens åtagande uppfylls mm.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Försvarmakten, *LSS ArbO Utgåva 2018-01-30* (Uppsala: Försvarmakten) [Erhållen 2018-02-27].

<sup>101</sup> Ibid



## 5. Intervjuempiri och analys

---

Intervjuempirin som kommer ur de intervjuer vi gjort på enhets- och flottiljstabsnivå redovisas här. Detta bygger på att vår bearbetning av intervjuerna, texten samt citaten tillsammans ska ge en bild på vad vi har funnit. Respektive tema som är framtagna under vår kodningsprocess (tema styrdokument, tema ledning- och tema organisation), kommer här att redovisas var för sig och varje tema kommer att avslutas med analys som är kopplad till vårt teoretiska perspektiv. Sammanfattning av huvudresultaten ur analysen kommer att genomföras i kapitlet diskussion. Vi kommer att nyttja kursiverade blockcitat över samtliga teman i syfte att tydliggöra dem i texten. Kategorierna ur respektive tema kommer att åskådliggöras med understruken text i syfte att öka förståelsen. Respondenterna benämns från A till G för att bevara deras anonymitet.

---

### 5.1. Tema styrdokument

I detta tema kommer kategorierna inre och yttre styrdokument stå i centrum.

Respondenterna har olika stor erfarenhet av de yttre styrdokument. En av respondenterna har inte så stor erfarenhet av verksamhetsuppdragsprocessen.

*Respondent E, Jag är ingen PROD expert ...jag kan bara tala för den här gången då och ur ett makroperspektiv.*

De andra respondenterna har arbetat med styrdokumentet under ett flertal år.

Samstämmigheten från respondenterna är dock ganska god gällande de yttre styrdokument. Utifrån beskrivna yttre styrdokument stämmer deras uppfattning väl med hur processen ska gå till. De beskriver den yttre processen som styrning utav förbanden genom verksamhetsuppdrag:

*Respondent D, Där styr man produktionen utav myndigheten och tas fram utav PROD FLYG. Det får vi till oss via VU och sedan bryter vi ner dom uppgifterna och sorterar dem på LSS tre ben: utveckling, utbildning och insats.*

*Respondent A, VU som kommer från HKV, sen finns det ett särskilt spår, flygsäkerhetsspåret, som har andra styrdokument, RML.*

När de fortsätter att beskriva de yttre styrdokument, tar de upp att arbetet med insats och förbandsprocessen beskrivs som komplex. De beskriver den processen som svår att balansera mellan uppgifter och resurser.

*Respondent D, Insats ska samverka med PROD och ha en GROP i balans. I de bästa av världar är de det och förbanden behöver inte säga något...Men så är det naturligtvis inte. Det får man då ta i beredningsmötena med FTS.*

*Respondent G, Så ambitionen i VU är att försöka balansera, den bilden jag har som är mest baserad på min förra position är att det svåra är att balansera och synkronisera ambitionsnivån i GROP med VU. Det bästa sättet är väl att försöka ha en dialog om det här, men den dialogen fungerar ganska undermåligt.*

De beskriver även problem med att kvantifiera uppdragen.

*Respondent C, Dom brister som det finns i själva systemet är att dom uppgifter som skrivs i VU är så diffust skrivna för det är oerhört svårt som förband att ange det där kan vi göra eller det där kan vi inte göra.*

När vi ställde kompletterande frågor till vad det berodde på, att denna obalans råder, uttryckte sig respondenterna att det tilldels berodde på styrningen från högre chefs sida.

*Respondent G, Delvis tror jag det kan bero på att det är svårt att synkronisera prioriteringen mellan FTS och PROD, Svårigheten i produktionsdialoger är att förstå vilka resurser uppgifter tarvar.*

Men de tog även på sig en självkritisk roll. Flera av respondenterna ansåg att de själva som förband kan bli bättre att anmäla begränsningar på vilka förmågor man har och inte har till högre chef.

*Respondent A, jag anser att vi själva delvis är en bov i dramat för att vi inte anmäler till dialogerna att de här uppgifterna kan vi inte göra. Vi borde vara mycket tydligare. Men varje möte jag varit med på som är internt här på LSS, där vi ska förbereda oss för de här dialogerna så sitter alla enheter och säger att det är check på uppgifterna. Så det är en blandning av att man vill göra allting men att det inte går hem jämt.*

*Respondent E, Men det handlar om att ta bort uppgifter eller redovisa att man inte klarar av att lösa vissa uppgifter mot högre chef, men det inte det är inte så enkelt.*

Respondenterna berättar om hur de kan påverka dessa yttre styrdokument. De tar dels upp att i insatsprocessen kan de genomföra berednings- och planeringsmöten med FTS. De tar upp att de har en relativt god påverkan, men den är inte helt smärtfri.

*Respondent A, I framtagningen av GROP är det samma sak, vi blir inbjudna i processen för framtagningen av GROP. Så att metodmässigt är mitt svar ja.*

*Respondent D, Jag tycker att i INS processen lyssnar man ibland och ibland inte och då får man lyfta upp den frågan på en högre nivå. Då får INS och PROD börja boxas med varandra.*

Men även inom produktionsprocessen har de möjligheter att påverka via dialog med högre chef och då främst PROD FLYG. Fast även här finns det en del komplexitet.

*Respondent B, Ja det tycker jag, Vi har dialog. Vi är med i produktionsdialog och krigsförbandsdialog. Där kommer jag åt både produktionsledare och krigsförbandsansvariga.*

*Respondent G, Jag tycker att vi har en ganska skaplig dialog med LSS produktionsledning att inför produktionsdialoger ska man ha fördialoger och diskutera och reda ut och vad som ska prioriteras ner. Utmaningen för LSS ledning och produktionsledare och A5/8 som åker på krigsförbands och produktions dialoger är att förstå komplexiteten att föra fram information via ombud på dessa produktionsdialoger*

Dock så har inte denna påverkan fått någon fast metod. Alltså hur ska framförallt verksamhetsuppdragen kvantifieras.

*Respondent A, vår enda chans att få PROD FLYG att minska på trycket är att just i den här dialogen från början säger att vi behöver få bort det här. Den metoden har vi inte hittat fram till vill jag påstå. Och delar av boven i dramat är att analysera VU uppgifter som är formulerad "stöd HKV", jaha! Med fem timmar på ett år eller 52 veckor på ett år? Det är ju ingen kvantifiering som går att värdera.*

Respondenterna beskriver att de påverkas olika av styrdokumenterna där skolor och utvecklingsenheten påverkas mindre av de insatsrelaterade yttre styrdokumenterna. Ett flertal respondenter beskriver att de insatsrelaterade styrdokumenterna har en högre prioritet.

*Respondent C, Det blir ju GROP som får gå före det är insats, det är insats verksamheten som går före allt mer eller mindre, vi måste lösa ut saker i GROP. Det är det som måste gå först. Produktions eller VU uppgifter har ofta en lägre prioritet. Så INS går före produktion om vi ska göra det enkelt för oss.*

*Respondent B, Av alla jag räknat upp? Ja GROP. Därför den styr hur vår insatsorder ska se ut. Den talar om för mig vad jag ska göra. Så FTCH GROP är jätteviktig.*

LSS verksamhetsledningen och inre styrdokument beskrivs av de flesta respondenterna som relativt positiv. De tar upp att metoden har utvecklats framförallt sedan 2016 då LSS även blev ett krigsförband med 16. Flygflottiljen. Utveckling har skett av verksamhetsledningsmetoden både gällande möten och de inre styrdokumenterna. Utifrån redovisade inre styrdokument så förklarar respondenterna dem ganska väl. Två respondenter beskriver att utvecklingen intensifierades 2017. Då genomfördes en utredning under tre månader där syftet var att förbättra arbetssättet i staben. Man tog även in erfarenheter från 161.Strilbat gällande ledning. I stort sett alla rekommendationer från utredningen implementerades.

*Respondent D, Vi har förändrat vår stabsmetod i staben. Övergripande träffas vi oftare än vad vi gjorde tidigare mellan alla avdelningar. Varför var det ett tungt skäl? Man uppfattade tidigare att det var väldigt mycket stuprörs tänkande mellan funktionerna.*

Respondenterna beskriver att de följer verksamhetsordern som utgår från erhållen VU. LSS verksamhetsorder beskriver den långsiktiga årliga verksamheten. Den periodiseras i LSS förbandsorder som beskriver pågående och kommande verksamhet tre månader framåt. Förbandsorden dialogiseras vid två möten och fastställs vid ett orderuttag. Detta sker varje månad. Förbandsordern har respondenterna en positiv bild till.

*Respondent G, LSS styrs dels via förbandsordern den tycker jag faktiskt är ganska bra, ett bra försök i alla fall att försöka klustra uppgifter till enheter och skolor.*

*Respondent F, Det är ett välstrukturerat sätt som fungerar jättebra tycker jag.*

*Respondent E, jag har tycker att förbandsordern som man infört är ett jättebra dokument det är ett sätt att bringa ordning så att uppgifterna inte bara haglar hela tiden utan att de kommer kommunicerat och dialogiserat vid vissa tidpunkter vilket möjliggör att man kan stabs behandla dem.*

*Respondent D, Vid utvärdering vid årsskiftet upplever de det som positivt att man samlar uppgifter på ett ställe och att förbandsordern fastställs formellt.*

För den övergripande långsiktiga verksamheten följer de LSS arbetsordning (LSS ArbO) som beskrivs av respondenterna som en stående order och beskriver hur verksamheten ska fungera generell. En av respondenterna beskriver att styrdokument som ArbO och förbandsordern måste hänga ihop.

*Respondent F, Jag anser att de kompletterar varandra i och med att vi klarar oss inte med bara den ena.*

Men respondenternas bild av LSS ArbO är inte enbart positiv. En av respondenterna tar upp att LSS ArbO anses vara för komplex för att gagna verksamheten.

*Respondent G, Jag tycker ambitionen är god, däremot så tror jag man gapar efter för mycket. Det är för dåligt behandlat för det ska ge något stöd och relevans tycker jag i alla fall. Det känns lite grand som man till del skriver det där för att den ska finnas en sådan, och ambitionen är att man vill att den ska hänga ihop med prioriteringar och allt ska vara uppstyrt. Men man klarar inte riktigt av att beskriva det där. Och kontentan för vår del är att vi inte läser den där. Och jag tar då verbalt och resonerar med flottiljledningen om jag resonerar rätt utifrån prioriteringar och den dialogen fungerar bättre än att försöka beskriva det i styrdokument.*

Respondenterna anser att de har en god möjlighet att påverka LSS styrdokument.

