Uppdragsutbildningsprogram för Försvarsmakten
i samarbete med Högskolan i Halmstad och
Halmstad University Executive Education & Research AB (HUER)

KANDIDAT uppsats

Professionell identitet

En studie i chefskap bland första linjens chefer
med utgångspunkt i Försvarsmakten

Författare	Kapten Tom Brandelius Kapten Daniel Olsson
Handledare	Docent Joakim Tell
Examinator	Professor Mike Danilovic
Huvudområde	Företagsekonomi med inriktning ledarskap, 15 hp
Kurskod	FÖ9014
Halmstad	2018-06-08

SAMMANFATTNING

Första linjens chefer utövar det direkta ledarskapet och verkställer organisationers beslut, inriktningar och visioner. Hur denne ser på ledarskap kan vara avgörande för framgång eller misslyckande. Genom en fallstudie med utgångspunkt i Försvarsmakten har denna studie undersökt hur officerare och specialistofficerare med koppling till första linjens chef ser på chefskap. Dessa två officerskategorier har olika bakgrunder avseende utbildning och erfarenhet då officeren ofta tjänstgör som första linjens chef omedelbart efter officersexamen och specialistofficeren bemannar samma typ av tjänst först efter många års tjänstgöring inom organisationen. En liknelse kan göras med en intern befordran respektive externt rekryterad chef där specialistofficeren ofta befordras inom förbandet och officeren påbörjar en anställning efter examen.

Studien har med intervjuer som grund skapat ett underlag för hur båda officerskategorierna ur ledarskapssynpunkt ser på områdena Yrkesrollen, Chefen, Individen och Ledaren.

Jämförelse mellan kategorierna är kontrollerade mot befintlig forskning och vi har funnit att första linjens chef är en central befattning i alla organisationer som ställer höga krav på individen. Som ”människan i mitten” måste denna hantera komplexa situationer som innefattar både uppgifter och personal genom att utöva chefskap och ledarskap.

Vi har funnit att den övergripande skillnaden mellan en chef som blivit internt befordrad och externt rekryterad är mindre än förväntat med hänsyn till de olikheter i form av rekrytering, utbildning och erfarenhet som finns mellan de båda officerskategorierna. Vi ser dock att kategorierna har olika styrkor och svagheter som vi tycker är viktiga att belysa. De internt befordrade har sannolikt en fördel i mer kunskap, erfarenheter och skapade relationer inom aktuell organisation. Utmaningarna är att balansera relation med chefskap och att undvika att fastna i invanda mönster. De externt rekryterade har en närhet till chefskapet, de har (i fallstudiens kontext) större förståelse och perspektiv på helheten samt ett väl utvecklat kritiskt förhållningssätt som grundas i naturlig reflektion. Utmaningar ligger i att finna balans mellan chefskap och ledarskap. Då det ofta föreligger brister i detaljkunskaper vad gäller verksamheten ser vi dessutom en utmaning i att utnyttja underställdas fackkompetens utan att det egna ”medförda” perspektivet förringas.

Vi ser att olika förutsättningar för att utveckla sin professionella identitet påverkar hur man tar sig an uppgiften som första linjens chef. En möjlig konsekvens av detta är att då ett högt karriärstempo kombineras med en hög arbetsbelastning finns risk att det uppstår ”luckor” i den professionella identiteten. Ett motsatsförhållande kan uppstå där den professionella identiteten sedan länge är utvecklad i ett lugnare karriärstempo och individen reflekterar inte över innebörden av sin professionella identitet.

Nyckelord: *Chefskap*, *Ledarskap, Försvarsmakten, Första linjens chef, Chef*, *Ledare*.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING 2
1 INLEDNING 4
1.1 Disposition 5
2 PROBLEMDISKUSSION 6
2.1 Syfte 6
2.2 Frågeställningar 7
3 BAKGRUND 8
3.1 Första linjens chef 8
3.2 Försvarsmakten - då och nu 8
3.3 Försvarsmaktens syn på officerskategorierna 9
3.4 Vägen framåt 10
3.5 Urval till militär utbildning 11
3.6 Utbildning 11
4 REFERENSRAM 13
4.1 Utvecklande Ledarskap 13
4.2 Huvudbegrepp 19
5 METOD 28
5.1 Genomförande 28
5.2 Etik 32
5.3 Självkritik 33
5.4 Källkritik 34
6 EMPIRI 35
6.1 Beskrivning av huvudbegrepp 37
7 ANALYS 45
7.1 Yrkesrollen 45
7.2 Chefen 46
7.3 Individen 46
7.4 Ledaren 47
8 DISKUSSION 48
8.1 Slutsats 50
8.2 Att ge första linjens chefer rätt förutsättningar 51
8.3 Rekommendation till Försvarsmakten 51
8.4 Förslag på vidare forskning 52
9 REFERENSER 53
Bilaga 1 – Intervjuguide 56
Bilaga 2 - Begrepp 59

1 INLEDNING

Tänk dig att bemanning av en chefsposition på lägre nivå ska genomföras, bemanning kan ske genom intern befordran eller extern rekrytering. Den interna befordran kommer troligtvis präglas av befintlig kunskap och erfarenhet inom organisationens verksamhet men inte nödvändigtvis erfarenhet som chef och ledare. Den externa rekryteringen kan å andra sidan innehålla ett CV fyllt med utbildningar men inte nödvändigtvis erfarenhet och tillämpning av denna kunskap.
Vilken kategori hade du valt och vilka effekter hade det inneburit för din organisation?

Personalrörlighet, befordran och pensionsavgångar ligger till grund för att alla organisationer behöver hantera rekrytering och bemanning. Personalen anses av många vara den viktigaste resursen och bemanningsarbete tillhör därför en av de mest betydelsefulla uppgifterna för en organisation. Rätt person på rätt plats innebär att en lyckad bemanning ger goda förutsättningar för ett gott arbete och utveckling samtidigt som ett felaktigt val kan få stora konsekvenser (Skorstad et al., 2011).

Vi har vår bakgrund och erfarenhet i Försvarsmakten och inriktar oss därför på plutonchefen[1] som är att betrakta som en chef på lägre nivå, den är jämförbar med vad som civilt benämns *första linjens chef* [2] ur ett arbetsgivarperspektiv. Vi finner att plutonchefsbefattningen är en intressant position ur ett chefs- och ledarskapsperspektiv då de har den första kontakten mellan arbetstagare och arbetsgivare. Det är därmed också de som tillämpar det direkta ledarskapet genom direkt kontakt med de personer han eller hon leder (Larsson and Kallenberg, 2006). Vår erfarenhet är att detta chefs- och ledarskap är av största vikt för att nå framgång genom personal som tillsammans arbetar mot gemensamma mål. Det är också en viktig faktor i det vi i Försvarsmakten kallar förbandsanda; att personalen känner samhörighet och ställer upp för varandra för kollektivets bästa. Vi tror att första linjens chefer är vitala oavsett organisation och det är ur det perspektivet vi fortsätter vårt resonemang.

I Försvarsmakten fastställs organisationen med personalkategori och nivå till alla befattningar. Plutonchefsbefattningar kommer i framtiden bemannas av både officerare och specialistofficerare. Befattningar där taktik och krigsvetenskaplig kompetens är dimensionerande skall i första hand bemannas av officerare samtidigt som specialistofficerare skall bemanna befattningar där djup och specialiserad yrkeskunskap är dimensionerande (Försvarsmakten, 2017a). Dessa kategoriseringar av befattningar är inriktade på kompetensbehov i insatsorganisationen men plutonchefen är också arbetsgivarföreträdare i rollen som första linjens chef och det är här vår problemdiskussion kommer in. Officeren bemannar ofta sin befattning som plutonchef omedelbart efter examen medan specialistofficeren är tänkt att bemanna motsvarande position efter 8-12 års erfarenhet (Försvarsmakten, 2017a). Två individer med olika bakgrund och förutsättningar kommer ha rollen som första linjens chef och för att koppla tillbaka till rekryteringen i inledningen så är valet av kategori redan gjort av fastställd organisation men frågan kvarstår; vilken effekt innebär det för organisationen?

[1] **Pluton:** militär enhet, vanligtvis med 20-40 personer (Försvarsmakten, 2018c).
[2] **Första linjens chef:** den individ som hanterar direkt ledning och koordinering av verksamhet (Mintzberg, 2009).

1.1 Disposition

Disposition är skapad för att förtydliga vad respektive kapitel innehåller och vad det syftar till. Detta för att blottlägga den ”röda tråden” i vår studie vilket underlättar fortsatt läsning av uppsatsen.

Kapitel 2 – Problemdiskussion
Under problemdiskussion lyfter vi utgångspunkten för problem- och frågeställningar vilka ligger till grund för vår studie. Här beskrivs också vårt syfte med studien.

Kapitel 3 – Bakgrund
Detta kapitel består av bakgrundsinformation med koppling till de ingående delarna i vår studie. Genom att beskriva historik, nutid och framtid syftar kapitlet till att öka läsarens kunskap och förståelse vilket är nödvändigt för att bättre förstå vårt problemområde och de resultat och slutsatser vi presenterar.

Kapitel 4 - Referensram
I vår referensram återfinns produkten av vår genomförda litteraturstudie. I stort innehåller referensramen vad tidigare forskning återger om det *Utvecklande ledarskapet* och våra fyra, ur empirin, identifierade ”huvudbegrepp”; *Chefen*, *Individen*, *Ledaren* och *Yrkesrollen*. Referensramen syftar till att belysa vad existerande forskning kommit fram till.

Kapitel 5 – Metod
Vårt metodkapitel återger vad vi har gjort, varför vi valt att göra på ett visst sätt och hur vi genomfört vår studie. Med ledordet transparens strävar vi efter att läsaren ska få full insyn i hur studien är genomförd utan att i detta skede beröra studiens empiri och eventuella resultat.

Kapitel 6 – Empiri
I detta kapitel presenteras hur vi hanterat vår insamlade empiri från kodning till framtagning av, vad vi valt att kalla, våra ”huvudbegrepp”. Med hjälp av den insamlade empirin beskrivs hur vi tolkar respektive officerskategoris syn på huvudbegreppen vilket vi underbygger med citat från respondenterna. Detta leder fram till att första frågeställningen besvaras.

Kapitel 7 – Analys
I vår analys jämför vi produkterna från kapitel 6, officerskategoriernas syn på respektive huvudbegrepp, i syfte att finna likheter och olikheter. Detta har vi definierat som våra resultat som används vidare i studien. Här besvaras den andra frågeställningen.