*Respondent C, Jag tycker att det finns möjligheter att påverka men det gäller att ta den möjligheten man kan inte sitta och vänta på att någon ska fråga man behöver vara lite aktiv själv.*

*Respondent E, Dom är goda. Gällande ArbO så har en vi ju en intern revision där vi kan titta och revidera. Förbandsordern dialogeras vid 3 tillfällen innan den fastställs och där har vi alla möjligheter att tala om vad vi märkt med och om vi vill skjuta på något eller om vi vill ha en uppgift eller avhända oss en uppgift.*

*Respondent G, Jag tycker att LSS ledning lyssnar och än så länge tycker jag inte att vi har fått uppgifter som är orimliga.*

### **Analys av tema styrdokument**

Processen med de yttre styrdokument har respondenterna en god uppfattning om och den stämmer väl med den beskrivna empirin gällande yttre styrdokument. Dock beskrivs processen som komplex och det pågår hela tiden en balansgång mellan tillgången på resurser och ålagda uppgifter. Denna balansgång kan beskrivas som en kamp om resurser. Kampen pågår både inom den centrala nivån samt mellan den centrala nivån och förbandsnivån. Den utgörs till del av kraven från insatsstaben gällande operativ effekt och produktionssidans personella, materiellmässiga och ekonomiska begränsningar. Mellan förbandsnivån och den centrala nivån kan den ta sig i uttryck av en kamp om att genomföra formella uppgifter kontra egna intressen. Bolman och Deal beskriver i det *politiska perspektivet* att beslut i organisationer växer fram genom förhandling, köpsläende och tävlande om bra positioner

mellan konkurrerande intressen.<sup>102</sup> Det *symboliska perspektivet* beskriver en förhandlingsprocess som en noggrann utformad ritual där avsteg från denna kan innebära risker. Maktförhållandet kan också ses med olika sätt. Det kan beskrivas som *om A har någonting som B behöver besitter A makt*.<sup>103</sup> Det *politiska perspektivet* betonar att makt är en vardaglig mekanism i vår sociala tillvaro.<sup>104</sup> Medan maktförhållande ur ett *strukturellt perspektiv* är formell makt och den utgår från en chef. Det är chefer som har det formella ansvaret och kontrollerar verksamheten genom att ta beslut och utvärdera insatser och utfall samt fördela belöningar och sanktioner.<sup>105</sup> Det *strukturella perspektivet* betonar att systemet fungerar bäst när de underlydande accepterar chefers formella makt och de överordnade legitimerar den. I militära organisationer är den strukturella befälsordningen för det mesta tydlig och allmänt accepterad.<sup>106</sup> Men trots den tydliga befälsordningen, finns det många källor till makt. Det *politiska perspektivet* beskriver olika sorters makt. Till exempel positionsmakt (den formella makten) och information och kompetensmakt (makt tillhör den som har kompetens och information). Eftersom dessa former av makt finns, innebär det att chefernas möjligheter att fatta bindande beslut kan bli begränsande.<sup>107</sup>

Respondenterna ansåg att de hade goda möjligheter till att påverka både de yttre och inre styrdokument. Men denna påverkansprocess är inte enligt dem helt utvecklad som metod. Framförallt ser de ett problem gällande hur man ska kvantifiera uppgifterna i de yttre styrdokument och då framförallt VU. Detta tillkortakommande i kvantifiering tar sig i uttryck av att man inte kan specificera i vilken omfattning vissa uppgifter ska genomföras. Det *strukturella perspektivet* beskriver prestationskontroll som ett synsätt på kontroll och planering. Detta synsätt innebär att man ställer upp resultatmål utan att specificera hur målen ska uppnås. Prestationskontroll fungerar när målsättningarna är tydliga och mätbara. Men fungerar mindre bra om målen är för abstrakta eller mångtydiga.<sup>108</sup> Man kan här se att VU-processen och dess styrdokument är en form av prestationskontroll. Gällande tyngdpunkt av de yttre styrdokument så anser huvuddelen av respondenterna att de insatsrelaterade styrdokument i form av GROP och SOFO NAT har störst tyngd. Men alla enheter och skolor är inte lika påverkade av dem.

De inre styrdokument beskrivs och upplevs som väl fungerande och utvecklingen är positiv sedan 2017. Det är främst förbandsordern som nämns som ett mycket bra styrdokument. Någon respondent beskrev dock LSS arbetsordning som för omfattande och komplex för att stödja verksamheten. Är styrdokumentet för komplexa blir de svåra att följa och de ger begränsat stöd till verksamheten. Det *strukturella perspektivet* beskriver att formella regler såsom arbetsbeskrivningar, fastlagda procedurer mm kan bidra till likformighet och pålitlighet. Det bidrar till att minimera utrymmet för att personliga och politiska krafter kommer i vägen för organisationens mål. Men det kan också innebära begränsning för individen. Det kan då leda till motstånd, apati och frånvaro.<sup>109</sup> Dessa begränsningarna kan också ur ett *HR-perspektiv* ge symtom som att personalen drar sig undan eller slutar eller att de gör motstånd genom att maska och luras.<sup>110</sup>

---

<sup>102</sup> Bolman & Deal 2015, s.77.

<sup>103</sup> Ibid, s.237.

<sup>104</sup> Ibid, s.254.

<sup>105</sup> Ibid, s.82.

<sup>106</sup> Ibid, s.83.

<sup>107</sup> Ibid, s.245.

<sup>108</sup> Ibid, s.85.

<sup>109</sup> Ibid, s.81.

<sup>110</sup> Ibid, s.163.

## 5.2. Tema ledning

Den formella ledningen och dess verksamhetsledningsmodell beskrivs av respondenterna som positiv och de anser att den positiva utvecklingen fortgår.

Men det är inte alla respondenter som anser att den teoretiska och praktiska ledningen hänger ihop.

*Respondent E, vi verksamhetsleder i praktiken på något sätt men teori och praktik hänger inte alltid ihop. Vi säger att vi verksamhetsleder på ett sätt men sen när vi i praktiken omsätter det här skickar vi en massa mejl och kör en massa VIDAR, vi genomför arbete i PRIO men att försöka få det här till någon helhetlig verksamhetsstyrning och verksamhetsledning det är inte lätt. Det är teoretiskt beskrivet men det är relativt komplicerat och det borde vara enklare.*

Respondenten fortsätter med att beskriva tillkortakommandet av genomförandet av ledning. Den främsta kritiken sett till verksamhetsledningens stödsystem.

*Respondent E, Muntligen får jag använda mina resurser för att lösa mina huvuduppgifter ganska fritt. Men vi har däremot en massa indelningar av personal och organisation där alla våra stödsystem i form av verksamhetsledningssystem är tröga att förändra. Det gör att kartan och verkligheten i organisation och personalhänseende inte riktigt stämmer överens.*

De beskriver att motorn i staben består av LSS A3 och LSS A5 och övriga delar av staben stödjer dessa. A5 planerar medan A3 genomför verksamhet. Processen beskriver respondenterna som planering, genomförande och uppföljning. Ur ett formellt ledningsperspektiv beskriver respondenterna att dessa funktioner har utvecklats positivt, men det finns fortfarande utvecklingsområden att ta tag i.

*Respondent C, Det saknas även en tydlig gränsdragning mellan 3 och 5 funktionen för att det här ska fungera på ett bra sätt, man gör planarbetet och sedan lämnar över det till A3 för genomförandet och det hackar lite av och till. Framförallt hur skärningen ska ske eller hur det ska göras och när överlämningen ska ske.*

Respondenterna beskriver vidare att ledningen effektueras genom olika mötesformer. Här beskriver respondenterna i stort att dessa möten är konstruktiva och har sin roll. Några av respondenterna tog dock upp att det inte bör bli fler möten och att de kan upplevas som för många.

*Respondent G, Jag är lite motståndare till att inrätta flera formella samverkansmöten, är det något vi gör för mycket är en massa möten, jag tror mer att stödja och uppmuntra chefer att faktiskt samverka och prata med varandra.*

*Respondent D, Det är väl med lite gnissel och knorr mot den nya metoden. En del kanske tycker det är många möten.*

De tar upp specifika detaljer om mötesstrukturen. Till exempel strategidagar där C LSS har dialog och information med samtliga chefer säger de.

*Respondent D, Är man plutonchef så är det viktigt att höra på C LSS att detta är min vilja. Detta har C LSS sagt, vilket blir ett stöd till alla chefer. Det är inget hitta på. Vid sådana möten får C LSS känna på temperaturen längst ut det blir ett dualistiskt förhållande.*

Enhetschefsmötena beskrivs ur ett ledningsperspektiv som relativt informella möten mellan chefen LSS och hans underställda chefer. De genomförs en gång i månaden. Respondenterna beskriver att det är ett forum där man under lite mer enklare former kan ta upp aktuella frågor och diskutera dem.

*Respondent A, Det finns ingen fast agenda för enhetscheferns mötena främsta syftet är chefens möjlighet att träffa sina enhetschefer, ha en dialog med dom om det han själv känner är viktigt för stunden, enhetschefsmötena protokollförs inte. Det ska också vara ett forum för enhetscheferna att utbyta erfarenheter med varandra i utmaningar att vara enhetschef.*

*Respondent B, När vi ingår i enhetschefsmöten ingår vi som rådgivare till förbandschefen.*

Respondenterna beskriver mötes- och påverkansformen för framtagning av förbandsordern som bra och den har utvecklats sedan 2017.

*Respondent D, Vår modell som vi använder för förbandsordern är två stycken beredningsmöten och ett slutberedningsmöte. Under de här tre mötena dialogiserar vi uppgifterna. För när vi sedan genomför förbandsorderuttag förhoppningsvis har en balanserad order. Då har enheterna fått en chans för att komma in med begränsningar. Här känner jag att vi har bra dialog med enheterna.*

*Respondent F, Det är något väldigt bra som LSS har börjat med på senare tid. Senaste dryga året ungefär.*

*Respondent A, Den här processen att producera en förbandsorder och ge ut den har förfinats. Min uppfattning om var vi står idag på LSS är att den kan bli ännu bättre än den är men vi tar både stora och ibland mindre steg.*

När vi kom in på frågan gällande formell ledning och dess uppgifter tog flera av respondenterna upp att LSS är det förband i Flygvapnet som får in flest ärenden och uppgifter.

*Respondent D, Jag skulle vilja påstå att de är en hel del uppgifter. Om man jämför med en vanlig nummerflottilj, så ligger vi på 5 gånger fler ärenden per vecka än en normal nummerflottilj. Vi jämför oss med F 21. Om dom har kanske säg har 5 st VIDAR ärenden så ligger vi på 25 VIDAR ärenden om dan.*

En del av dessa uppgifter beror enligt respondenterna på att LSS har ett centralt ansvar.

*Respondent F, Vi har rena LSS uppgifter och sedan centralt ansvar för övningsverksamhet i Flygvapnet, samordningen av utbildning i Flygvapnet. Så vi har vissa uppgifter där vi är en central resurs i Flygvapnet.*

Förutom uppgifterna som kommer in via verksamhetsuppdrag så beskriver de att de får ganska många tilläggsuppdrag under året.

*Respondent E, Sen kommer det tilläggsuppdrag och andra uppgifter löpande under året och de ramlar in som styrning från PROD på HKV in på flottiljen.*

Vi frågade respondenterna hur de ser på den formella ledningen gällande prioriteringar mellan insats och produktion kopplat till de tre benen insats, utbildning och utveckling. Här fick vi se en relativt stor skillnad i hur respektive chef ser på prioriteringar. De som anser att det inte är någon specifik prioritering uttrycker sig:

*Respondent A, Min världsbild är att vi inte prioriterar mellan dem att vi förhåller oss till att förväntas hantera alla tre men det där är väl en sanning med modifikation. Så det handlar mer om att skapa en förståelse när man ska prioritera det ena eller andra, det är inte så att vi säger att nu ska hela staben jobba med utbildning.*

*Respondent C, Jag kan inte påstå att ledningen har något större insatsfokus än ett produktionsfokus, vi fokuserar på bägge delarna.*

Medans de som anser att insats har en högre prioritering säger:

*Respondent E, Min uppfattning säger mig att man vill gå hårdare mot insats spåret för att få igång 16. Flygflj.*

*Respondent F, jag tycker att chefen LSS är tydlig i sina prioriteringar insatsverksamheten och utveckling av krigsförbanden är det som han sätter högst just nu.*

*Respondent G, Jag upplever och det är ingen kritik men C LSS med en bakgrund från insatssidan har ju väldigt mycket prioriterat 16. Flygflj tillväxt.*

Respondenterna beskrev hur denna prioritering gällande insats påverkar dem. De beskriver det som att prioriteringen påverkar dem i olika grad, från att det fungerar till att det påverkar dem mer.

*Respondent E, Jag påverkas förhållandevis lite.*

*Respondent G, Så där blir det lite svårt, på LSS nivån hur ska man prioritera och vikta, hur mycket ska 16:e få växa hur mycket kommer det att gå ut över skolor och verksamhet på LSS.*

När vi frågade om hur de själva genomför prioriteringar, berättade flera att de anser att förmågan att först prioritera på egen nivå måste till, innan man skjuter prioriteringsfrågor uppåt.

*Respondent G, Utan jag tror att det åligger även chefer längre ner att faktiskt prioritera bort. Jag tycker som en av mina medarbetare vars far var en gammal general, Den gamla generalen hade sagt en gång, att du min son du ska aldrig underskatta chefers förmåga att lyfta ärenden minst två nivåer för högt upp.*

*Respondent E, Men det handlar ju om att ta bort uppgifter eller redovisa att man inte klarar av att lösa vissa uppgifter mot högre chef.*

De flesta respondenterna tar upp att de alla vill att all verksamhet ska styras via förbandsordern. Detta för att som chef ha kontroll på uppgifter och resurser. De vill inte ha in uppgifter genom fel väg. De vill inte ha några informella ledningsvägar.

*Respondent D, Men uppgifter till enheter och bataljonen styrs via förbandsordern. Allting ska in i förbandsordern.*

Men många av respondenterna berättade ganska länge och detaljerat om fel väg för information och uppgifter in till förbandet. Här beskrev de den informella ledningen och vägen in till ett förband och vilket problem det gav för chefer att kunna kontrollera verksamheten och uppgifter.



*Respondent D, Här har vi en utmaning med HKV för de kan gå direkt till enheterna för att ge ut uppgifter. Vi försöker styra dem via stabschefens inbox som sedan delar ut uppgifter inom staben och order sätts via förbandsordern.*

*Respondent G, Jag får uppgifter direkt från HKV och Försvarshögskolan samt militärhögskolan Halmstad och alla har inte passerat LSS stab.*

*Respondent C, Vi har en historia av att mycket kommer in trossvägen. Någon måste göra prioriteringar, det ska inte respektive enhet göra utan det ska göras av staben, staben ska prioritera. Det är svårt att göra när det kommer in de här sidokotten som går trossvägen.*

Men två av cheferna på enhetsnivån ansåg till skillnad mot de övriga, att uppgifter för deras del kom rätt väg.

*Respondent F, Jag tycker faktiskt att för min del så fungerar det bra och jag tror att jag har ganska lite extra uppgifter jämfört med andra enheter. Jag tycker vi blivit bättre på att ta det rätt väg.*

*Respondent B, Vi är relativt förskonade för vi har drivit under fler år en kampanj att man inte går någon annan väg. Det gäller att man har disciplin även från lägsta nivå. Det är ju lätt att säga uppifrån att det ska in denna väg men det gäller också att man mottar det, det vill säga när något kommer in från sidan till en handläggare.*

Respondenterna ansåg att nyttjandet av den informella ledningen och dess användande av fel väg, till del låg i det höga tempot och bristen på resurser.

*Respondent G, Det går nog för långsamt, min bild är att delar av HKV är lite dåligt synkroniserat och till del faktiskt ganska underbemannat i olika positioner eller i olika enheter. Och när HKV kör den här processorienterade ledningen så tror jag att det väldigt lätt blir ganska, det är såhär att det är svårt att ha överblick över saker och ting.*

*Respondent C, Därför att det är enklare och går snabbare förmodligen och människor blir bekväma. Sen tror jag att det generella arbetstrycket på HKV gör att man genar lite ibland för att det är bråttom. Man behöver snabbt få svar, och tar en genväg. En bit är nog definitivt tidsbristen och pressen som är överallt i organisationen. Det är för mycket att göra och för lite personal och då börjar man gena. Men det får konsekvensen så klart.*

När vi frågar respondenterna hur det kommer sig att ärenden kan komma in eller hanteras fel väg så tar de upp att det är till del en ledarskapsfråga.

*Respondent C, Jag vet inte hur vi ska komma åt det riktigt heller, det åligger chefer på alla nivåer att faktiskt sprida den här kunskapen och förhålla sig till den och leva efter den. Det kan vara lite av en utmaning att få dem att förstå, komma ihåg att tänka på att det ställer till det på andra håll istället. Att vi gör fel.*

*Respondent A, Jag tror att en bidragande orsak är att alla inte är medvetna om hur det ska fungera, det kan man ha mycket synpunkter på.*

En följdfråga som vi ställde när frågan om fel väg kom upp var vad de själva gör för att komma till rätta med detta.

*Respondent F, Det handlar om att vi själva ska påverka om vi känner att det kommer fel väg. Man blir illojal mot systemet om man tar emot uppgifter fel väg. Här gäller det att mota så att de kommer rätt väg*

*Respondent C, Jag tror att en bidragande orsak är att alla inte är medvetna om hur det ska fungera, det kan man ha mycket synpunkter på.*

Men en av respondenterna hade till del en avvikande mening gällande fel väg. Här ansågs det att vissa uppgifter inte behövde gå via LSS stab.

*Respondent G, I den mån jag tycker det kan vara relevans att informera LSS stab så gör jag det som för kännedom. Men ärligt talat det är ganska få ärenden som jag skickar upp, för då känns det som då blir det ännu mer brus. Allt måste inte gå via LSS stab, Det här ärendet hade inte blivit stabsförädlad utan hade bara blivit vidarebefordrat till oss. Då kan vi lika bra ta det direkt. Det är ändå vi som ska göra det. Men i de fall delar LSS stab kan bistå då engagerar vi dem.*

En annan fråga som vi tog upp var hur de såg på den formella ledningen av förband som inte fanns geografiskt på LSS område. Här beskriver berörda respondenter att det är både för och nackdelar att vara geografiskt spridda, men i stort ansåg de att det fungerade bra. Ledningen genomförs med hjälp av telefonkontakt eller att de berörda cheferna tar sig till Uppsala.

*Respondent B, Den är ett hinder och en möjlighet, Det beror lite på hur man ser det. Det finns fördelar av att vara spridd, man får input från olika håll, man kan rekrytera från hela landet.*

*Respondent G,...och jag tror att för oss som ligger utlokaliserade så kanske det är lättare att ducka för sådana grejor än för verksamhet som ligger närmare LSS.*

När respondenterna kom in på området ledarskap frågade vi om de anser att finns någon specifik ledningsfilosofi vid LSS och hur den ser ut. Deras svar skilde sig ganska markant åt. En del ansåg att det inte fanns någon specifik.

*Respondent C, Någon ledningsfilosofi ... jag skulle vilja säga ingen uttalad. Det kanske är jag som har missat något men jag upplever inte att vi har en uttalad ledningsfilosofi. Min högst personliga uppfattning är att man ska leda genom föredöme. Inte ställa krav på andra som man inte lever upp till själv.*

Tre respondenter uttryckte sig att man följer FM i stort.

*Respondent E, Ingen som väsentligt skiljer sig från FM och från Flygvapnet ledningsfilosofi hela Flygvapnet kännetecknas ju av centraliserad ledning och decentraliserat genomförande och uppdragstaktik så egentligen är det inget som särskiljer LSS från någon annan.*

*Respondent B, Ja uppdragstaktik. Jag själv känner att både nuvarande och föregående chef har stort förtroende och litar väldigt mycket på enhetscheferna och vill inte blanda sig i detaljstyrning av enheterna utan det bygger mycket på uppdragstaktik.*

*Respondent A, Det finns ju en ledningsfilosofi i FM om vi har en utpräglad på LSS mer än i övrigt kan jag faktiskt inte uttala mig om. Men i de flesta fall vill vi att det ska vara uppdragstaktik som man tillämpar.*

Medan flera av de intervjuade pratade och tänkte ganska fritt runt ledningsfilosofi.

*Respondent B, Ja lite uttalad tycker nog det gör det...Om jag skulle konkretisera skulle jag säga ha en tilltro till människor och att många kan och vill och jag tycker man försöker lyfta fram folk som gjort bra saker.*

*Respondent D, Vi pratar om jaget och laget att vi får fram laget framför jaget.*

När vi utvecklar frågeställningen och frågar hur de ser på utövningen av ledarskap tar de upp att kommunikation och dialog både internt och externt är en viktig punkt. De beskriver att förbundet nyttjar enhetsdagar för kommunikation men den ska även ske i den dagliga verksamheten. Denna dagliga kommunikation kan ske formellt vid möten, men även informellt. Det handlar om att till exempel anmäla begränsningar i tid när man inte kan lösa en uppgift, eller ge förslag på alternativa lösningar.

*Respondent D, Vi måste vara trogna de uppgifterna som delas ut och är vi inte det ska vi nyttja vårt ledarskap med kommunikation på ett mer strukturerat sätt. Stabschef och enhetschefer har en stor roll när det gäller just ledarskap. Det handlar mycket om kommunikation inom ramen för ledarskap.*

*Respondent F, men jag tror det handlar om kommunikation och öppenhet och att ta tag i problem när dom uppstår.*

### **Analys av tema ledning**

Den formella ledningen av LSS och dess verksamhetsledningsmetod beskrivs som relativt väl fungerande trots att metoden utvecklades så sent som 2017. Respondenternas beskrivning av verksamheten stämmer väl mot verksamhetsledningsmetoden. Men det återstår områden att förbättra och utveckla. Ett av dessa områden är planeringsfunktionen inom staben. Denna funktion är central och utgör motorn i en stab tillsammans med genomförandefunktionen. Det symboliska perspektivet beskriver att fungerar inte planeringsfunktionen tappas långsiktighet och uppföljning i verksamhetsledningen. Bristen på förutsättningar för planering kan också få en organisation att upplevas som reaktiv och närsynt utan riktning.<sup>111</sup>

En organisation effektuerar ofta sin ledning med hjälp av olika former av möten. Det strukturella perspektivet beskriver att mötesstrukturen utgör organisationens laterala samordning och består av formella möten och informell kommunikation, samordningsfunktioner mm. De formella mötena utgör tyngdpunkten för den laterala samordningen i stabila organisationer.<sup>112</sup> Men det gäller för organisationer att balansera mötesstrukturen så den har ett tydligt mål och syfte. Den får inte upplevas som ett nödvändigt ont.<sup>113</sup> Möten såsom halvårsgenomgång, årsavslutning och strategidagar kan beskrivas som ceremonier. Det symboliska perspektivet tar upp att ceremonier fyller fyra viktiga uppgifter: De förmedlar budskap, skapar trygghet, stabiliserar och socialiserar. Dessa evenemang skapar ordning och innebörd samt svetsar samman organisationer.<sup>114</sup>

Respondenterna beskriver frekvent att de upplever att en hel del uppgifter inkommer till förbundet fel väg eller den informella vägen och det uppstår en informell ledning. Det strukturella perspektivet beskriver att om miljöerna är snabbbrörliga och turbulenta och det

---

<sup>111</sup> Bolman & Deal 2015, s.353.