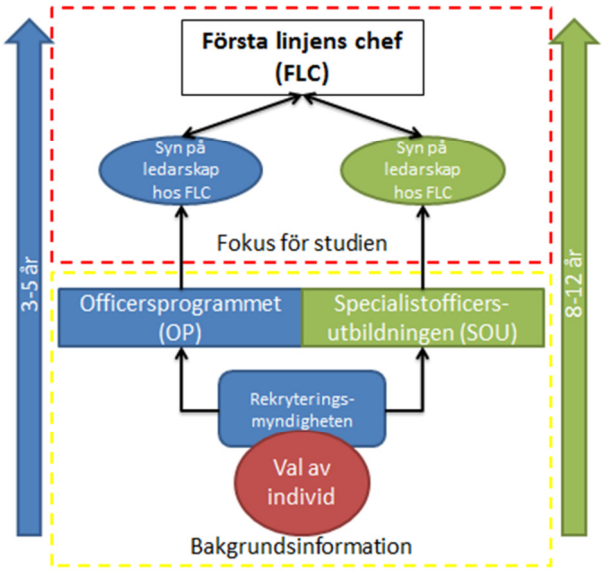
Kapitel 8 – Diskussion
Här ställer vi resultatet från analysen mot vår referensram i syfte att identifiera om våra resultat finner stöd i tidigare forskning eller om den hjälper till att belysa ett resultat från ett perspektiv som vår egen insamlade empiri inte gör. Våra slutsatser sammanställs och resterande frågeställningar besvaras.

Kapitel 9 – Referenser
Studiens samtliga referenser presenteras i alfabetisk ordning enligt referensstilen Harvard.

Bilagor
För att det ska vara möjligt för läsaren att se hur vår intervjuguide är uppbyggd bifogas denna i bilaga 1.
I uppsatsen använder vi fotnot för att infoga förenklad förklaring till nyttjade begrepp. Mer omfattande beskrivning av begreppen återfinns i bilaga 2.

2 PROBLEMDISKUSSION

När vi ser på historiken och hur situationen är idag skapas en del frågetecken som vi anser är intressanta. Inte bara för att belysa problem utan ur perspektivet att söka förståelse och skapa kunskap kring dem. Figur 1 är en grafisk representation för hur vi ser på en individs initiala ”resa” inom flerbefälssystemet, från rekrytering fram till rollen som första linjens chef, och dess koppling till problemområdet. Vi ser en tydlig skillnad mellan rekrytering och den utbildning som ska leverera en produkt som stämmer överens med beskrivningen av officer och specialistofficer.



Figur 1. Initiala ”resan” i Försvarsmakten (Brandelius and Olsson, 2018)

Trots denna konstaterade skillnad ser vi nu att Försvarsmaktens förändringsarbete inriktas mot att dessa skall klara av att bestrida en likvärdig befattning som första linjens chef. Förutom skillnad i rekrytering och utbildning finns det även en erfarenhetsskillnad då en befattning som första linjens chef innehas. Här är det även viktigt att påtala det faktum att den dokumentation som beskriver att båda officerskategorierna ska kunna bestrida befattningar som första linjens chef baseras på ett krigsförbandsperspektiv. Här beskrivs tydligt att en chefsbefattning där taktisk kompetens är viktig skall innehas av en officer, och en där specialkompetens efterfrågas skall innehas av en specialistofficer. Men sett ur perspektivet produktion i fredstid vilket inkluderar arbetsgivarrollen går det inte att göra samma gränsdragning. Här ser vi att de ställs inför samma kravställning ur ett chefs- och ledarskapsperspektiv. Vi vill därför studera hur synen på chefs- och ledarskapet är hos första linjens chefer. Här fokuserar vi studien på individer ur båda officerskategorierna som är eller ska bli första linjens chefer och är verksamma inom Halmstad Garnison.

2.1 Syfte

Vi vill skapa förståelse och kunskap om första linjens chefer för att identifiera innebörden av att två officerskategorier numera ska lösa en likvärdig uppgift och vilka konsekvenser detta får. Vi ser att detta bidrar till ökad förståelse för första linjens chefers situation och behov, dels inom Försvarsmakten men kunskapen är också applicerbar inom andra organisationer.

Vidare bidrar studien till ökad självinsikt för våra respondenter och kan motivera framtidens första linjens chefer till reflektion. Därför är officerskategoriernas syn på första linjens chef som yrkesroll och utövning av denna relevant, och det är dessutom en utgångspunkt som gör det möjligt att se hur väl deras syn stämmer överens med Försvarsmaktens syn på ledarskap.

2.2 Frågeställningar

1. Hur beskriver officerskategorierna sin syn på yrkesrollen första linjens chef?
2. Vilka likheter och olikheter finns mellan officerskategoriernas syn på yrkesrollen första linjens chef?
3. Stämmer officerskategoriernas syn på ledarskap överens med den av Försvarsmakten fastställda ledarstilen Utvecklande ledarskap?
4. Vad innebär skillnaderna mellan officerskategorierna när det gäller utövande av chefs- och ledarskap?
5. Hur kan chefer i Försvarsmakten använda studiens resultat för att skapa bättre förutsättningar för första linjens chef?

3 BAKGRUND

3.1 Första linjens chef

I artikeln ”The First-Line Supervisor: Phasing out or Here to Stay?” som publicerades 1986 finner vi att första linjens chef inte är något nytt påhittat begrepp utan går långt tillbaka i tiden. I begynnelsen av den industriella revolutionen var ”förmannen”, som positionen kallades, en helt egen entreprenör till ägaren av industrin. Denna ansvarade fullt ut för anställning och utbildning av personal, kontroll/övervakning av arbetsresultat samt utbetalning av lön. Ingen styrde över hur förmannen valde att lösa sitt jobb. Denna självständiga första linjens chef har stegvis fasats ut av olika händelser, som när arbetare enades och bildade fackförbund i syfte att förhandla fram bättre löner och arbetsvillkor. Ytterligare exempel är då företagen växte och som följd av stora personalvolymer skapades personalavdelningar som tog över ansvar för att anställa och utbilda personal (Kerr et al., 1986). I artikelns slutsatser konstateras att positionen som första linjens chef är här för att stanna och att den sannolikt även i framtiden kommer beskrivas som:

> *”the man or women in the middle, - caught between the often conflicting expectations of upper management and the work force”* (Kerr et al., 1986, p 115)

Arbetet som första linjens chef består av tre huvudområden. Dessa är *fackkompetens*, alltså kunskap om hur arbetet ska genomföras, kunskap om *tillämpning av gällande regelsystem* samt vara en individ som kan *uppmuntra och belöna* på rättvisa grunder (Westlander and Ahlström, 1993). I ett resonemang om vinsterna med en decentraliserad ledning lyfts första linjens chef fram som den individ som hanterar direkt ledning och koordinering av verksamhet (Mintzberg, 2009).

3.2 Försvarsmakten - då och nu

Plikt - frivillighet

År 1901 infördes den allmänna värnplikten. Ett system som under årens lopp har ändrats ett flertal gånger men dess syfte har hela tiden förblivit detsamma, att säkerställa personaltillgång för Försvarsmakten. I utredningen *Totalförsvarsplikt och frivillighet från 2009* framgår värnpliktens betydelse för rekrytering av personal till Försvarsmaktens verksamhet, officersyrket och till Hemvärnet. I det fortsatta analysarbetet ansåg kommittén att systemet ej skapade en rekryteringsbas som överensstämde med Försvarsmaktens behov av personal. Därmed föreslogs att personalförsörjning skulle övergå till att hanteras utanför bestämmelserna om värnplikt och vila på frivillighet (Regeringskansliet, 2009). Värnplikten har således varit ”vilande” under senare tid och den breda rekryteringsbasen till officersyrket har under denna period minskats ner till att endast innehålla de som av egen vilja söker sig till Försvarsmakten. Med anledning av förändring i det säkerhetspolitiska läget i vårt närområde gjorde regeringen bedömningen att personalförsörjning på frivillig basis är otillräcklig. Denna bedömning är en del till grunden för regeringens beslut att ”väcka liv” i värnplikten igen med start 1 januari 2018 (Försvarsdepartementet, 2017).

Totalförsvarets rekryteringsmyndighet (TRM), tidigare kallat Totalförsvarets Pliktverk, har i och med ovan refererade regeringsbeslut fått uppgiften att hantera en rekrytering som bygger på plikt och frivillighet. Det innebär att de som söker till Försvarsmaktens utbildningar kallas till TRM, som på uppdrag av Försvarsmakten genomför urvalstester (Rekryteringsmyndigheten, 2018b). Urvalstesterna syftar till att kontrollera individer ur både fysiskt och psykiskt perspektiv.

Befälssystem
Ny befälsordning (NBO) kallades det befälssystem som togs i bruk 1983. Införandet av NBO innebar att tidigare officerskategorier togs bort och ersattes av en enda kategori kallad ”yrkesofficer”. Detta innebar att alla yrkesofficerare var tvungna att hantera rollen som chef, fackman och utbildare. En relativt udda befälsordning sett ur ett internationellt perspektiv. Officersaspiranter i NBO rekryterades bland de värnpliktiga som genomfört minst 12 månades grundutbildning för befäl och innehade behörighet till grundläggande högskoleutbildning (Försvarsdepartementet, 1998).

2007 fick försvarsberedningen styrningar för sitt arbete som innebar att de skulle ge förslag på inriktning för Försvarsmakten. En inriktning baserad på grundstenar som att det framtida försvaret ska vara modernt, flexibelt, kostnadseffektivt men framförallt användbart. Även interoperabilitet[3] lyftes fram som ett viktigt ingångsvärde. Försvarsberedningen ansåg att NBO-systemet inte var anpassat för aktuella behov och såg införandet av ett tvåbefälssystem som ett viktigt steg i att öka Försvarsmaktens användbarhet (Regeringskansliet, 2008).

2008 beslutade Överbefälhavaren att införa ett tvåbefälssystem och som följd av beslutet om vilande totalförsvarsplikt fick Försvarsmakten ett flerbefälssystem som ur ett internationellt perspektiv är vanligt förekommande. Indelningen officerare, specialistofficerare samt gruppbefäl ger vid handen att Försvarsmakten har ett trebefälssystem som togs i bruk i samband med att Försvarsmakts organisation 2013 intogs (Försvarsmakten, 2016a).

I skrivelsen *”Projektdirektiv OR-projektet (version 2)”* som författades 2012 konstaterades att övergången från plikt till frivillighet och till införande av ett flerbefälssystem genomfördes innan personalförsörjningssystemet inom Försvarsmakten var färdigutvecklat. OR[4]-projektets stora uppgift var att stödja genom att sörja för att omhänderta OR-personalen inom arbetet att färdigställa personalförsörjningssystemet. Inom ramen för förändrad personalförsörjning ingick även åtgärden att införa ett nytt kompetensförsörjningssystem som skulle möjliggöra att Försvarsmakten fick rätt personal med rätt kompetens anpassat till det verkliga behovet. Denna utredning av kompetensförsörjning avhandlade bland annat eventuell reformering av utbildningssystem och roller (Försvarsmakten, 2012). Under våren 2015 identifierades att det fortfarande existerade ett antal otydligheter inom specialistofficerssystemet. Här såg man också hur delar i Försvarsmaktens organisation var uppbyggda på skilda sätt på grund av olik syn på befälskategoriernas roller. Med anledning av detta startades ett ”flerbefälssystemsprojekt” med syftet att föreslå en förtydligad helhetsbeskrivning av flerbefälssystemet (Försvarsmakten, 2016b).