<sup>112</sup> Ibid, s.85.

<sup>113</sup> Ibid, s.86.

<sup>114</sup> Ibid, s.315.

gäller att vinna tid så är informell kommunikation framgångsfaktorn.<sup>115</sup> Om medarbetare på lägre nivå tar emot och effektuerar uppgifter utan att de gått den formella vägen så mister chefer på högre nivå kontrollen av uppgifter och resurser. En förklaring till detta problem med fel väg kan vara att avsändaren av uppgifter till exempel HKV begagnar sig av den informella kommunikationen och informell ledning för att de befinner sig under tidspress och vill vinna tid.

Kan vi själva välja hur vi genomför den formella ledningen av verksamheten? Eller är vi styrda av tekniska stödsystem som i grunden är framtagna för att underlätta vår verksamhet? En av respondenterna talar om att en del av våra tekniska verksamhetsledningssystem gör oss bakbundna till att leda vår verksamhet. Bolman och Deal beskriver ur det *strukturella perspektivet* att organisationer kan agera, men vad är det som får dem att agera? De fortsätter ”vissa av de grundläggande saker organisationer gör, gör de helt enkelt för att de måste”.<sup>116</sup> Även fast vi kan påverka vår verksamhetsledningssystem och organisationsstruktur kan det vara så att de tekniska systemen gör att vi inte har full frihet att leda och organisera.

LSS beskrivs som det förband i Flygvapnet som omhändertar flest uppgifter och ärenden. Kopplat till förbandets storlek så kan det kräva prioriteringar på alla nivåer för att kunna lösa ut både fastställda och tillkommande uppgifter. För att kunna genomföra prioriteringar så kan chefer vara tvungna att genomföra olika avvägningar. Ur det *politiska perspektivet* kan man se på prioritering som ett köpslående och förhandlande. Köpslående och förhandlande är en central del i allt beslutsfattande. Det *politiska perspektivet* beskriver vidare att ett grundläggande dilemma i alla förhandlingar är att skapa värde och att kräva värde. Värdekrävare anser att förhandling är en process där man ska göra allt man kan för att vinna så mycket som möjligt, medans värdeskapare letar efter en lösning som alla tjänar på.<sup>117</sup> En annan parameter gällande prioritering som LSS brottas med är att de ska hantera ärenden och uppgifter som är spridda över dess tre ben. Dessa tre verksamheter kan vara helt skilda från varandra och även styras från olika delar i Försvarsmakten. Chefer ska kunna prioritera uppgifter och verksamhet på sin egen nivå för att därefter vid behov föra frågan uppåt i organisationen för avdömning. Det *politiska perspektivet* beskriver att dessa prioriteringar kan utgöra en grund för konflikter. En orsak till det kan vara att organisationen och dess enheter tävlar om resurser och makt. Avdelningar och enheter har en tendens att fokusera på sina egna prioriterade uppgifter och agera på egen hand, vilket kan leda till suboptimering. Här kan informell ledning uppstå. Konflikter behöver dock inte enbart vara negativa utan kan utgöra en förutsättning för en ibland nödvändig förändringsprocess. De kan främja idéer och andra sätt att angripa ett problem. Dock så förutsätter det att organisationen kan hantera dessa konflikter på ett konstruktivt sätt.<sup>118</sup> Gällande prioritering av de tre benen så beskriver respondenterna att de anser att insats och beredskap är prioriterat. Det märks mest i att krigsförbandet 16. Flygflottiljen fått mycket resurser och fokus. Utveckling och skolor har påverkats av denna prioritering, men hur de påverkas är olika.

För att genomföra formell ledning och verksamhetsledning och följa sin verksamhetsledningssystem bör det finnas en förståelse för Försvarsmaktens ledningsfilosofi som är uppdragstaktik.<sup>119</sup> Alla respondenter är överens om att det finns en ledningsfilosofi men de har inte samma uppfattning i vad den består av. Ett ökat medvetandegörande av

---

<sup>115</sup> Bolman & Deal 2015, s.86.

<sup>116</sup> Ibid, s.77.

<sup>117</sup> Ibid, s.266.

<sup>118</sup> Ibid, s.250.

<sup>119</sup> Försvarsmakten, Militärstrategiskdoktrin – MSD 16 FMV, (FSV Grafisk produktion 2016).

ledarskap och ledningsfilosofi beskriver respondenterna som kommunikation. Kommunikation och dialog är en grund för förståelse på alla nivåer och sker både vid formella möten som informella sammankomster. Det *strukturella perspektivet* beskriver att en framgångsrik organisation måste använda sig av både vertikala (formell befälsordning) och laterala metoder för kommunikation och samordning.<sup>120</sup>

### 5.3. Tema organisation

Huvudkategorierna i temat organisation utgår ifrån positiv- och negativ organisation samt utvecklande organisation. Avsnittet fokuserar på organisationen men även inslag av andra teman förekommer då det är ett begrepp som sprider över flera områden och integrerar med andra teman.

LSS kan beskrivas som en mångfacetterad arbetsplats med stor divergerad verksamhet. LSS numerära volym beslutas av högkvarteret, den strukturella ramen med antal individer i organisationen är således relativt bestämd.

Organisatoriskt beskrivs LSS på ett klassiskt militärt sätt med en chef och chefens verktyg i form av staben och stödjande personal för utövande av ledning. En viss form av inbäddning av civila kompetenser i form av specifika rådgivare finns med.

*Respondent A, Det finns en chef, förbandschef och hans ställföreträdare sen finns det i organisationen en mindre kloss som heter förbandsledning. Förutom chefssekreterare och stf ingår där Q chef och kommunikatorns chef och utbildningsledare. Därefter finns det ett antal enheter, en enhet är flottiljstaben och en enhet utgörs av 5e Basenheten. Flottiljstaben och 5:e BasE är kärnan i det som är 16. Flygflottiljen tillsammans med chefen. Sen har vi dom andra delarna som är: krigsförbandet 161. Strilbat som också är en egen enhet och så har vi en enhet som hanterar utveckling som heter Utvecklingsenheten luft. slutligen har vi fyra enheter som är skolor. Det är Flygbefälsskolan, Flygskolan, Stridslednings- och luftbevakningsskolan och Basbefälsskolan.*

*Respondent C, Förbandet styrs ytterst av förbandschefen, förbandschefen har till sin hjälp en stab som bereder ärenden och fördelar uppgifter på resten av förbandet.*

Det negativa i organisationen beskrivs av nästan alla respondenter som saknande i strukturell volym till de uppgifter som man som förband åläggs att lösa i sina tre ben. Bristen av volym är ofta relaterat till bristen på personal och ofta koppla till den mängden av extrauppgifter som förbandet får tilldelade sig utöver de det som beskrivs i verksamhetsuppdraget (VU).

*Respondent F, Det är så att LSS inte är dimensionerad för de uppgifter vi har. Vi har rena LSS uppgifter och sedan centralt ansvar för övningsverksamhet i Flygvapnet, samordningen av utbildningen i Flygvapnet, så vi har vissa uppgifter där vi är en central resurs i Flygvapnet men i organisationsarbetet har man inte kommit dit ännu anser jag, att man har dimensionerat organisationen efter de uppgifterna.*

*Respondent C, Organisationen är inte riktigt konstruerad för att ta alla dem här tre benen som du nämnde tidigare, med krigsförband, skola och utveckling.*

---

<sup>120</sup> Bolman & Deal 2015, s.82.

En respondent är självkritiskt till hur man ska förhålla sig till sin organisation och inte bara fokusera på det yttre styrningarna utan man säger på ett positivt sätt att den handlar om ett förhållningssätt.

*Respondent G, Jag har en känsla av att ganska många inom FM har en tendens att tro att genom att omorganisera oss löser de problem och friktioner vi har...*

*...Sedan kan jag ärligt talat säga att på det mötet var det ingen som lyckades knyta upp den "gordiska" knuten och komma fram till att så här gör vi och upplever att allt är jättebra. Utan jag tror att det finns utmaningar just i och med att LSS har alla tre funktioner. Men jag tror inte de bara löses med organisation. Utan de löses med att kunna tänka på flera olika perspektiv, så att man inte bara tänker på krigsförbandet 16. Flygflj eller Strilbat bara utveckling eller bara skolor. Utan omfamnar att LSS har att leda alla tre dimensioner.*

*...utan ofta handlar det om att lista ut hur den befintliga organisationen ska vara och folka ska förhålla sig till det.*

När vi talat om organisationens anpassning för att lösa sina uppgifter i de tre benen utifrån LSS verksamhetsmetod, så säger man att den utvecklats som en konstruktion utifrån yttre strukturella ramar. Verksamhetsledningens metod beskrivs som positiv.

*Respondent A, Vi har ju skapat vår verksamhetsledningsmetod i den organisation vi hade. vad är hönan och vad är ägget, ja vi hade organisationen först, jag kan inte idag säga om det hade varit bättre om vi gått den andra vägen. Man jag tycker att det är anpassat bra.*

En annan respondent ger ett negativt intryck på hur organisationen är anpassad för att lösa sina uppgifter och säger att de ser ut som andra organisationer men har betydligt mer uppgifter.

*Respondent C, Den ledningsstrukturen vi har idag är egentligen 16. Flygflottiljens ledningsstruktur som man har valt att lägga till skolor och utvecklingsdelarna utanpå. Så vi har ju ingen annan organisation, än ett "vanligt" flygvapen förband. Vi har något extra i form A0 som är skolsamordning. I övrigt ser vi ut som vilket annat förband som helst vilket gör det lite komplext i och med att vi har de andra stora puckarna med utbildning och utveckling som inte riktigt passar in i vår struktur.*

Bristen på resurser har lett till positiva ändringar i organisationen. Till del säger man att det ökat avlastningen och lett till en ökad strukturell utveckling samt att man flyttat resurser från enheter. Man upplever även att flytten av resurser från enheterna fokuseras på övergripande uppgifter vilket man uppfattar som ett minska stöd till enheterna. Till huvudsak säger dock de flesta respondenter att det ser en positiv utveckling av förbandet.

*Respondent G, LSS A0 har klivit fram och tar en mer framträdande roll vad gäller skolsamordning. För det upplever jag för 2 år sedan var väldigt famlande. Vad skulle A0 göra, med det känns faktiskt som de avlastar skolorna väldigt mycket.*

En annan respondent beskriver det som en negativ utveckling av organisation.

*Respondent B, Jag har inte fått något stöd till enheten. De gör de centrala övningarna FMÖ och FVÖ. Så de är egentligen central övningsplanerings nivå OPR för FVÖ osv. Jag drabbas istället att det de plockar personal till A7 funktionen. Jag tappar folk men får inget tillbaka till mig.*

Om frågan i vilken omfattning man kan påverka sin organisation och hur man strukturellt organiserar sig, får vi svaret att det är svårt att påverka och även om ett visst mandat finns hos förbandschefen är det långt ifrån enkelt då mycket även är låst i gradrelaterade nivåer. Även en viss form av tröghet upplevs när man vill försöka ändra något. Detta återger en negativ organisationssyn på möjligheterna att förändra sin organisation.

*Respondent F, Internt har chefen möjlighet att påverka organisation inom sin ram, men inte fullt ut för vi är lite låsta i nivåer på olika befattningar. När det gäller FM och FV i stort är det väldigt svårt att påverka organisationen. Jag har lämnat in dom små organisationsförändringsbehoven som jag har och det har jag inte fått någon som helst respons på, det har inte hänt någon förändring alls och nu är vi nu inne på att trixa med organisationen så att vi skapar produktions rader och placerar folk på andra enheter men dom jobbar här för att vi inte har dom befattningarna.*

Ett liknande perspektiv är att eftersom man är låst till strukturen går det inte att göra rätt, men det går att och inom ram göra anpassningar. Detta kan beskrivas som en negativ organisations uppfattning.

*Respondent E, Muntligen får jag använda mina resurser för att lösa mina huvuduppgifter som ganska fritt men vi har däremot en massa indelningar av personal och organisation där i alla våra stödsystem i form av verksamhetsledningssystem som är tröga att förändra och vissa gränsande till hart nära omöjliga, det göra att kartan och verkligheten i organisation och personalhänseende inte riktigt stämmer överens. Därmed kan jag inte säga att jag har organisationsfrihet då jag inte har det i praktiken.*

En respondent uppfattar det som negativt att det är svårt att få tag på den personalen de behöver då den finns i andra delar av organisationen som har prioritet.

*Respondent F, däremot påverkar det oss att vissa enheter har uppgifter att lösa i GROF som gör att det blir svårt att bemanna med dem individer, vi har individer som vill jobba här men inte får för de måste vara kvar på den andra enheten.*

För att få en tydligare förståelse ställde vi en öppen fråga på vad vill ni förändra till respondenterna. Svaren vi fick pekar på att det finns en önskan om att utveckla och att dela på det som är krigsförbanden och det som är skolorna.

*Respondent E, Så jag personligen anser att man borde dela upp dem här delarna i organisationen. Att man har LSS för sig och kallar den LSS eller något annat och 16. Flygflj för sig och att man styr dem som olika delar, det ena med tydligare insatsfokus och det andra med mer tydligt central produktionsfokus.*

*Respondent D, Det som skulle underlätta för LSS är om man frikopplar 16. Flygflj. Om man kunde köra det förbandet vid sidan om. I den bästa av världar skulle det ge så likartad organisation som nummerflottiljerna.*

Andra organisatoriska utvecklingar handlade om hur man vill förstärka upp stabsnivån med personal så de kan ta hand om alla delar eller så handlar det om att stärka enhetsnivån så de kan hantera det själva.

*Respondent B, Ja till att börja med, eftersom det finns två vägar att gå, antingen ska man förstärka upp flottiljstaben så att den blir så pass stor så den kan stödja sina enheter på ett bättre sätt och slippa ta i de centrala frågorna. Eller också förstärka upp enhetsnivån igen så de blir självförsörjande. Det är väl en av de två vägarna.*

*Respondent F, Jag tycker det skulle behövas göras en viss omfördelning, eller en förstärkning det kanske är för svårt att utöka ramarna i FM men helst en förstärkning av LSS organisation i vissa delar, framförallt tänker jag på A7.*

När vi frågade om hur fördelningen mellan det produktionsrelaterade och insatsmässiga var fördelat och om det fanns någon tonvikt på något av dem fick vi olika svar men en viss tonvikt på att det insatsmässiga och på 16. Flygflottiljen kunde vi se.

*Respondent G, Vi pratar mycket om hur mycket ska 16 tillväxa då, tillväxer det snabbt kan det gå utöver skolor och verksamhet på LSS. Tittar man på krigsförbandsvärderingen så har ju faktiskt rapporterat högre värden än vad 16 var ålagda att ha. Och i och med det kan man kanske säga att 16 fick för mycket resurser. Och anledningen att man hade det värde man hade var att LSS skulle hantera de andra uppgifterna.*

*Respondent F, LSS har är även ganska ett outvecklat förband. Eftersom att det bildades 2016. Så där har man lagt mycket prioriteringar och krut på utveckling av krigsförbanden och deltagande i övningar och utbildning av personal.*

En av respondenterna antyder att det produktionsmässiga och att utbildningsuppgifterna på central nivå i form av bemanningsuppsdrag få förtur.

*Respondent B, Däremot dyker det in andra utbildningsuppgifter på andra ställen, bemanning av andra skolor utanför LSS och instruktörer till andra förband, det går alltid först eller före krigsförbandet det är det som drabbar oss rätt hårt.*

En annan respondent säger dock tvärt emot och säger att det är de produktionsbaserade kraven som hämmar 16. Flygflottiljens utveckling

*Respondent G, Jag tror som sagt att idag hämmas krigsförbands utv av 16. Flygflj en del på grund av att man har en så stor produktionsdel i direkt anslutning till sig och det gör att man inte kan få till sig dom resurserna man kanske skulle behöva för att bli en flygbasresurs som har en högre tillgänglighet.*

Målbilden på LSS kan beskrivas som divergerande i samma omfattning som uppgifterna vid förbandet. På frågan om hur ser den målbilden och vad den ska vara är spridningen ganska stor, för vissa handlar det om att vara FV främsta förmågeskapare och stämmer på ett positivt sätt med det som beskriv i LSS ArbO

*Respondent B, LSS har en vision om att vara förmågeskapare driva insatsverksamhet och skolorna och utifrån det finns det en målsättning men den går i de tre benen och de har flera C LSS i rad har pratat om. När vi haft enhetschef möten under flera års tid försökt skapat en gemensam målbild/vision för LSS det är rätt svårt, men det är att vara luftstridskrafternas främsta förmågeskapare och utvecklare.*

I andra fall handlar det mer om att man inte ska avvika från den centrala målbilden och att fokus på målbilden är för stort.

*Respondent A, I grunden nu pratar jag utifrån vad jag tycker ska inte LSS hitta på någon egen målbild utan det är ÖB målbild som gäller. ÖB:s målbild ska brytas ned utifrån LSS, dom uppgifter LSS har, kan man titta på en LSS målbild och säkerställa att den taktar ÖB:s målbild. Att ägna oss att formulera egna visioner, det är inget som jag förespråkar.*



Den är inte heller helt naturligt att den är kommunicerad utan det saknas till del tydlighet.

*Respondent C, Jag uppfattar, upplever inte att vi haft en tydlig målbild. Hade den varit tydlig hade jag kunnat rabbla den och det kan jag inte.*

*Respondent E, Jag tror inte det finns ett måldokument renodlat i någon sådan annan form men det är bra, så väljer jag att titta på hur flottiljen har sina mål för innevarande år, det är ett levande måldokument i förbO.*

Det militära uttrycket förbandsanda, ett uttryck som kan beskrivas som en känsla av vi som jobbar här, vi som löser uppgifter tillsammans och ett förtroende för att det man gör är viktigt. Begreppet är även en form av tillit till organisationen. I frågorna till respondenten använder vi begreppet för att få svar på sådant som kanske är svårt att ta på. I frågan om förbandsanda pratar man om att det geografiska läget påverkar förbandsandan på ett negativt sätt och att det är svårt att på grund av detta få den enhetlighet och drivkraften som begreppet innebär.

*Respondent F, På LSS är det en sådan spretig verksamhet med utveckling, utbildning och insats och spridd på 10, 11, 12 orter så tror jag inte att det går att få alla att känna att de är en del av LSS naturligt, jag tror att det är svårt att om man jobbar i Luleå eller Såtenäs eller Halmstad att känna den riktiga förbandsandan, så jag tror inte riktigt man ska, det får inte bli ett självändamål.*

En annan respondent säger att de solitärer som är de tre benen i verksamheten påverkar hur man ser sig själv i organisationen på ett negativt sätt, det blir svårt att få en gemensam målbild för hela LSS.

*Respondent C, Jag tycker det är viktigt med förbandsanda. En känsla av att man jobbar för varandra och gör saker, jobbar för varandra, hjälper varandra, för att vi som ett lag ska komma vidare. Av olika skäl och det har att göra med att vi har så pass spretigt förband med så otroligt många olika verksamheter med de tre benen, krigsförband, utveckling, utbildning många av de här verksamheterna fungerar lite grann som solitärer och har inte så mycket med varandra att göra.*

LSS är ett unikt förband med en stor spännvidd av uppgifter. Spännvidderna kan påverka hur man ser med olika perspektiv på vad målbilden blir. Det kan om fokus är på en gemensam målbild bli svårt att se den.

*Respondent E, LSS är en plusmeny med extra allt och det är ju det spänner över hela FV verksamhet och det kännetecknar också LSS sett att, dess personals sett att se på saker. Jämfört med andra förband får man väll ändå säga att där tror jag man har en väldigt tydlig identitet i dem flygande divisionerna som man har på plats, vi saknar ju det, därmed kanske vi finner vårt berättigande och vår självbild i någonting annat.*

En annan del är att den rörligheten som finns mellan förbanden i mälardalsregionen kan påverka en gemensam förbandsanda negativt.

*Respondent E, Både i genomförandet där vi har Strilbataljonen som är en av de mer normativa, styrande och tunga men också inte minst den geografiska belägenheten och närheten till Stockholm att man har ett personellt och funktionellt utbyte med högre stab som jag tror präglar andan på förbandet.*

*Respondent B, Här har vi ständigt ett flöde till främst Stockholm, det gör att man inte stannar så länge och man får inte samma känsla för förbandet på det sättet och det andra är att vi jobbar med tre olika ben, det blir lite svårare att känna just det där, man blir nog mer lojal mot sin enhet eller arbetsort.*

## Analys av tema organisation

Här ser vi att det finns stora differenser i omfattningen av verksamheten. Produktionsperspektivet är mer omfattande, och i insatsperspektivet försvinner det bort en stor del av organisationen antingen till andra platser eller inkorporeras som ingående delar i 16. Flygflottiljen. Ur produktionsperspektivet har man svårigheter att lösa ut alla sina uppgifter. Detta skapar en negativ uppfattning om den strukturella organisationen. I ett *politiskt perspektiv* blir en av huvuddelarna i produktionsperspektivet att fördela resurserna och mycket tid läggs på detta istället för på andra beslut så som långsiktig planering med flera. Det innebär även att resurser kan ge upphov till konflikter och göra att makt blir en viktig tillgång i organisationsdynamiken.<sup>121</sup> Skiftningen mellan produktion och insats ger intrycket av att det finns två olika typer av organisationer blandade i varandra. När vi ser på omfattningen av uppgifter och nivån av självstyrande som enhetschefer har, passar Utvecklingsenheten, Strilbataljonen, 5:e basenheten in i det Mintzberg skriver som en divisionaliserad organisation. Där har man ett stort mandat att agera som man vill för att lösa tilldelade uppgifter med egen personal och efter eget tyckande.<sup>122</sup> Detta är något som respondenterna tycker är positivt. Det påminner mycket om uppdragstaktik.