3.3 Försvarsmaktens syn på officerskategorierna
I flera olika dokument återfinns likvärdiga beskrivningar av befälskategorierna. Ett exempel är handboken *”Vår militära Profession”* från 2017 som beskriver Försvarsmaktens sätt att se på de olika befälskategorierna och vad som förväntas av individen i form av färdigheter och kunskaper, ansvar och värdegrund (Försvarsmakten, 2016d). Detta är även beskrivet i *Beskrivning av det militära trebefälssystemet* (Försvarsmakten, 2016a).

[3] **Interoperabilitet:** *”Förmåga att multinationellt kunna fungera effektivt tillsammans …”*(Försvarsmakten, 2018a)
[4] **OR:** Other Ranks, indelad i undergrupperna specialistofficer, gruppbefäl och meniga (NATO, 2015).

Officeren
Officerens ansvar sträcker sig från taktisk nivå[5] upp till strategisk nivå[6]. Som ytterlighet ligger ansvaret på officeren att fatta beslut på vaga grunder i svåra situationer samt att samordna förmågor för att uppnå full militär effekt. Yrket är mångfacetterat och för att skapa en duglig officer krävs en blandning av teoretiska studier och praktisk träning som med tid bygger erfarenhet. Officeren skall kunna verka i militära operationer från lägsta till högsta nivå och samtidigt verka inom ramen för en arbetsgivarroll. Detta får till följd att officeren initialt måste hantera ett direkt ledarskap[7] för att senare i karriären övergå till ett indirekt ledarskap[8] (Försvarsmakten, 2016d).

”Officersyrkets primära uppdrag och grundläggande förpliktelse är att leda militära operationer och besluta om när och till vilken grad militärt våldsanvändande ska tillhandahållas för att lösa uppgiften. Officersprofessionens kärna är ledarskap och ledning av den väpnade striden på alla nivåer.” (Försvarsmakten, 2016a)

Specialistofficeren
Specialistofficeren skall vara yrkesskicklig och inneha hög expertis som skapas genom utbildning och lång yrkeserfarenhet. Specialistofficeren är kunskapsbärare inom förbandet och ansvarar för utveckling samtidigt som denne skall kunna vara chef. Det innebär att en specialistofficer måste kunna växla mellan att leda verksamhet, att ledas och samtidigt upprätthålla rollen som specialist inom sitt område. Det är specialistofficerens långvarighet på förbandet, dennes yrkesutövning nära soldaten och djupa kunskaper som ska skapa en auktoritär särställning (Försvarsmakten, 2016d). Till skillnad från officeren skall specialistofficeren initialt vara stationär i sin yrkesgren för att bygga djupa kunskaper inom sitt område (Försvarsmakten, 2017a).

”Försvarsmaktens specialistofficerare är de som ytterst svarar för att de praktiska militära kärnkompetenserna praktiskt vidmakthålls och utvecklas, samtidigt som chefskap på lägre förbandsnivå kan utövas.” (Försvarsmakten, 2016a)

3.4 Vägen framåt
Som nämnts ovan konstateras det att Försvarsmaktens nuvarande organisation inte stämmer ur till exempel ett personalförsörjningsperspektiv vilket gör det svårt att se hur personal ska utvecklas och vilka möjligheter till utveckling det finns. Ett analysarbete är påbörjat och har som målsättning att formulera förändringsförslag, målbilden som skall redovisas måste fungera i framtida organisationer och även ta hänsyn till Försvarsmaktens demografiska profil. I arbetet öppnas det upp för förändring av nivåer, detta innebär att befattningar som idag bemannas av en Överstelöjtnant (OF4)[9] kan i framtiden bemannas av en Major (OF3). Här vill man också syna vilka av dagens officersbefattningar (OF4, OF3 och OF2) som bygger på djup yrkeskunskap och som därmed bör bemannas av specialistofficerare, (OR7, OR8 och OR9) (Försvarsmakten, 2017a).

[5] **Taktisk nivå:** *”… omfattar samordning av förbandens verksamhet på fältet. På den taktiska nivån klarläggs målen utifrån de överordnade operativa målen samt hur förband – enskilt eller med andra – ska utnyttjas och samordnas inom en operation, vilket uttrycks i konkreta uppgifter/order.”* (Försvarsmakten, 2011)
[6] **Strategisk nivå:** *”… inriktar bruket av militär makt inom en eller flera krigsskådeplatser, nationellt som internationellt, och beskriver hur den kan användas för att nå de övergripande målen .”* (Försvarsmakten, 2011)
[7] **Direkt ledarskap:** De lägre ledningsnivåerna i en organisation präglas av ett direkt ledarskap. Ledare som innehar denna roll har direkt kontakt med de underställda de leder (Larsson and Kallenberg, 2006).
[8] **Indirekt ledarskap:** det direkta ledarskapet utövas mot de närmast underställda cheferna, som i sin tur har kontakt med personal på lägre nivå (Larsson and Kallenberg, 2006).
[9] **OF:** Officer (NATO, 2015)

3.5 Urval till militär utbildning

Förutsättningar för att bli en framgångsrik ledare beror på flera parametrar, vissa kan utvecklas genom utbildning samtidigt som andra är svårare att påverka. Utvecklande Ledarskap (UL) definierar personliga *grundläggande förutsättningar* som en del i modellen vilka kan vara viktiga att ta hänsyn till i en urvalsprocess, dessa är; fysiska, psykiska och livsåskådningsrelaterade (Larsson, 2006).

Den antagningsprövning som sökande till officersprogrammet och specialistofficersutbildningen genomför på rekryteringsmyndigheten innehåller samma moment. I grova drag är det en hälsoundersökning, en kontroll av fysiska förutsättningar, en psykolog- och säkerhetsprövningsintervju som mynnar ut i en sammanfattande tjänstbarhetsbedömning (Rekryteringsmyndigheten, 2018a).

3.6 Utbildning

De två utbildningslinjerna för officerare och specialistofficerare skiljer sig tidsmässigt och innehållsmässigt. Innehållet, alltså kurser och dess målsättningar, är av intresse eftersom detta visar vad en officer och specialistofficer borde ha färdighet i efter genomförd utbildning.

Officersprogrammet

Officersprogrammet (OP) är ett treårigt program uppdelat på sex terminer. Termin 1-3 och 6 sker genom Försvarshögskolans (FHS) försorg och termin 4-5 genomförs som verksamhetsförlagd utbildning (VFU) vid någon av Försvarsmaktens funktionsskolor eller centra. FHS står för den utbildning som är generell och därmed gällande för alla medan den verksamhetsförlagda utbildningen inriktar individ mot specifik funktion som till exempel Ledning eller Luftvärn. Alla kurser som genomförs är inom ämnena krigsvetenskap, militärteknik, ledarskap under påfrestande förhållanden och fysiskt stridsvärde (Försvarshögskolan, 2017d).

Utbildningen är uppdelad i tre skeden där den första syftar till att skapa grundläggande kunskaper gällande begrepp, teorier och metoder. Här utvecklas även individens förmåga att, inom respektive ämne, genom ett kritiskt förhållningssätt, självständigt kunna använda kunskapen i mer komplexa situationer. Nästa skede syftar till att fördjupa kunskap, praktisk tillämpning av kunskap och få förhöjd förmåga att leda lägre förband. Sista skedet syftar till att knyta ihop all utbildning och utifrån en skapad helhetsbild ska individen självständigt kunna göra egna bedömningar/värderingar inom ramen för respektive ämne (Försvarshögskolan, 2017d).

Sett ur ett generellt perspektiv syftar hela utbildningen till att skapa en officer som har förmåga att verka nationellt inom ramen för olika konfliktnivåer[10] men även internationellt. Här ska även officeren få möjlighet att utveckla sin syn på ledarskap, chefskap och ett självreflekterande förhållningssätt. Detta görs främst genom tre ledarskapskurser, dessa är:

Utbildning	**Syftar till att: (koppling mot ledarskap)**
Grundkurs Ledarskap 1 *7,5 hp*	Lägga grunden för utövandet av militärt ledarskap med koppling mot egna förutsättningar, värderingar och utvecklingsbehov (Försvarshögskolan, 2017b).
Grundkurs Ledarskap 2 *7,5 hp*	Skapa förståelse för hur ledarskap och förhållningssätt kan underlätta i stressreducering, känslohantering, utveckling och lärande. Här ges en djupare förståelse för modellen om Utvecklande Ledarskap (Försvarshögskolan, 2017c).

[10] **Konfliktnivåer:** Konflikt i fred, kris eller krig (Brandelius and Olsson, 2018)

Fortsättningskurs Ledarskap i utbildning och truppföring *15 hp*	Fördjupa förståelse av föregående utbildning där eleven dessutom skall problematisera sitt eget handlande som utbildare och truppförande chef med hjälp av vetenskaplig litteratur (Försvarshögskolan, 2017a).

Tabell 1. Ledarskapskurser under OP (Brandelius and Olsson, 2018)

I många av övriga kurser kan vi se att ingående moment även utvecklar individer inom ämnet ledarskap.

Specialistofficersutbildning
Specialistofficersutbildningens (SOU) utformning har ändrats flera gånger. Från start bestod den av två terminer, detta ansågs snabbt inte vara tillräcklig tid för att utbilda personal som endast genomfört grundutbildning. Efter hand infördes en tredje termin men samtidigt öppnades det upp en anpassad specialistofficersutbildning (ASOU) för personal med mer erfarenhet som anställda soldater vilken bestod av två terminer. Vidare utveckling har lett till att det idag är en gemensam SOU där sökande kan vara GSS[11], rekryt eller extern. I grund består denna utbildning av tre terminer men sökande kan ansöka om validering av sin erfarenhet i syfte att tillgodoräkna sig delar av utbildningen och därmed förkorta den totala utbildningstiden (Försvarsmakten, 2017b).

Olika skolor och centra inom Försvarsmakten ansvarar för utbildning av olika inriktningar som till exempel markstrid, luftvärn eller luftbevakning. Det finns dock en gemensam huvudmålsättning med utbildningen vilken är att ”skapa” individer som kan lösa uppgift inom egen försvarsgrens krigsorganisation. Enligt utbildningsplanen skall specialistofficeren, efter utnämning, arbeta under handledning i ett års tid i en befattning som grupp- eller troppchef, operatör och utbildare för att befästa erhållen kunskap och färdighet (Försvarsmakten, 2017c).

Precis som för officeren är det lika viktigt för specialistofficeren att utveckla förmåga att kunna verka nationellt och internationellt inom ramen för olika konfliktnivåer.

Under utbildningstiden genomförs en mängd olika kurser där enskilda moment inom ramen för många av kurserna utvecklar individer i ledarskap. De utbildningar som genomförs med direkt bäring mot ledarskap är: (Försvarsmakten, 2017c).