Samtidigt påminner LSS om en maskinbyråkrati med en hög andel av systematisering, automatisering och centraliserad beslutsfattning.<sup>123</sup> Centralisering och standardisering kräver en hel del engagemang i form av direkt ledning samt bidrager även till kulturen att problem ska skickas uppåt.<sup>124</sup> De skolorna som finns vid LSS är lite annorlunda, de är till del divisioner i samma kontext som de andra enheterna men är samtidigt knutna med gemensamma resurser i stabsnivån som samordnar dem på ett vertikalt plan vilket ger dem en mer tonvikt att vara en del av den maskinbyråkratiska delen av LSS.

Ur Mintzbergs beskrivning av ingående delarna i en organisation kan vi se att staben vid LSS är spridd över alla delarna. De har dels mellanchefernivån med ledningen av enheterna. De har även rollen som teknostrukturen i meningen med att de ska vara den analyserande, planerande och även den som skapar standardiseringen. De utgör även servicefunktion, med personalavdelning, ekonomiavdelning- och övningsavdelning. Den sista delen är även att ingå som en del i den operativa kärnan, alltså produktionen av 16. Flygflottiljen.<sup>125</sup> Ur det *politiska perspektivet* kan man se att med så många olika roller som staben har finns det stora risker att det inträffar kollisioner och konflikter om resurser.<sup>126</sup>

De två mest tongivande delarna i LSS är den divisionaliserande - och den maskinbyråkratiska organisationen. De två modeller har i sin grund ett motsatsförhållande. Den divisionaliserande organisationen strävar efter decentralisering och den maskinbyråkratiska strävar efter centralisering.<sup>127</sup> Detta kan i sin tur kan skapa en negativ uppfattning av en splittrad organisation. Ur intervjuerna med respondenterna kan man se att en viss form av centraliserande utveckling genomfört på LSS. En del i omstruktureringen beror på ett *strukturellt perspektiv*, att Försvarmaktens omgivning och de förändringar som skett där ställer krav på förändring. Det kan även relateras till att "*Ledarskapet förändrats*".<sup>128</sup> I samband med att en ny chef tar plats i organisationen leder detta ofta till att man ska sätta sin

---

<sup>121</sup> Bolman & Deal 2015, s.235.

<sup>122</sup> Mintzberg 1993, s.215.

<sup>123</sup> Ibid, s.163.

<sup>124</sup> Ibid, s.183.

<sup>125</sup> Ibid, s.9-19.

<sup>126</sup> Bolman & Deal 2015, s.235.

<sup>127</sup> Mintzberg 1993, s.163, s.189.

<sup>128</sup> Bolman & Deal 2015, s.120.

prägel på verksamheten. Även om de flesta respondenter uttrycker det som positivt finns det även tendenser som motarbetar centraliseringen. Det pågår alltså en ”*flerdimensionell dragkamp*”<sup>129</sup> mellan det nya och det gamla. Respondenternas olika syn på målbilden ger intrycket att även om den strukturella organisationen är fast finns det fortfarande delar av både det symboliska och politiska perspektivet som fortfarande är under utveckling. En del av detta är det *symboliska perspektivet* att ”*kultur är det kitt som håller samman organisationer...*”<sup>130</sup>, det som samlar oss kring en gemensam målbild.

LSS är ett utspritt förband som verkar på ett stort antal olika platser. Det medför i sin tur att känslan av sammanhang kan vara svår att fånga för de som jobbar vid LSS. Respondenterna beskriver även att då verksamheten är så pass olika att det är svårt att få en gemensamhet med de övriga delarna. Detta tillsammans med svårigheter att samla sin personal gör det svårt att få en gemensam målbild. Det beskrivs av respondenterna med att man snarare kopplar ihop sin identitet med den enheten man arbetar på snarare än att man tillhör LSS. Det finns ceremonier som bidrager och är starkt uppskattade, enligt respondenterna, till att öka känslan av tillhörighet till LSS. Ur ett *symboliskt perspektiv* stärker detta människorna i organisationen att hantera osäkerheter och mångtydigheter.<sup>131</sup> Ytterligare kan man se att det finns en önskan om att utveckla delar av LSS då det av respondenterna är många av dem föreslår att man ska separera verksamheterna. Att skolorna ska var en del för sig och att produktionen av krigsförbanden en del för sig. ”*Strukturen måste utformas på ett sådant sätt att de passar organisationens villkor*”.<sup>132</sup> Ytterligare kan man se att delar av LSS stab inte har den kapacitet som efterfrågas då många av respondenterna påtalar behovet att förtäta på framför allt övningsplaneringssidan.

---

<sup>129</sup> Bolman & Deal 2015, s.118.

<sup>130</sup> Ibid, s.300.

<sup>131</sup> Ibid, s.300.

<sup>132</sup> Ibid, s.75.

## 6. Diskussion och svar på frågeställningar

---

Vi kommer under diskussionen att redovisa huvudresultaten från analysen samt svara på uppsatsens frågeställningar. Vi kommer även ta upp tidigare forskning som är nämnd under kapitel 2.2. Diskussionen avslutas med en metodologisk del.

---

### 6.1. Diskussion

Vi väjer inledningsvis att presentera det vi anser är huvudresultaten från analysen och dess teman. Respondenterna har en bra bild på hur både den yttre och inre processen gällande verksamhetsledning går till. Verksamhetsledningen och dess styrdokument beskrivs och upplevs som väl fungerande och utvecklingen är positiv sedan 2017. Det är främst förbandsordern som nämns som ett mycket bra styrdokument. Dock upplevs till del LSS arbetsordning som för omfattande för att stödja verksamheten.

Den yttre processen och dess styrdokument med framförallt VU upplevs som alltför komplex för att ge relevant stöd till förbanden. Det är framförallt kvantifieringen av verksamhetsuppdragen som är oklara. Det *strukturella perspektivet* påvisar att prestationskontroll fungerar när målsättningarna är tydliga och mätbara.<sup>133</sup> Detta gör att det är svårt för förbundet att kunna planera sin verksamhet och rapportera resultat. Denna otydlighet kan även få fram olika prioriteringar som måste till när det är en kamp mellan uppgifter och resurser. De teoretiska perspektiven betonar främst i *de politiska, strukturella-och symboliska perspektiven* olika källor och förhållanden till makt. Det är inte säkert att det är den formella ledningen som besitter denna makt, utan den kan även till exempel utgå från den som sitter på relevant kunskap och information.<sup>134</sup> När verksamheten blir komplex så kan det uppstå informell ledning och informella vägar för uppgifter och information. Om medarbetare på lägre nivå tar emot och effektuerar uppgifter utan att de gått den formella vägen mister chefer på högre nivå kontrollen av uppgifter och resurser. Det *strukturella perspektivet* påvisade att om miljöerna är snabbroliga och turbulenta och det gäller att vinna tid så är informell kommunikation framgångsfaktorn.<sup>135</sup> Men den framgångsfaktorn kan bli ganska ensidig, för den blir bara framgångsrik för högre nivå. Förbandsnivån tappar kontrollen över sin verksamhet. Den inre verksamhetsledningsmetoden framhölls som väl fungerande och framförallt förbandsordern framhölls som positiv. Denna metod upplevs dock inte som fullt ut kommunicerad inom förbundet.

Gällande organisationen så upplevs den som underdimensionerad. Respondenterna framhöll att organisationen inte är dimensionerad för att leda de tre benen, skol, utveckling-och insatsverksamhet fullt ut. Detta tillkortakommande består framförallt av brist på personalrader. De personella bristerna utgör också att det över tiden behövs prioriteringar på alla nivåer mellan uppgifter och resurser. Om målbilden är oklar så kan acceptansen för dessa prioriteringar vara låg. Återigen kan det då uppstå en maktkamp inom förbundet gällande förhållandet mellan resurser och uppgifter. Det teoretiska perspektivet bekräftar denna obalans i organisationen. Man kan se LSS organisationsstruktur som en divisionaliserad organisation och dess strävan efter decentralisering.<sup>136</sup> Men man tvingas in i den

---

<sup>133</sup> Bolman & Deal 2015, s.85.

<sup>134</sup> Ibid, s.245.

<sup>135</sup> Ibid, s.86.

<sup>136</sup> Mintzberg 1993, s.215–224.

maskinbyråkratiska och dess strävan efter centralisering på grund av att resurserna hela tiden måste prioriteras och dömas av på en högre nivå.<sup>137</sup>

Vår teoretiska referensram hade som syfte att öka förståelsen hos chefer för de olika perspektiven. Man kan tydligt se att denna perspektivväxling behövs för att kunna hantera den komplexa verksamhet som ledning av förbundet LSS innebär. De tydligaste perspektiven som åskådliggjorts i denna undersökning är det strukturella som beskriver den avgörande roll som den sociala arkitekturen och organisationsdesignen har med fokus på arbetsdelning och samordning. Samt det politiska med dess process som är att fatta beslut och fördela resurser, och dess fokus mellan resurser, prioritering -och makt.<sup>138</sup> Dock så ska man som chef ha alla perspektiv i åtanke.

När vi började denna undersökning ville vi få en bild av hur LSS verksamhetsledningsmetod fungerande. Våra erfarenheter av verksamhetsledningsmetoden var att den fungerande mindre bra. De informella samtalen i fikarum och korridorer gav en bild av irritation gällande hur uppgifter och resurser fördelades inom förbanden. Det gjorde att vi ville öka förståelsen för oss själva samt för chefer inom LSS för denna metod. Vän av ordning kan ifrågasätta varför vi inte lade fokus för undersökningen på personalen som hade bristfälliga kunskaper och negativa åsikter om verksamhetsledningsmetoden. Men vårt syfte var att få fram vad de som deltar i den faktiska processen tycker och upplever, och inte bara de som hanterar andra och tredjehandsinformation samt rykten. Det undersökningen påvisar är dock lite förvånande, men dock glädjande att det sedan 2017 finns en strukturerad verksamhetsledningsmetod med inre styrdokument. Dessutom är samtliga intervjuade chefer positiva till metoden och de anser att den till stor del fungerar bra. Man kan här se att verksamhetsledningsmetoden förenklar chefernas vardag genom sin struktur och där den lysande stjärnan är förbandsordern. En förklaring till skillnaden mellan personalen och chefernas uppfattning om denna metod, kan vara att den inte är kommunicerad fullt ut inom LSS. Man kan då tycka att ett enkelt sätt att få bukt med denna upplevda irritation bland personalen är att kommunicera ut LSS relativt nya verksamhetsledningsmetod på bredden.

Det som påverkar LSS verksamhetsledningsmetod är till stor del de övergripande processerna i FM. Dessa processer är komplexa och framförallt har HKV i VU processen svårt att kvantifiera de ställda uppgifterna. Det kommer även in uppgifter och information till förbundet fel väg. Varför klarar vi då inte av att göra denna process enklare? Det kan bero på att FM inte har personal för att kunna planera och effektuera den övergripande resurskrävande verksamhetsledningsprocessen och detta tillkortakommande på personal gör att organisationen hamnar i tidsnöd och informella styrningar uppstår. Men det kan även bero på att man har svårt att prioritera mellan uppdrag och resurser på alla nivåer. Prioritera handlar om att välja bort och att även kunna vara lojal mot denna prioritering. Förmågan att både kunna prioritera och resursallokera blir därför en viktig fråga. Något som torde vara viktigt för alla organisationer med begränsade resurser. Den tidigare forskningen i denna undersökning genom Wirström bekräftar att denna upplevda komplexitet även finns på den centrala nivån. Likheter ligger i att Wirström redan 2004 beskrev tillkortakommande i den centrala styrning och den komplexitet som redan då fanns inom chefen för grundorganisationens (C GRO, nuvarande C PROD) mandat. Då beskrevs att de snabba kasten i planering och

---

<sup>137</sup> Mintzberg 1993, s.163-170.

<sup>138</sup> Bolman & Deal 2015.

uppgiftställande gjorde att förbandens egen planering slås i spillror och den långsiktiga planeringen blir nedprioriterad.<sup>139</sup>

Vi beskrev i inledningen av denna undersökning att FM genomförde en omstrukturering 2016 vilket gjorde att LSS satte upp krigsförbandet, 16.Flygfottiljen. Denna omstrukturering innebar att LSS fick nya och fler uppgifter, men LSS tillfördes ingen personal. Framförallt ledningsfunktionen blev lidande av det. Det innebär att chefer hela tiden måste prioritera uppgifter kopplat till de knappa resurserna. Detta är troligen inte unikt för LSS som förband, utan beror på komplexiteten i olikheterna av de uppgifter man ska lösa. När man bara har en ledning för LSS komplexa verksamhet och samtidigt har brist på resurser, kommer alltid någon del att få stå tillbaka och prioriteras ner till förmån för någon annan. De teoretiska perspektiven synliggör också här att det kan uppstå maktkamper när resursbrist uppstår.

FM metod för omstrukturering, där metoden ofta är ramstyrning gällande personal, i stället för fokus på metod och uppgift gör att LSS är organisatoriskt begränsad. Även de tekniska stödsystemen gör oss till del begränsade. Här kan man ställa sig frågan om LSS verkligen har fått en chans att lösa sina uppgifter? Förbandet får problem med att hantera både insatsperspektivet och samtidigt kunna vara en luftstridsskola värt namnet med central utbildning, utveckling- och övningsplanering för hela Flygvapnet.

I kapitel 2 beskriver vi ett synsätt på organisationer där det är syftet av att samla människor kring en gemensam uppgift som gör en organisation. LSS upplevs idag splittrat i vad denna gemensamma uppgiften är. Arbetsordningen säger en sak men respondenterna säger andra saker. Det vi ser är att det kan tyckas saknas något av en gemensam målbild som skulle kunna bidra till en mer samlad syn på vad som ska produceras i organisationen LSS. Men samtidigt kan synsättet vara att målbilden ska ligga hos respektive särskiljande verksamhet och LSS ledning är katalysatorn som får allt att snurra på ett effektivt sätt.

I undersökningen har det givits förslag på organisationsutveckling där några respondenter gav förslaget att renodla verksamheterna, alltså särskilja den 16. Flygflottiljen från LSS. I den bästa av världar vore det en bra uppdelning där varje del i de tre benen fick fokusera på sin egen uppgift utan att behöva prioritera mellan uppgifter och resurser. Men samtidigt är FM ramstyrt och då kan omfördelning och förstärkning av flottiljstaben vara den mest realistiska lösningen för att komma till en lösning av de upplevda tillkortakommandena. I den tidigare forskningen hade Nelson kritik mot att tidigare var flottiljchefen enbart förvaltningschef och inte krigsförbandschef.<sup>140</sup> 2016 blev C LSS även krigsförbandschef, I detta fall kan vi se att det slår tillbaka mot C LSS eftersom han och hans organisation inte renodlat kan koncentrera sig på att utveckla krigsförband. I C LSS fall skulle det kunna gagna verksamheten att bara hantera den ena delen.

Eftersom syftet med denna undersökning var att öka förståelsen om verksamhetsledningsmetoden och få fram chefernas uppfattning om verksamhetsledningsmetoden och organisationen, så ansåg vi att den valda kvalitativa metoden var lämplig. Vi valde en induktiv ansats för denna undersökning, dock så hade undersökningen deduktiva inslag. De deduktiva inslagen utgjordes av att vi nyttjade den teoretiska referensramen till del när vi tog fram vår intervjuguide samt teman. Ett alternativ

---

<sup>139</sup> Wirström 2004.

<sup>140</sup> Nelson 2010.

för denna uppsats skulle kunna ha varit en mer deduktiv ansats och att låta den teoretiska referensramen vara lite mer drivande.

I framdrivningen av denna undersökning har vi hela tiden varit interaktiva och gått från del av uppsatsen till helhet. Detta har gjort att vi under arbetet med undersökningen förändrat delar av den. Vi har under tiden utvecklat syfte och frågeställning, framförallt efter vad som framkommit ur empirin.

Eftersom vi undersökt vår egen organisation så var vi noga med att förhålla oss så neutrala vi kunde till undersökningen. Ett exempel var att vi såg till att om en av oss hade nära kopplingar till den intervjuade chefen, fick den andra forskaren leda intervjun. Vi lät även de intervjuade själv välja var de ville att intervjun skulle genomföras. Urvalet av respondenter var för oss ganska naturligt eftersom vi valde två ledningsnivåer på förbandet. Med hänsyn till respondenternas anonymitet kommer inte urvalet att diskuteras närmare. Det positiva med att undersöka sin egen organisation är att vi har kunskap om vilka som sitter på de befattningar som vi ville intervjua och känner dem i de flesta fall till namn och person. Samtliga som tillfrågades ställde upp på att bli intervjuade. Vi upplevde dem som ärliga och de beskrev verksamheten på ett naturligt och bra sätt. En faktor för deras upplevda ärlighet kan vara att vi talade om att de kommer att vara anonyma i denna undersökning. Spridningen av respondenterna var god geografiskt.

Då syftet med denna undersökning var att skapa förståelse och få LSS chefer på enhets- och flottiljstabsnivåns uppfattning om verksamhetsledningsmetod och organisation, gör detta att resultatet från undersökning inte är överförbart till andra delar inom FM. Undersökningen speglar LSS unika organisation. Men om man renodlar resultatet till tema styrdokument och framförallt de yttre styrdokumenterna och respondenternas syn så säger oss vår erfarenhet om framförallt VU- processen att den är komplex och denna uppfattning gäller i stort inom hela FM.

## **6.2. Svar på frågeställningar**

Undersökningens syfte var att skapa förståelse genom att tydliggöra hur chefer på enhets- och Flottiljstabsnivå uppfattar LSS verksamhetsledningsmetod. Vidare avsågs det även åskådliggöras hur cheferna uppfattar organisationsstrukturen kopplat till verksamhetsledningsmetoden.

- Hur uppfattar chefer vid enhets- och flottiljstabsnivån verksamhetsledningsmetoden och dess styrdokument?

Vi valde i vår undersökning att undersöka två nivåer inom LSS. Dessa var chefer vid enhetsnivån och flottiljstabsnivån. Dessa chefer är ganska samstämmiga och anser att LSS verksamhetsledningsmetod i stort sett fungerar bra och har sedan 2017 utvecklats i en positiv riktning. De pekar även ut att de följer LSS verksamhetsledningsmetod och dess möten och har en god uppfattning om metoden. Det som ses som mest positivt är processen med förbandsordern. Cheferna på bägge nivåerna anser att detta styrdokument ger dem möjlighet att ha kontroll på uppgifter och resurser, eftersom det är denna väg alla uppgifter ska komma. Processen för att ta fram detta dokument pekas även det ut som en framgångsfaktor och ett sätt för alla att kunna påverka förbandsordern.

Dock så får LSS Arbo viss kritik för sin komplexitet. De pekar ut de insatsrelaterade styrdokumenterna och uppgifterna som prioriterade. Detta gör att om man inte har ett

helhetsperspektiv till de tre benen, så kan man få en tyngdpunktsförskjutning till insatsområdet och den 16. Flygflottiljen. Områden som pekas ut att förbättra är övningsfunktionen (A7) och planeringsfunktionen (A5) vid flottiljstaben. Då främst genom att tillföra resurser i form av personal, så att den funktionen på ett bättre sätt kan stödja verksamhetsledningen.

Ett annat område för förbättring är kommunikation. Detta gäller både inom LSS och mot högre chef. Sedan finns det utmaningar som kommer ur de yttre processerna och yttre styrdokument. Påverkansmöjligheterna för dessa styrdokument anses goda men de flesta cheferna anser denna process komplex och VU som svårkvantifierad, detta gör att det kan uppstå informella vägar för att lösa uppgifter. Detta resulterar att uppgifter i verksamhetsuppdragen kan vara svåra att beräkna gällande resurser och uppgifter och sedan omsätta till en verksamhets- och förbandsorder. Det valda teoretiska perspektivet bekräftar återigen detta. Det är en ständig kamp mellan uppgifter och resurser och denna kamp påverkar LSS verksamhetsledningsmetod och dess styrdokument.

- Hur uppfattar chefer organisationens anpassning för samtidig ledning av skol-, utvecklings- och insatsverksamhet?

Det som mycket tydligt kommit fram i denna undersökning är att organisationen inte är anpassad för att leda LSS omfattande verksamhet på alla dess platser. LSS organisation är i dag inte dimensionerad för att samtidigt kunna verksamhetsleda skol-, utvecklings- och insatsverksamhet fullt ut.

Den största bristen för organisationen är resurser i form av personalrader. Förbundet har fått omfördela personal internt för att kunna lösa alla uppgifter.

Det framgår att vissa verksamheter kan ha fördelar av att ej geografiskt ligga i Uppsala. De blir inte lika berörda av all tillkommande verksamhet. Ser man på det målbildsmässigt är det ett splittrat förband där en gemensam bild inte är tydlig. Målbilden ligger mer på vad de egna enheterna ska producera än på det gemensamma. En del av detta är att det är det geografiska läget, det är svårt att associera sig med något som man nästan aldrig ser. Om vi växlar till de förslag på förbättringar som framkommit, då har en del respondenter nämnt att man vill dela upp de tre benen. De önskar att dela på 16. Flygflottiljen och skolverksamheten. En annan önskan var att förstärka upp delar av flottiljstaben. Även om verksamhetsledningsmodellen har utvecklats och uppskattas av många som en positiv förändring, är det fortfarande en kamp om resurser och behov av prioriteringar som präglar organisationen.