Utbildning	**Syftar till att: (koppling mot ledarskap)**
Ledarskap befälsföring SOU *15 dagar*	Eleven ska kunna förklara Försvarsmaktens syn på ledarskap utifrån Utvecklande ledarskap samt visa vilja att tillämpa ett utvecklande ledarskap (MHS-H, 2017).
Pedagogik utbildningsmetodik SOU *15 dagar*	Utveckla eleven i sin roll som instruktör (MHS-H, 2017).
Trupputbildning SUSA[12] SOU *35 dagar*	Verka som instruktör i olika utbildningssituationer (Försvarsmakten, 2016c).

Tabell 2. Kurser med bäring mot ledarskap under SOU (Brandelius and Olsson, 2018)

[11] **GSS**: Gruppchef, Soldat, Sjöman.
[12] **SUSA:** Stridsutbildning med Skarp Ammunition

4 REFERENSRAM

Det finns stora mängder genomförd forskning kring chefskap, ledarskap och management[13]. Försvarsmakten utgår från ledarskapsmodellen Utvecklande Ledarskap som grundsyn för utbildning i ledarskap, därför tillägnas Utvecklande Ledarskap ett eget kapitel i referensramen. Utvecklande Ledarskap är i sin tur inspirerat av Transformational Leadership om än anpassad för skandinavisk kontext (Larsson et al., 2017). Transactional Leadership beskriver den mindre utvecklande delen i Utvecklande Ledarskap där förväntningar med straff och belöning och utbyte av tjänster utgör den främsta motivationen vilket kan vara kontraproduktivt (Bass, 1997). Historiskt har synen på ledarskap utgått från personligheter inte minst inspirerade av militära ledningsprinciper som överförts på industrin (Larsson, 2006), i början av 1900-talet var forskare som Frederick Winslow Taylor och Henri Fayol stora med principer om effektivitet genom befälsutövande (Taylor, 1998, Fayol and Holmblad Brunsson, 2008). Chester Barnard övergick till ett socialt perspektiv där kommunikation och individens villighet till att bidra mot ett gemensamt syfte utgör grunden för chefens ledarskap (Barnard and Westermark, 2009). Under 1900-talat har ledarskapsteorier pendlat mellan personlighetsdrag, så kallade *traits*, till ledarens beteende i olika situationer (Larsson, 2006). Idag är personlighetsdrag åter aktuellt inte minst genom att tidigare kritiker backat och begrepp som visionära och karismatiska ledare betonas av flera framstående forskare (Northouse, 2016).

Forskning kring yrkesrollen första linjens chef har följt ledarskapsteorierna och har en historia från övervakaren i industrialiseringens löpandebandprinciper, arbetarrörelser och fackförbund till att idag omfatta en stor variation arbeten inte minst påverkade av den tekniska utvecklingen. Gemensamt är dock utgångspunkten i att chefen är nära arbetarna och äldre forskning anses vara aktuell än idag.

Ur svenskt försvarsmaktsperspektiv framträder Gerry Larsson dels genom sin delaktighet i framtagandet av Utvecklande Ledarskap men också som redaktör av betydande försvarsmaktslitteratur såsom *Direkt ledarskap* och *Pedagogiska grunder*. Han är också en framstående forskare internationellt, ofta med en svensk anknytning i publicerade artiklar.

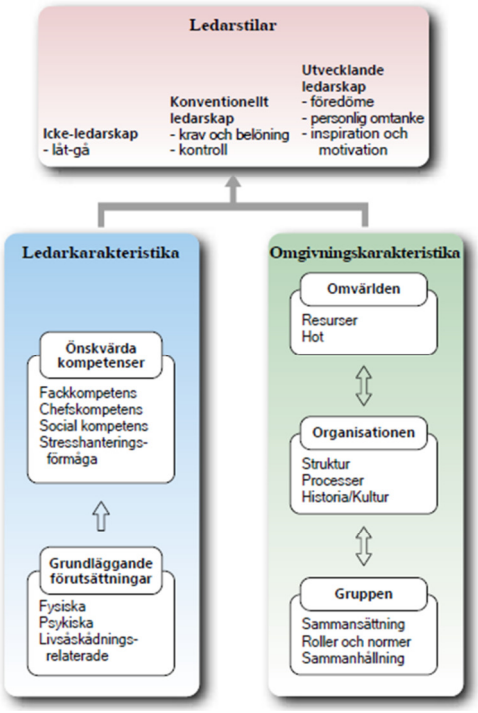
4.1 Utvecklande Ledarskap

Utvecklande Ledarskap (UL) utvecklades på Försvarshögskolan och är ett resultat efter forskning inspirerat av Bernard Bass' arbete med den amerikanska modellen Transformational Leadership. 2003 publicerades den svenska modellen internationellt och samtidigt fastställdes den som Försvarsmaktens ledarskapsmodell (Larsson et al., 2017).

Modellen har stark förankring i Försvarsmakten och vi ser möjlighet att använda dess olika delar i vår studie, vissa för förståelse och andra för förklaring och analys.

[13] **Management:** *"… används dels i betydelsen företagsledning, dels som ett allmänt begrepp för ledning, skötsel och styrning av en verksamhet."* (Nationalencyklopedin, 2017)

UL är en ledarskapsmodell som utgörs av tre huvudområden; *Ledarstilar*, *Ledarkarakteristika* och *Omgivningskarakteristika*. Ledarstilen representerar det faktiska ledarskapet och är en produkt av samspelet mellan karaktärerna i ledar- och omgivningskarakteristika områdena (Larsson, 2006).



Figur 2. "En svensk modell"(Larsson, 2006, p 38)

Området *Ledarkarakteristika* beskriver genom *Grundläggande förutsättningar* sådant som med fördel kan utgöra grund för urvalsprocesser samtidigt som *Önskvärda kompetenser* beskriver de kompetenser som är lämpliga för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap (Larsson, 2006). Kompetenserna är som nämnts i kapitel 3 dessutom direkt applicerbara på hur Försvarsmakten lägger tyngdpunkt på officerskategorierna genom dokumentet "Vår militära profession". *Omgivningskarakteristika* området beskriver *Omvärlden, Organisationen* och *Gruppen* vilka representerar de platser och situationer med olika förutsättningar för tillämpning av ledarskap (Larsson, 2006).

Ledarkarakteristika

Området har två delar, *grundläggande förutsättningar* och *önskvärda kompetenser*. Nivån på de grundläggande förutsättningarna står i relation till en individs potential att utveckla önskvärda kompetenser.

Grundläggande förutsättningar.

Inom grundläggande förutsättningar finns tre kategorier; *fysiska* och *psykiska* som gemensamt omfattar begreppen intelligens och personlighet samt *livsåskådningsrelaterade* vilken beskrivs separat.

Intelligens kan beskrivas som förmågan att identifiera, skaffa sig, uppdatera, välja, värdera och använda information. Test av intelligens inför till exempel officersutbildningar är relevant då de kan ge en prognos om individens prestationsförmåga och därmed förutsättningar att uppfylla de krav som utbildning och anställning ställer. Tester indelas i generell-, verbal- och spatial begåvning (Andersson et al., 2006). Personlighet kan beskrivas genom flera teoretiska modeller där *psykodynamiska* och *trait* modeller utgör de vanligaste. Betydelsen av

personligheten på lägsta ledarskapsnivå är mindre utforskad men på högre ledningsnivå är samband påvisad mellan personlighetsdrag och effektivitet som ledare. Även om positiva personlighetsdrag är fördelaktiga för ledarskap så är troligtvis de negativa personlighetsdragens frånvaro ännu viktigare för effektivitet (Larsson et al., 2006b).

”En människas livsåskådning är hennes unika bild av sig själv och världen, ett slags syntes av hennes samlade livserfarenhet så som den gradvis vuxit fram i en social kontext”(Kallenberg, 2006, p 84)

Livsåskådningen är den individuella bilden av verkligheten men det individuella har mer eller mindre influerats av externa faktorer som till exempel kultur och tradition. Drivkraft att förändra verkligheten man lever i kan grunda sig på hur man uppfattar att skillnaden mellan hur någonting är och hur man med sina värderaringar tycker att något borde vara. Det är också viktigt att belysa vilka avståndstaganden man har i sin livsåskådning, det vill säga det man inte tror på.

Livsåskådningen omfattar också individens centrala värderingar och moraliska övertygelser. Etik omfattar reflektion över människors värderingar och handlingar i relation till livsåskådningen. Genom etiska frågor identifieras handlingars överensstämmelse med samhällets och det internationella samfundets värderingar. Hur en individ förhåller sig till livet kan beskrivas som grundhållning och utrycks genom till exempel optimism eller pessimism, vilket innebär ett förhållningssätt till huruvida man anser att man kan påverka sin situation och därmed också framtiden.
I ledarskapets utövning utrycks både medvetna och omedvetna värderingar och människosyner (Kallenberg, 2006).

Önskvärda kompetenser
Modellen UL identifierar fyra önskvärda kompetenser som skapar gynnsamma förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap, dessa är *fackkompetens*, *chefskompetens*, *social kompetens* och *stresshanteringsförmåga*.

Fackkompetensen avser kunskap som är relevant inom aktuellt område, nivån för chefskapet avgör behovet av detaljnivå på kunskap. Att ha högt anseende för yrkeskunnande inom och även utom organisationen tyder på hög fackkompetens.

Chefskompetens delas in i *inomorganisatorisk* och *utomorganisatorisk* chefskompetens och omfattar i flera fall hantering av begreppet management. Inomorganisatorisk chefskomptens avser förmåga att driva verksamhet genom planering, organisering, samordning, prioritet, beslut samt uppföljning. Dessa skall dessutom vara förankrade i aktuella regelverk.
Utomorganisatorisk chefskompetens avser förmågan att se den egna verksamheten i ett helhetsperspektiv och identifiera faktorer som kan påverka organisationen utifrån. Dessa faktorer kan vara av politisk eller kulturell natur.

Social kompetens omfattar förmågan att kommunicera med människor genom tal och kroppsspråk. Att vara lyhörd och ha förmågan att anpassa sig är att vara flexibel. Det innebär också att vara balanserad genom att lyssna på alla innan man som chef tar ställning i frågor.

Stresshanteringsförmåga, som delas in i probleminriktad och känsloinriktad stresshanterings-förmåga, omfattar hur man kan utnyttja sin intellektuella förmåga i pressade situationer. Den probleminriktade stresshanteringen avser förmåga att ta in och bearbeta information under stress och förmågan att fatta goda beslut på undermålig grund i oklara lägen. Det omfattar även förmåga att identifiera vad som är viktigt och prioritera tid och resurser.

Den känsloinriktade stresshanteringen avser förmågan att bemästra sina egna känslor under konflikter och ansträngda situationer, man kan också beskriva detta som emotionell kontroll (Larsson, 2006).

Omgivningskarakteristika
Området har tre delar, *gruppen*, *organisationen* och *omvärlden* vilka påverkar varandra (Larsson, 2006).

Gruppen
Gemensamt för alla organisationer är att de skapar någon form av struktur där personal grupperas exempelvis i arbetsgrupper eller i en ledningsgrupp. En ledare måste ha förmågan att anpassa sig till de unika förutsättningar som existerar i olika grupper vilka skapat en egen gruppkultur. Det finns olika aspekter på hur grupper ska formas i fråga om storlek, ingående roller och normer (Sjøvold, 2008, referred in Larsson et al., 2017).

Stor eller liten grupp avgörs i många fall av vilka resurser som finns att tillgå men det är även behovsstyrt, alltså vad är lämpligast i förhållande till den uppgift som ska lösas. En liten grupp skapar ofta en ökad trygghet då personalen har lättare för att komma nära varandra medan en stor grupp ofta blir opersonlig och det är lätt för en individ att ”försvinna” i mängden (Svedberg, 2016, referred in Larsson et al., 2017).

I en grupps utveckling sker normalt en rollfördelning automatisk där respektive medlem intar en viss roll (Bolman and Deal, 1992, Wheelan, 1994, referred in Larsson et al., 2017). Närvaro av, och balans mellan, fyra funktioner krävs för en väl fungerande grupp; kontroll (ex. uppgiftsinriktning), omsorg (ex. relationsinriktning), opposition (ex. kritik) och beroende (ex. lojalitet) (Sjøvold, 2008, referred in Larsson et al., 2017).

Existerande normer visar vilka beteenden med tillhörande regler som gruppen anser är acceptabla (Sherif, 1936, referred in Larsson et al., 2017). Ny personal uttrycker ofta osäkerhet och strävar efter att bringa klarhet i gruppens normer. Ofta anpassar sig ny personal till redan befintliga normer men normerna kan även förändras i situationer då en ny stark individ ansluter till gruppen (Larsson et al., 2017).

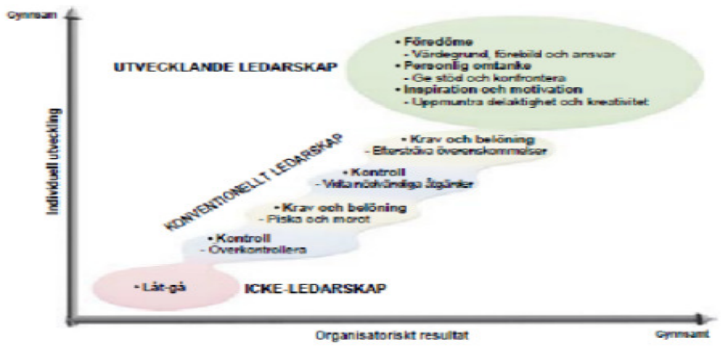
Bra eller dålig gruppsammanhållning påverkas av olika faktorer som till exempel om gruppmedlemmar frivilligt sökt till gruppen, att medlemmar känner sig accepterade i gruppen eller att det finns ett gemensamt externt hot (Hogg, 1992, referred in Lajksjö et al., 2006).

Organisationen
Planer, avtal, regler och bestämmelser reglerar vilka resultat som skall uppnås vilket direkt även styr hur verksamheten skall utföras och vilken kompetens personal måste ha för att kunna genomföra arbetet vilket beskriver den organisatoriska strukturen. Detta skapar en tydlighet som minskar personalens osäkerhet och möjliggör ett korrekt agerande .

Oavsett vilken struktur (organisationstyp) som väljs medföljer svagheter då den skapar skillnader mellan olika personalgrupper såsom; vilka yrkesgrupper eller enheter ska finnas, vilka karriärmöjligheter existerar, ska olika former av arbete belönas på skilda sätt eller maktfördelning. Detta får som följd att organisationen dikterar villkor och ramar för ledarskapet (Danielsson et al., 2006).

Omvärlden
I det globala samhället som vi idag lever i påverkas vi av faktorer både nära och längre bort. Hot kan idag komma ifrån försämrad säkerhetspolitik, klimatförändringar eller miljökatastrofer som påverkar alla och det högteknologiska samhället innebär att världen blivit lite mindre. Dagens informationsteknik gör att fler blir informerade om globala händelser och med teknisk utveckling följer också behovet av specialiserad personal i organisationer. Samhället utvecklas också med en befolkning som visar en ökad individualism vilket leder till ifrågasättande av värderingar, mål, normer och auktoriteter, detta gör gruppsammanhållning och lojalitet mot kollektivet och överordnade mer problematiskt än tidigare (Weibull et al., 2006).

Ledarstilar
Ledarstilar beskriver hela omfånget av ledarstilar från det önskade *utvecklande ledarskapet* till *icke-ledarskapet* som numera omfattas av begreppet *destruktivt ledarskap*. Mellan dessa befinner sig det *konventionella ledarskapet* som beroende på hur det tillämpas kan vara bra eller dåligt.



Figur 3 Ledarstilar (Larsson, 2006, p 50)

Utvecklande ledarskap
Det utvecklande ledarskapet som ledarstil karakteriseras genom tre faktorer; *Föredöme*, *Personlig omtanke* och *Inspiration och motivation* (Larsson, 2006).

Det utvecklande ledarskapet omfattar både mentalt förhållningssätt och beteende. Genom att vara ett föredöme visar ledaren att dessa återspeglar varandra. En ledare som är ett föredöme får omgivningens respekt och skapar ett ömsesidigt förtroende till medarbetarna och en tillit inom organisationen. Att vara ett föredöme beskrivs genom tre delfaktorer (Larsson, 2006):

- Ledarens *värdegrund* ger uttryck för humanistiska värderingar och ställer höga krav på etik och moral och dessa överväganden uppmärksammas. Att stå för sin åsikt och inte anpassa sig för att vinna personliga fördelar är föredömligt agerande vad gäller värdegrund. Lojalitet och acceptans mot fattade beslut anses också viktiga.
- Att vara en *förebild* innebär att ledaren följer upp sina ord med handlingar även under svåra förhållanden där det krävs mod.
- Ledaren har ett *ansvar* för både organisationens uppgift och status men också för medarbetarnas välbefinnande. Detta innebär att ledaren tar ansvaret vid nederlag och uppmärksammar medarbetare vid framgång.

Ledaren ska genom handling visa personlig omtanke. Handlingarna skall vara utvecklande för både individ och organisation och tydlighet är önskvärt både vid positiva och negativa insatser. Personlig omtanke beskrivs genom två delfaktorer (Larsson, 2006):

- Ledaren ska ge *stöd* till sina medarbetare, detta omfattar såväl känslomässigt som praktiskt. En förutsättning för detta är att ledaren engagerar sig i medarbetarna både privat och i arbetet.
- Att agera konstruktivt då medarbetare gjort dåliga insatser benämns *konfrontera*. Kritiken skall vara konkret och saklig med inriktning på sådant som går att förändra. Konfrontationen är mellan ledaren och den eller de som berörs och möjlighet för de kritiserade att förklara sitt agerande är självklart.

Medarbetare kan inspireras på olika sätt. En ledare med stark personlighet som också har en humanistisk värdegrund har goda förutsättningar att inspirera men inspiration kan också ske genom handling som gör intryck och övertygar. Karisma kan vara till hjälp men kan också i kombination med självisk eller totalitär värdegrund vara förödande. Inspiration och motivation beskrivs med två delfaktorer (Larsson, 2006):

- Genom att *uppmuntra delaktighet* får ledaren sina medarbetare engagerade i verksamheten. Tilltalande långsiktiga målsättningar där medarbetaren får ta ansvar bidrar till inspiration och motivation.
- Nya idéer och utveckling av arbetsplatsen kan ske genom att ledaren *uppmuntrar kreativitet*. Ledaren kan skapa diskussion angående gällande ordning och arbetssätt för att trigga medarbetarna till kreativt tänkande.

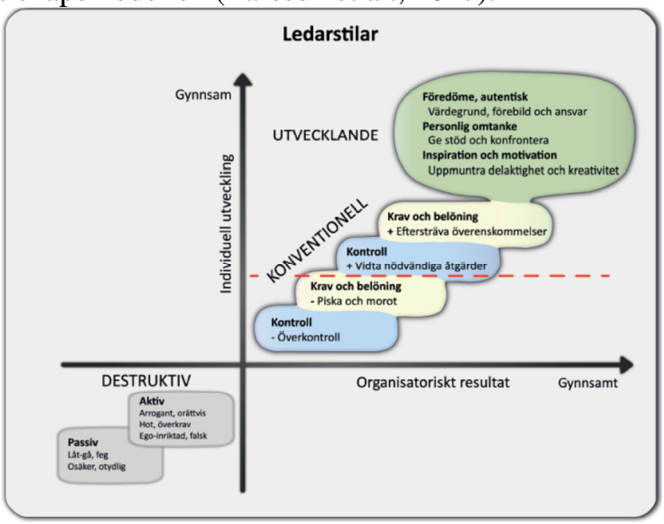
Konventionellt ledarskap
Det konventionella ledarskapet karakteriseras av *krav och belöning* samt *kontroll*. Dessa byggstenar är tudelade avseende hur de används, situation och tillämpning avgör om utfallet kan definieras som ett gott ledarskap (Larsson, 2006).

Den positiva delen i krav och belöning eftersträvar överenskommelser, krav definieras i samråd med medarbetarna genom en dialog där ledaren ändå har det avgörande ordet. Detta ledarbeteende ligger i linje med det utvecklande ledarskapet. Den negativa delen avser vad som kallas piska och morot, piskan kan beskrivas som hot om att en dålig prestation får negativ konsekvens emedan moroten endast uppmuntrar och belönar de goda prestationerna. Detta ledarbeteende tenderar till att överkontrollera medarbetarna.
Även kontroll har en positiv och en negativ sida. Den positiva avser att vidta nödvändiga åtgärder som framförallt leder till effektivitet, dessa åtgärder är ofta kopplade till fasta rutiner som gör att både ledare och medarbetare kan fokusera på verksamhet som inte är rutinbaserad. Den negativa sidan kallas överkontroll och innebär att ledaren följer utfört arbete och korrigerar avsteg från planen. Fokus ligger här på det negativa och avvikande. En hög målinriktning kombinerad med brist på personlig omtanke kan vara karaktärsdrag på det överkontrollerande ledarskapet (Larsson, 2006).

Icke ledarskap
Icke ledarskapet kallas också låt-gå-ledarskap. Karaktäristiskt är att denne ”ledare” undviker att ta ställning i frågor och drar sig ifrån att fatta beslut. Likgiltighet och frånvarande när det krävs att ledaren tar ansvar tyder på ett icke-ledarskap (Larsson, 2006).

Destruktivt ledarskap

Det destruktiva ledarskapet ingår inte i ledarskapsmodellen från 2003 utan är en påbyggnad. I boken *Ledarskapsmodellen* från 2017 beskriver författarna Gerry Larsson, Josi Lundin och Ann Zander problematiken med att skapa en modell som omhändertar komplexiteten i ledarskapets natur. En komplexitet de beskriver som interaktion mellan en ledares tolkning av situationen och dennas avsikter, ledarens beteende, personalens tolkning av ledarens beteende och avsikter samt personalens agerande. Figur 4 visar deras försök till beskrivning i den vidareutvecklade ledarskapsmodellen (Larsson et al., 2017).