## **7. Slutsatser**

Slutsatserna för denna undersökning visar att den relativt nya verksamhetsledningsmetoden fungerar bra och förbandsordern framhålls som ett mycket bra styrdokument. Dock är denna metod inte kommunicerad fullt ut inom förbundet. Organisatoriskt är inte LSS dimensionerade för att samtidigt leda skol-, utvecklings- och insatsverksamhet. Den organisatoriska bristen på personella resurser är tydlig och det innebär att alla chefer måste över tiden prioritera mellan resurser och uppgifter.

## **8. Rekommendationer**

LSS rekommenderas att fortsätta med och även utveckla den framtagna verksamhetsledningsmetoden och framförallt den mycket positiva och uppskattade metoden gällande förbandsordern. Dock behöver LSS fundera på hur de ska kommunicera den valda metoden till hela sin personal för att öka förståelsen för den.

LSS bör även överväga att skilja på insatsmässiga delar och skol -och utvecklingsdelar. Ett förslag kan vara att öka nivån av självstyre till skolorna och utvecklingsenheten. Detta innebär även att adekvata resurser bör allokeras. Ett alternativ eller kombination är att förstärka flottiljstaben numerärt för central och lokal övningsplanering samt egen planeringsfunktion.

FM rekommenderas att göra en översyn av sin nuvarande VU- process som är för komplicerad utifrån sin strukturella organisation. Komplexiteten och skiftande kvalitet i beskrivningen av uppgifterna påverkar förbandets förmåga att lösa sina uppgifter.

### **Framtida forskning**

Det vore intressant för framtida forskning, att titta på hur beslutsprocessen går till vid den centrala ledningen när organisationer och uppgifter förändras. Vilka vetenskapliga metoder nyttjas i framtagande av beslutsunderlag?

Vidare skulle man även kunna tänka sig att göra en jämförande studie mellan alla stridsskolor inom FM och hur de är strukturerade och dimensionerande utefter sina uppgifter.

Då vi inte forskat på hur bristen på resurser och hur prioriteringen i vardagen påverkar FM valda ledningsmetod, kan vi inte säga med säkerhet, men vi tycker oss se att det finns ett samband att ju högre upp besluten och prioriteringarna sker desto mindre uppdragstaktik blir det av det. Detta är något som vi skulle rekommendera FM att ta som framtida forskning.

## 9. Referenser

- Bolman, Lee G & Deal, Terrence E, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Femte upplagan. (Lund: Studentlitteratur, 2015).
- Digitala Vetenskapliga Arkivet DIVA, u.å., <http://www.diva-portal.org/smash/search.jsf?dswid=-9351> [hämtad 2018-02-21].
- Fejes Andreas & Thornberg Robert, *handbok i kvalitativ analys*, andra upplagan, (Stockholm: Liber AB, 2015).
- Forum för arbetslivsforskning, u.å., <https://falf.se/louise-weibull-vinner-arets-pris-for-basta-avhandling-inom-arbetsvetenskap/> [hämtad 2018-05-18].
- Försvårshögskolan, u.å., <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2018-01-29-ledarskap-och-organisation.html>, [hämtad 2018-05-18].
- Google Scholar, u.å., <https://scholar.google.se/> [hämtad 2018-03-29].
- Halmstad högskola bibliotek, u.å., <http://www.hh.se/bibliotek.243.html> [hämtad 2018-03-29].
- Hedin Anna & C Martin, *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*, (1996), <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentId=108197> u.å, [Hämtad 2018-02-02]
- Jacobsen Dag Ingvar, *Hur genomför man undersökningar*, upplaga 2:1, (Lund: studentlitteratur 2017).
- Jacobsen Dag Ingvar & Thorsvik Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, (2014 Göteborg).
- Luftstridsskolan, *Luftstridsskolans presentationsunderlag PP*, (2018-03-05).
- Mintzberg, Henry, *Structure in fivess: designing effective organizations*, [New ed.], Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1993
- Nilsson Andreas, *Bidrar processorientering av FM centrala ledning till effekttänkande?* kandidatuppsats (Stockholm: Försvårshögskolan, 2012).
- Nelson Adam, *flygflottiljens organisation – skräddarsydd för uppgifterna?* Kandidatuppsats (Stockholm: Försvårshögskolan, 2010).
- Södertörns högskola Stockholm *Referenser enligt Oxfordsystemet – en introduktion*, Version 1, (Biblioteket & Studieverkstan 2017).
- Svenska Akademiens ordböcker, svensk ordbok, 2009, <https://svenska.se/tre/?sok=organisation&pz=1> [Hämtad 2018-03-06].

Thomsson Heléne, *Analysera intervjuer – Om konsten att göra kvalitativa analyser vid statliga verk och myndigheter*. [BoD 2014].

Vetenskapsrådet, *God forskningssed*, u.å., <https://www.vr.se/> [hämtad 2018-03-29].

Wallén Göran, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, upplaga 2:15, (Lund: studentlitteratur 1996).

Wirström Jan, *uppdragstaktik - ja tack men inte vid verksamhetsledning*, kandidatuppsats (Stockholm: Försvarshögskolan, 2004).

### Myndighetskällor

Försvarsmakten, *FM ArbO 2016*, u.å., <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/lagrum/gallande-ffs-2014-/ffs-2016-2.pdf> [hämtad 2018-02-20].

Försvarsmakten, *Försvarsmaktens Strategiska Inriktning 2015 ändringsutgåva 1 (FMSI 2015 Ä1)*, u.å., <https://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/strategiska-forandringsmal> [hämtad 2018-02-20].

Försvarsmakten, *Handbok centrala planerings och uppföljningsprocessen (CPU)* (Stockholm: Försvarsmakten, 2010).

Försvarsmakten, *Handbok Ekonomi* (Stockholm: Försvarsmakten, 2018).

Försvarsmakten, intranät EMILIA, u.å., <http://emilia.swedi.mil.se/Jobbstod/processer/Sidor/Default.aspx>, [hämtad 2018-04-03].

Försvarsmakten, *Militärstrategiskdoktrin – MSD 16 FMV*, (FSV Grafisk produktion 2016).

Försvarsmakten, *LSS ArbO Utgåva 2018-01-30* (Uppsala: Försvarsmakten 2018) [Erhållen 2018-02-27].

Försvarsmakten, *Processhandbok för förbandsproduktionsprocessen (FP)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

Försvarsmakten, *Processhandbok för INSATSPROCESSEN (INSP)*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2013).

Försvarsmakten, *Processhandbok för produktionsplanering och uppföljningsprocessen (PPU)* (Stockholm: Försvarsmakten, 2011).

Försvarsmakten, *Reglemente taktik för luftoperationer* (Stockholm: Försvarsmakten, 2017).

Regeringskansliet.se, u.å., [https://www.regeringen.se/4a5570/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/regeringsbeslut/regeringsbeslut-7-2015\\_06\\_25-inriktning-for-forsvarsmaktens-verksamhet-for-aren-2016-till-och-med-2020.pdf](https://www.regeringen.se/4a5570/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/regeringsbeslut/regeringsbeslut-7-2015_06_25-inriktning-for-forsvarsmaktens-verksamhet-for-aren-2016-till-och-med-2020.pdf), [hämtad 2018-05-18].

## 10. Bilaga 1. Intervjuguide

### 1. Informera respondenten

- Om syftet med intervjun
- Hur lång tid hela mötet kommer att ta
- Data kommer att vara konfidentiellt, vi kommer dock att nyttja citat av er.
- Fråga om det är ok att använda bandspelare
- Informera om att de har rätt att avbryta intervjun
- Att de kan få ta del av rapporten när den är klar
- Fråga om respondenten har frågor
- Fråga om respondenten kan tänka sig att vara en del av kvalitetsökningen av undersökningen

#### a. Tryck på play

- Intervju med XX, Datum och tid.

#### b. Allmänt (Kan du presentera dig lite?)

- Namn
- Befattning
- Antal år som chef i nuvarande befattning.

### 2. Huvudfrågor

- Kan du beskriva hur LSS styrs?
- Hur upplever du LSS organisation?

### 3. Underfrågor

- **Kan du kort beskriva LSS?**
  - Vilka är förbundets huvuduppgifter?
- **Kan du kort beskriva den enheten som du jobbar på?**
  - Vilka huvuduppgifter har ni?
- **Hur ser du på LSS verksamhetsledning modell?**
  - Kan du beskriva det i ett exempel?
- **Kan du beskriva LSS yttre styrdokument?**
  - Hur påverkas du av de yttre styrdokumenterna?
  - Följer du de yttre styrdokumenterna och i så fall hur?
  - Stödjer dokumenten dig och din verksamhet?
  - Hur stor påverkan har du på de yttre styrdokumenterna?
- **Kan du beskriva LSS inre styrdokument?**
  - Hur påverkas du av de inre styrdokumenterna?
  - Följer du de inre styrdokumenterna?
  - Stödjer dokumenten dig och din verksamhet?
  - Hur stor påverkan har du på den inre styrdokumenterna?
- **Kan du beskriva kopplingar i dina styrdokument till LSS styrdokument?**
  - Hur förhåller sig era styrdokument till de övergripande?
  - Varför har ni valt att skriva egna styrdokument?

- ***Kan du berätta om hur LSS verksamhet ledningsmetod påverkar ditt arbete?***
  - Kan du exemplifiera detta?
- ***Hur skulle du vilja beskriva att LSS verksamhet ledningsmodell fungerar?***
  - Vilka styrkor har den?
  - Vilka svagheter har den?
  - Hur skulle du vilja förändra?
- ***Kan du berätta hur LSS organisationsstruktur påverkar verksamhetslednings metoden?***
  - Skulle du vilja förändra organisationen?
  - Anser du att du har organisationsfrihet?
- ***Kan du beskriva hur du ser på de operativa styrdokumenterna kontra de förvaltningsmässiga?***
  - Är den någon av dessa som har en särställning?
- ***Hur ser du på informella styrdokument?***
  - Varför kom dessa fram?
  - Vad använder ni dessa till?
- ***Kan du beskriva LSS målsättning?***
- ***Kan du beskriva beslutsprocessen på LSS?***
- ***Kan du beskriva hur du ser på uppgifter kontra resurser på LSS?***
  - Hur gör ni som chefer för att balansera verksamhetsledningens olika inriktningar?
  - Stödjer verksamhetsledningens metod dig i detta arbetet?
- ***Hur ser samarbetet ut mellan dig och dina motsvarigheter?***
  - Kan du exemplifiera detta?
- ***Finns det någon ledningsfilosofi på LSS?***
- ***Kan du berätta om hur ni upprätthåller kompetens kopplat till insatsledning och verksamhetsledning?***
  - Har din personal rätt kompetens för det som efterfrågas?
- ***Hur gör ni som chefer för att engagera personalen i de olika perspektiven på verksamhetsledning?***
- ***Hur upplever du din personals kunskap om verksamhetsledningens metoden?***
- ***Hur ser du på LSS förbandsanda?***

#### 4 Stöd vid frågor

- **Kontrast frågor**
  - Beskrivning av skillnader mellan.
- **Personlig expertis**
  - Hur skulle du vilja att det var?
- **Metaforer**
  - Kan du beskriva det med andra ord?
- **Mini tour**

- Beskriv hur exempelvis en viss process ser ut.
- **Miniexempel**
- Berätta om ett exempel som du varit med om.

**Tryck på avsluta**

- Intervju avslutas, tid.