Figur 4. Ledarstilar (Fors Brandebo et al., 2018, p 25)

Det finns olika definitioner av destruktivt ledarskap. Ett exempel är:

”En process där, över en längre tid, en individs eller en grupps aktiviteter, erfarenheter och/eller relationer upprepade gånger påverkas av deras ledare på ett sätt som uppfattas som fientligt eller hindrande” (Schyns coh Schilling, 2013, cited in Fors Brandebo et al., 2018, p 28)

Det som går att se som gemensam nämnare i de olika definitioner är att ett sämre beteende måste äga rum vid flera tillfällen och över tid för att kategoriseras som ett destruktivt ledarskap. De olikheter som återfinns i definitionerna är om ledarens beteende måste vara medvetet eller om det är konsekvensen av beteendet som avgör om det är ett destruktivt ledarskap. En annan skillnad är att vissa inte ser passiva ledarbeteenden som destruktiva utan kategoriserar det mer som ett resultatlöst beteende. Figur 4 visar författarnas uppfattning om det destruktiva ledarskapet där de ser att det är konsekvensen av ett beteende som är avgörande, likväl som att de negativa aspekterna av ett låt-gå ledarskap gör att passiva ledarbeteenden inkluderas (Fors Brandebo et al., 2018).

4.2 Huvudbegrepp

Huvudbegreppen *yrkesrollen*, *chefen*, *individen* och *ledaren* är framtagna ur empirin. Hur och varför de är framtagna återfinns i kapitel 5 – *Metod* och vilka de är och vad de omfattar framgår i kapitel 6 – *Empiri*. Litteraturstudien fokuserades mot dessa huvudbegrepp och representerar litteraturens syn på dessa.

Yrkesrollen

Redan under efterkrigstiden 1947 i USA formulerades en definition av chefen på lägre nivå i *”the Taft-Harley Act”* vilken är giltig i USA än idag och vars definition är aktuell för vår studie.

“The term "supervisor" means any individual having authority, in the interest of the employer, to hire, transfer, suspend, lay off, recall, promote, discharge, assign, reward, or discipline other employees, or responsibility to direct them, or to adjust their grievances, or effectively to recommend such action if in connection with the foregoing the exercise of such authority is not of a merely routine or clerical nature, but requires the use of independent judgment” (Taft-Harley Act, 1947, cited in Kerr et al., 1986, p 104).

Beskrivningen av första linjens chef och dennes arbetsuppgifter varierar idag beroende på tjänstgöringsplats och påverkande variabler avseende till exempel teknologi, storlek på organisation och vilka funktioner som ingår i ansvaret, antal och erfarenhet på underställda.
Det finns dock ett antal ansvarsområden som vanligtvis ingår; planering, personalansvar, koordinering av verksamhet och beslutsfattning, kontakt till högre chef, uppföljning av prestation och hantering av belöningssystem, kvalitet och effektivitet inom enheten, status på utrustning, rekrytering och träning av anställda, motivera personalen och att vara kontakten mot fackförbund (Kerr et al., 1986).

Kärnan i att utöva ledning utgår från hur chefen ser på sitt jobbs syfte. Chefen kan verka för att skapa en enhet som fungerar på ett nytt sätt alternativt återskapa något som har funnits, det kan vara att verka för att anpassa enheten efter nya förutsättningar eller fortsätta verka för ett aktuellt tillstånd som fungerar och därför underhålla detta. Syftet ger till följd i vad som behöver utföras och hur det ska göras. Detta kan förmedlas genom en variation av tydlighet och kan komma från chefen själv eller högre upp i organisationen. Utförande kan ske i en skala ifrån att endast delge information i hopp om att detta ska leda till initiativ till att chefen mer eller mindre direkt styr vad som skall göras. Mellan dessa ytterligheter kan chefen också interagera och uppmuntra personalen till att agera (Mintzberg, 1997a).

En allmän bild av chefen är att denne spenderar majoriteten av sin tid med att analysera problem och utveckla planer för att hantera dessa. Sådant arbete kräver sammanhängande tid och i praktiken tyngs chefen vanligtvis av en kontinuerlig hög belastning och ”brandsläckning” i form av problem kopplat till den operativa verksamheten vilket tar majoriteten av arbetstiden (Yukl, 2013).

“What little time managers spend alone in the office is typically used to read correspondence, check and send e-mails, handle administrative paperwork, write reports and memos, and scan journals or technical publications. Most managers gravitate toward the active aspects of their jobs, and they tend to focus on specific, immediate problems rather than general issues or long time strategies.” (Yukl, 2013, p 40-41)

Första linjens chefer har ofta en hög arbetsbelastning där stress är vanligt förekommande. Stressen kan reduceras genom mandat och möjlighet till att påverka vilket bidrar till att chefen kan utöva ett, av sig själv definierat, gott ledarskap och befogenheter gör att chefen upplever att denne bidrar till effektivitet. Det finns också ett tydligt samband mellan arbetsnöjdhet och möjlighet att utöva ledarskap (Abdelrazek et al., 2010).

Första linjens chef kan beskrivas som ”människan i mitten”, fångad mellan högre chefs förväntningar och medarbetarna som skall utföra arbetet (Kerr et al., 1986). Krav från över- och underordnade går ibland inte ihop, det kan handla om prioriteringar eller styrningar om hur uppgifter skall lösas. Första linjens chef placeras här i mitten av denna konflikt och tvingas ta ställning. Överlag är det lättare för chefen att ta ställningen för överordnade och möta dessa förväntningar då denne har mer makt över chefen än underordnade (Kahn et al., 1964, referred in Yukl, 2013). Ställningstagandet övervägs dock av betydelsen för båda parter och den chef som balanserat kan förena båda parters förväntningar är troligtvis också den mest framgångsrika (Yukl, 2013).

Positionen att verkställa högre chefs beslut och inriktningar är viktig i alla organisationer och gör första linjens chef till en avgörande huvudspelare. Dennes tydlighet och lojalitet mot beslut och inriktningar speglas direkt mot underställda. Attityd och vilja att genomföra åtgärder har en direkt koppling till hur väl en implementering utförs och får förankring i organisationen. I de fall chefer sprider information och förklarar innebörd och syfte av beslut sker också varaktig förändring i större utsträckning. Det är också kritiskt att gruppchefer, då sådana finns i organisationen, är delaktiga och stöttar detta. De chefer som är skeptiska till reformer och istället beklagar sig över till exempel ökade administrativa arbetsuppgifter som en förändring kan innebära uppnår ingen förbättring (Worden and McLean, 2017).
Möjligheten att påverka sina underställda kommer därför med ett stort ansvar men i praktiken påverkar även de underställda och aktuell situation chefens beteende.

”Det finns ingen bättre princip för ledarskapsmässigt beteende i goda organisationer än att inte utfärda order som inte kan eller inte kommer att utföras. Chefer och de flesta personer med erfarenhet som har tänkt på saken vet att om man gör det så förstörs auktoritet, disciplin och moral… Det är allmänt känt att de som minst förstår detta faktum – nyutnämnda ”första linjens” chefer – ofta är skyldiga till ”upplösning” av sina grupper på denna grund och det gör också erfarna chefer som förlorar självbehärskningen eller blir obalanserade av maktens bländverk eller av andra skäl.” (Barnard and Westermark, 2009, p 176-177)

Det är alltså få positioner som så tydligt saknar tillhörighet som första linjens chef, relationen mot cheferna har spår av beroende och relationen mot underställda påverkas av rollens krav på att verkställa uppgifter. Vad som är lämplig nivå på relationen mellan chef och medarbetare i en hierarkisk organisation kan diskuteras. En chef som kommer ur organisationen tar ett stort steg där denne ofta lämnar kamrater och går från att vara en av arbetarna till att representera arbetsgivaren. En otydlighet i den nya relationen innebär risk att det finns förväntningar om fördelar, favorisering och en mjukare relation mellan arbetare och chef. För att hantera och förhindra detta är det viktigt att första linjens chef skapar en distans eller differentiering till sina tidigare kollegor (Colyer, 1951, referred in Kerr et al., 1986).

I en enkätstudie, genomförd av Richardsson, Bellows och Henry där 10392 st första linjens chefer deltog var en fråga ställd mot vilka de viktigaste kraven är som deras chefsroll behöver uppfylla. 25 krav var listade och de fem som ansågs vara viktigast var; att arbeta med andra, att få andra att göra det som behöver göras, att snabbt anpassa sig till oväntade situationer, att förmedla och förklara instruktioner till andra och planera långsiktigt (Bass et al., 2008).

Chefen
Begreppet *chef* används i flera kontexter, du kan vara chef med eller utan personalansvar och det är det förstnämnda som ligger i vår studies intresse.

Vanliga förväntningar på chefer är att de fungerar som representanter för organisationen, att de är kunniga och ses som individer med god lägesuppfattning. Förmågan att agera som ledare och med beslutsamhet framhävs också i detta sammanhang. Förväntningar som gör att chefen inte bara kan luta sig tillbaka och förlita sig på att dennas naturliga sätt att vara är tillräckligt (Sveningsson and Alvesson, 2014).

Det finns lite olika perceptioner om chefslivet där status, höga löner och fina arbetsuppgifter är några exempel som beskriver en uppfattning. En annan uppfattning är chefens stora möjlighet till påverkan i organisationen. Vidare anses chefslivet i många fall vara ett komplext och oklart liv. Komplext i den mening att chefen verkar mellan de överordnade och deras krav samt de underordnade med sina behov, verksamhet som ska samordnas och så vidare. Det kan bli oklart då det ofta är enklare att identifiera problem och/eller behov, vad som måste samordnas och genomföras än att se den praktiska vägen framåt (Sveningsson and Alvesson, 2014).

Chefskap kan ses som en formell roll, en tilldelad uppgift (funktion) men också som något individen praktiserar (Sveningsson and Alvesson, 2014) .

”Chefsarbete är ett resultat av hur de som innehar funktionen tolkar, föreställer sig och arbetar med rollen och de ofta implicita förväntningar, krav och mandat som förknippas med denna” (Sveningsson and Alvesson, 2014, p 32)

En snävare beskrivning av chefskapet blir besvärlig då det finns så många chefsbefattningar med olika arbetsuppgifter, kravställningar och som skiljer sig i frågan om vad som är viktigast för att de ska lyckas. Som exempel skapas väldigt olika förutsättningar beroende på vilken verksamhet som bedrivs eller hur erfarna de underställda är. Det sistnämnda är dessutom ett exempel på kontext som kan få två likvärdiga chefspositioner att kräva två olika chefskap (Bass et al., 2008)

Ett starkt eller svagt chefskap kan i olika kontexter få positiva och negativa konsekvenser. Resultatet av en stark chef kan vara att det omedvetet formas helt initiativlösa medarbetare och precis omvänt kan den svaga chefen ovetande forma medarbetare som tar ansvar och utvecklas(Sveningsson and Alvesson, 2014) .

Flera studier avhandlar vad chefer gör, vad som ingår i ett chefsarbete. Tabell 3 visar en uppdelning av chefsroller som alla chefer oavsett nivå utövar.

1. Interpersonella roller	2. Informationsroller	3. Roller som beslutsfattare
Galjonsfigur Ledare Samverkansroll	Övervakare Förmedla/sprida information Talesperson	Entreprenör Problemlösare Resursallokering Förhandlare

Tabell 3. ”The set of ten roles” (Mintzberg, 1973, translated by Brandelius and Olsson, 2018)

De tre grupperna mynnar ut från den formella ställning och status en chefsposition ger en individ. Första gruppen handlar om mellanmänskliga relationer där chefen som representant för organisationen/företaget är en roll. Chefens roll som ledare belyser dennas förhållningssätt till underställda och via sin ställning som chef har individen ofta en genomslagskraft i interagerandet med andra vilket beskriver chefens samverkansroll (Mintzberg, 1973).

Ovan beskrivna roller gör chefen till ett nav där både extern och intern information passerar. I rollen som övervakare ses chefen som en med stor förståelse och kunskap om organisationen eller företaget vilket möjliggörs av att informationsflödet är via dennas position. Nästa roll handlar om att förmedla nödvändig information inom organisationen och sist som talesperson att förmedla organisationen eller företagets information till omvärlden (Mintzberg, 1973).

Tack vare de befogenheter och den status chefen har blir denna delaktig i beslutsprocesser. Som entreprenör är chefen den som svarar för utveckling och/eller förändring och då problem eller hinder uppstår är det chefens uppgift att inta rollen som problemlösare. Då behov av resursfördelning föreligger är det chefen, i rollen resursallokering, som fattar beslut om hur detta genomförs. Rollen som förhandlare intas då chefen anser sig vara tvungen att förhandla för organisationens bästa (Mintzberg, 1973). Kritik har riktats mot att Mintzbergs chefsroller är otydligt definierade, att många chefsaktiviteter kan härledas till mer än en roll och att det är väldigt sällan en chef endast utövar en roll åt gången (Snyder and Wheelen, 1981, referred in Bass et al., 2008).

Chefens roll som ledare visar att chefskap och ledarskap går in i varandras domäner vilket syns tydligt då verksamhet måste ta hänsyn till den mänskliga faktorn och då aktiviteter mellan människor ingår. Att kunna relatera till andra människor och skicklighet som ledare är ett ytterst viktiga krav som är applicerbara på alla chefsnivåer. (Bass et al., 2008)

Denna tidigare beskrivning av chefers beteenden tar ej hänsyn till att det är människor som besitter chefsrollen utan fokuserar mer på vad som i praktiken genomförs. Därmed omhändertar de inte de mer mjukare värdena som människans tankar, tolkningar, motiv och känslor. Att som chef skapa ett chefskap handlar om att ta hänsyn till de krav som ställs på rollen men även till sina individuella förutsättningar som t ex bakgrund, ambitioner och självkännedom/självinsikt (Sveningsson and Alvesson, 2014).

Ett stort ansvar som vilar hos chefen är beslutsfattandet, exempelvis beslut om strategier, hur något ska genomföras, målsättningar med verksamheten och hur resurser ska allokeras. Beslutsprocesser är inte alltid rationella utan förvirring och känslomässiga inslag influerar ofta. Detta kan få som konsekvens att information och/eller tolkningar förvrids för att passa in i redan förutbestämda handlingsalternativ. Känslomässiga reaktioner då problem uppdagas och ångest över att behöva välja mellan ”onda ting” kan leda till att chefen hanterar detta genom exempelvis förnekelse, önsketänkande, förhalning eller med panikreaktion (Janis and Mann, 1977, referred in Yukl, 2013).

Olika chefsideal kan göra det svårt att förstå och utveckla sin egen chefsidentitet. Ideal som att chefen ska vara stark, beslutsam och självständig går inte hand i hand med ideal som förespråkar att chefen ska delta i verksamheten, vara lyhörd och ödmjuk. Att skapa sin identitet kan ses som ett ständigt pågående arbete som påverkas av yttre faktorer där kravställning på befattning nämnts tidigare men här kan även tilläggas vilket chefskap som ”är på modet” just nu och inre faktor som till exempel egen erfarenhet och personlighet som påverkar hur individer uppfattar sin verklighet (Sveningsson and Alvesson, 2014).

Individen

En individ som tillträder en chefsposition har med sig ett bagage, en del i form av *värderingar* som troligtvis är väl grundade och utgör en stabilitet hos individen. En annan del i bagaget är *erfarenhet*, genom denna har individen utvecklat *kompetenser* och *färdigheter*. Erfarenheten har också skapat en *kunskap* vilken dels kan användas direkt, men även för chefen att förstå världen omkring sig genom *mentala modeller*. Detta bagage ligger till grund för hur chefen tar sig an den nya tjänsten och hur arbetet genomförs karaktäriseras av dennes aktuella ledarstil (Mintzberg, 1997b).

En grundläggande och viktig faktor hos individen som innehar en chefsposition är lojalitet mot personalen och organisationen. Chester Barnard menar att det finns en koppling mellan chefens lojalitet och psykisk och/eller fysisk närvaro vilket i sin tur ligger som grund för en fungerande kommunikation. Detta är ”*känt inom världsliga organisationer som kvaliteten ”ansvar”, inom politiska organisationer som ”ordentlighet”, inom regeringsorgan som trohet eller lojalitet, inom religiösa organisationer som ”fullständig underkastelse” i förhållande till tron och till den föreliggande religiösa auktoritetens hierarki*”. För chefer finns också generellt en större betagenhet till prestige än hos övrig personal.

Ett intresse för sitt arbete och en känsla av stolthet över den organisation där arbetet utförs är vanlig hos chefer och detta stimulerar till att utföra ett gott arbete (Barnard and Westermark, 2009, p 225-226).

Genom en intern chefsrekrytering får man en individ som har erfarenhet inom organisationen eller företaget och dess kunskaper kan användas fördelaktigt. Kunskap om historia och rutiner bidrar också till att individen mer effektivt kommer in i rollen och att allvarliga misstag undviks. En uttalad möjlighet till intern rekrytering eller befordran kan också motivera anställda till högre prestation och uppmuntrar till kompetenshöjande åtgärder (Bolman et al., 2012).

Framgångsrika företag rekryterar nästan aldrig chefer utifrån vilket är vanligt bland mindre produktiva företag (Collins and Porras, 1994, referred in Bolman et al., 2012). Som exempel kan nämnas att runt 90 % av cheferna på FedEx har en bakgrund inom företagets lägre nivåer (Pfeffer, 1998, referred in Bolman et al., 2012).

Förutom att individen har god kännedom om organisationen har också organisationen kännedom om individen och det kan ses som mindre riskfyllt än extern rekrytering då den internt rekryterades tidigare prestationer är kända. Denna ömsesidiga kännedom riskerar dock att arbetet fortsätter i samma spår och utvecklande förändring uteblir, det kan krävas någon utifrån för att bryta invanda mönster och negativ kultur (Charan, 2005). Även den motiverande faktorn med möjlighet till befordran kan tendera i att individen tycker sig förtjäna befordran även om rätt kompetens eller prestation inte finns, detta kan leda till besvikelse då befordran uteblir och osämja inom arbetslaget om annan individ väljs. Intern rekrytering kan också tendera i att premiera den med längst erfarenhet vilket inte nödvändigtvis behöver vara den som är rätt kvalificerad för tjänsten (Thoms, 2005).

Genom att reflektera kan en individ skapa medvetande och förståelse för den egna kunskapen och hur den påverkar individen (Alvesson et al., 2017). En bra ledare strävar efter att bli en bättre ledare och genom att definiera sig själv som ledare öppnar man också upp för utveckling och förändring.

För att en individs beteende ska förändras behöver man kognitivt engagera sig. En förutsättning för utvecklig är placering av Julian Rotters *kontrollfokus (Locus of control)*, genom att ha ett inre kontrollfokus utgår man från att man har kontroll att påverka utgången av ens handlingar. Individen har således själv ansvar för att utvecklas och framgång eller motgång är ett resultat av individens ansträngningar eller brist på sådan. Hur kontrollfokus är placerat är också i relation till ens fundamentala inställning om ledare, om man utgår från att man föds till ledare, snarare än att bli en ledare, finns ingen större vits med att försöka sig på ledarskapsutveckling. En ledare med internt kontrollfokus kännetecknas av att denne uppnår resultat, både positiva och negativa, och tar ansvar för sina handlingar (Rotter, 1966 referred in McDaniel and DiBella-McCarthy, 2012).
Vidare kan individen uppnå förändring genom utveckling av Albert Banduras koncept om *självförmåga (Self*-efficacy). Självförmåga kan beskrivas som tron på den egna kapaciteten att genomföra något. Individens självförmåga kan förändras lättare än det närliggande självförtroendet som snarare är en generell känsla för kompetens vilket är djupare rotat.

En individs beteende bestäms dels av tro att detta beteende leder till önskat resultat men också av en känsla om självförmåga, tro att man besitter erforderliga färdigheter för att uppnå resultat (Bandura, 1997, referred in McDaniel and DiBella-McCarthy, 2012). Självförmåga är ofta avgörande för att nå framgång och påverkar individens målsättningar, strävan, ansträngning och uthållighet. Självförmågan kan utvecklas genom bland annat inlärning och erfarenheter, mottaglighet för feedback är också avgörande för förändring. Självförmåga går också direkt att koppla mot ledarskap (McDaniel and DiBella-McCarthy, 2012).

"The higher one's leadership selfefficacy the more motivated, persistent, goal-directed, and resilient is the leader, and more effective she is in decision making under pressure"
(McDaniel and DiBella-McCarthy, 2012, p 664)"

En internationell studie har påvisat att utveckling hos yngre officerare sker genom dels en inre utveckling vilken karaktäriseras av stegvis trygghet i sig själv och självsäkerhet. Den andra kan benämnas som den yttre utvecklingen och omfattar en successiv förändring i beteende mot underställda. Här förändras bemötandet från att ha stor distans till en anpassad relation baserat på situationens krav. Utvecklingen hos dessa yngre officerare baseras på erfarenhet och den dagliga interaktionen i verksamheten där förebilder kan observeras och officerarna kan få feedback vilket är avgörande. Den andra starkt bidragande orsaken till utveckling identifierades vara deltagande i skarpa insatser där officeren kan hitta eller bekräfta sin professionella identitet (Larsson et al., 2006a).

Ledaren
I dagens samhälle förutsätts att alla människor som har en chefsbefattning även hanterar någon form av ledarskap i syfte att motivera, skapa förändring genom tydliga planer och målbilder med verksamheten som bedrivs. (Alvesson and Spicer, 2012)

"Ledare/ledarskap syftar på en person som påverkar genom mening och övertalning, där det i stort sett är frivilligt att följa och ägna uppmärksamhet"(Alvesson et al., 2017, p 41)

Det innebär att underställda följer ledaren för att de delar dennas uppfattningar. I en artikel där *Transactional* - och *Transformational Leadership* jämfördes med yrket försäljare återfinns många likheter och det konstateras att båda fallen handlar om att influera sina underställda alternativt kunder. Här påvisas även att försäljaren och ledaren är som mest framgångsrik då avtal eller överenskommelser som alla parter, (ledare och följare/säljare och kund), drar vinning av. (Bass, 1997)

Det kan vara problematiskt att ledarskap ses som en förutsättning och som lösningen till alla tänkbara problem. Att i olika kontexter klargöra vad ledarskap är låter sig svårligen göras vilket får till följd att många olika uppfattningar om dess karaktär finns (Alvesson et al., 2017).

Ett sätt att särskilja alla olika ledarskapsteorier är genom att se vilken ”variabel” den enskilde teorin anser har störst påverkan på ledarskapet. Där är tre olika variabler som utgör grunden till att förstå ett effektivt ledarskap; ledarens karaktäristika, följarens karaktäristika och situationens karaktäristika. De flesta teorier betonar vikten av en variabel före de andra två och vanligast är att ledarens karaktäristika anses vara viktigast.

De flesta teorier har även definierat mer övergripande ledarskapsbeteenden såsom *Task and relations behaviour*, *Change-oriented Behaviour* och *Participative Leadership*, *Transformational Leaderhsip* och *External Leadership behaviours*. Dessa kan ses som kategorier under vilka det finns listat mer specifika beteenden (Yukl, 2013).

Med fokus på uppgiften fokuserar ledaren främst på att lösa denna, att nå uppsatta mål på ett effektivt sätt. Ett fokus som kan uttryckas genom beteenden som att vara tydlig med vilka resultat som förväntas eller att arbete och prestationer övervakas.(Yukl, 2013) Ledaren med fokus på relation lägger större vikt på att skapa en bra arbetsmiljö där chef och underställda har förtroende för varandra. En miljö som ökar samarbetet och som får individer att identifiera sig med ”yrket”. Detta kan uttryckas genom att ledaren tar sig tid att lyssna och umgås med underställda för att skapa goda relationer, att stödja personalen vid behov, att vara mottaglig för förslag från underställda och att behandla underställda mer som jämlikar (Yukl, 2013).

Ledaren som har ett förändrings/utvecklingsbeteende observerar sin omgivning och finner sätt att anpassa sig till den i syfte att utveckla/förbättra. Det kan uttryckas genom att ledaren ser behov av förändring genom att tolka händelser eller att denna uppmuntrar underställda till ett kritiskt förhållningsätt (Yukl, 2013).

Beteende som främjar delaktighet handlar om att som ledare använda sig av beslutsprocesser som inkluderar andra människor, till exempel underställda, som därmed ges en möjlighet att påverka beslut som påverkar dem själva. Här finns koppling mot ett fokus på att lösa uppgiften likväl som vikten av goda relationer och viljan att förändra/utveckla. (Yukl, 2013) Transformational Leadership (som beteende) innehåller en varierad mängd av relationsbeteenden likväl som beteenden med koppling mot förändring och utveckling beroende på vilken teori som beskrivs. Här finns även beteenden såsom föredöme/föregångsmannaskap som inte finns i någon bestämd kategori. (Yukl, 2013) Det externa ledarskapet bygger i stort på tre beteenden. Första är att ”nätverka”, där ledaren bygger goda relationer med människor, oavsett nivå, i sin omgivning. Det andra är att skapa en god omvärldsuppfattning genom exempelvis att samla information, identifiera förändringar, eventuella problem eller möjligheter. Det tredje är att representera företaget/organisationen i förhandlingar eller försvara dess rykte (Yukl, 2013).

Att ta för givet att ett ”gott” ledarskap alltid bidrar till någon form av positiv utveckling kan vara bedrägligt. Ett exempel kan vara ett företag med personal som är högutbildade, erfarna och med stark självkänsla och som litar till sin egen förmåga. Här kan ledarskap vara bortkastat och den ledning som behövs faller mer in under chefskap (Alvesson et al., 2017).

Det är med andra ord viktigt att värdera ledarskap och vilka andra möjligheter som finns där ledare kontra chef är ett exempel. Ser vi bara till ledarskapet finns det många olika sätt att se på det där akronymen ”5 P:n” är ett exempel.

”Profet, predikant, psykoterapeut, partyvärd och pedagog” (Alvesson et al., 2017, p 17)

Dessa exemplifierar vad som kan anses vara de vitala delarna i ledarskapets genomförande; som visionären, som föredömet som skapar god värdegrund, som med personlig omtanke ger stöd till sin personal, som sörjer för en god arbetsplats, som skapar möjlighet till utveckling (Alvesson et al., 2017).

”den förment överlägsna, förföriska ledarskapsmodellen – tenderar att uppamma oreflekterad tanklöshet: förenklade, naiva, överoptimistiska föreställningar” (Alvesson et al., 2017, p 18)

Reflexivt ledarskap lyfts fram som begrepp och ideal vilket handlar om att skapa en fungerande arbetsplats genom att noga värdera hur verksamhet skall bedrivas och hur ledarskapet ska nyttjas. I praktiken handlar det om i vilken kontext ledarskap ska utövas men även att förstå när ledarskapet inte är den lämpligaste vägen och finna andra arbetssätt. Det innebär i grunden ett mer kritiskt förhållningssätt och att andra och/eller nya metoder tänks över. Ett ideal som till del kanske gör ämnet mer komplicerat men undviker samtidigt de förenklade ledarskapsmodellerna (Alvesson et al., 2017).

5 METOD

Utifrån gjorda observationer inom Halmstad Garnison har vi definierat vår problemställning och syfte med studien, som är av explorativ karaktär där vi vill få djupare förståelse för första linjens chefers syn på yrkesrollen och ledarskap. Med en induktiv ansats har vi genomfört en kvalitativ fallstudie med intervjuer och litteraturstudier som verktyg för empiriinsamling och komparation. Då vi aktivt valt att arbeta för att vara förutsättningslösa och då vårt intresse ligger i individens syn faller det sig naturligt att utgå från våra observationer och respondenterna snarare än deduktivt från befintlig forskning. Med vår förkunskap motiverar vi också vårt val av en kvalitativ studie då vi kan se att komplexiteten i ledarskapets natur och individers olika förutsättningar kräver att vi går på djupet och kan hantera och analysera varierande data. Detta ställer i sin tur krav på en empiriinsamling av data som trovärdigt återspeglar en verklighetsnära bild av respektive respondents syn och åsikter. För att uppnå detta ser vi vikten av en öppen dialog med respondenterna där det finns möjlighet till följdfrågor. Med hänsyn till detta ser vi att en lämplig undersökningsdesign är fallstudien där en tydlig avgränsning i tid och rum medger att vi får fram en djup och verklighetsnära beskrivning av verkligheten.

5.1 Genomförande

Vår studie är genomförd i fem skeden.

Första skedet, *Planering*, innehöll inläsning och kunskapsuppbyggnad om våra observationer för att möjliggöra formulering av problem och syfte med vår studie. Utifrån fastställt problem och syfte utarbetades vårt metodval som vi ämnade nyttja i undersökningen. Här definierades urvalskriterier för respondenter, urval genomfördes och en intervjuguide skapades.

Skede två, *Intervjuer och kodning*, bestod främst av empiriinsamling i form av djupintervjuer. Kodning genomfördes parallellt med fortsatta intervjuer och *samlingsbegrepp* beskrivande respondenternas uppfattning skapades. Initialt kodade vi data från officerskategorierna separerade från varandra för att inte tvinga in data i redan skapade samlingsbegrepp och därmed missa eventuella olikheter i syn på ledarskap och yrkesrollen. Här omarbetades även vår ursprungliga tanke med studien från att titta på bakomliggande faktorer till att fokusera på hur synen på ledarskap och yrkesrollen är idag.

I tredje skedet, *Initial analys- och tolkning*, identifierades de *huvudbegrepp* som strukturerar, med andra ord samlar, samlingsbegreppen i en större kontext. Med hjälp av insamlad data och memos beskrevs respektive huvudbegrepp.

I skede fyra genomfördes *Litteraturstudier* i syfte att utröna och beskriva hur genomförd forskning ser på våra huvudbegrepp, detta för att färdigställa vår referensram som vi nyttjade i nästa skede. Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap utgjorde basen i referensramen och blandad litteratur i form av artiklar och böcker användes för att beskriva huvudbegreppen.

I det avslutande skedet, *Analys,* ställde vi insamlad empiri för respektive huvudbegrepp från båda officerskategorierna mot varandra i syfte att identifiera vilka likheter och olikheter som finns i syn på respektive huvudbegrepp. Dessa likheter och olikheter ställdes därefter mot framtagen referensram. Dessa moment genomfördes i syfte att besvara de frågeställningar vi har definierat.

Etiska avvägningar har genomförts kontinuerligt under studien och avhandlas tillsammans med självkritik och källkritik sist i metodkapitlet.

Skede 1 – Planering

Inläsning och kunskapsuppbyggnad

För att styrka våra observationer krävdes en inledande undersöknings- och inläsningsfas där vi granskade diverse interna dokument. Dessa utgjorde del i vår bakgrundsbeskrivning och grunden i problemformulering och syfte med vår studie. Vidare såg vi behov av att tidigt i processen repetera och fördjupa vår kunskap inom Försvarsmaktens fastställda ledarskapsmodell – Utvecklande Ledarskap.

Val av metod

Kärnan i vår studie består av insamlad empiri från utvald personal i Försvarsmakten som har en för studien relevant erfarenhet och koppling till första linjens chef. Dessa är plutonchefer eller ska inom snar framtid bestrida denna befattning. Detta skapar en uppfattning om hur synen på ledarskapet och yrkesrollen hos första linjens chef är idag. I vår värdering av metodval har detta varit en viktig utgångspunkt. Med hänsyn taget till vår förkunskap inom ämnet ledarskap och vår erfarenhet som första linjens chefer blir vår förmåga att förhålla oss förutsättningslösa vital vilket även har vägts in i vårt metodval.

Grounded Theory som metod bygger på en, av forskaren, medveten förutsättningslöshet där inget skall tas för givet och är därmed väldigt lämplig för vår studie. Med vår förförståelse ser vi en risk med Classic Grounded Theory, där forskaren fokuserar på det människorna i studien tycker är viktigt, av den enkla anledning att officersyrket är så mångfacetterat vilket föder en möjlig konsekvens att ämnet ledarskap kanske inte berörs alls. Vi väljer därför att inspireras av Grounded Theory (inspired by GT) med fokus på vårt ämne. Med ämnesanknutna öppna frågor säkerställs relevant data som struktureras med hjälp av kodning och memoing.

Urval av respondenter

Med koppling till vår problemdiskussion är målgruppen för respondenter första linjens chefer i Försvarsmakten. Av praktiska skäl såsom tidsperspektiv och enkelhet, valdes individer som, vid studiens genomförande, var verksamma på Luftvärnsregementet i Halmstad Garnison. Vår personalkännedom vid Luftvärnsregementet gjorde det även enklare att identifiera, kontakta och koordinera intervjutillfälle med respondenterna.

Vi anser att vår studies syfte kräver en datainsamling som är både bred och djup samt relevant för båda officerskategorierna. Vi har inte sett att det, i förhållande till vårt forskningsområde och syfte, är essentiellt med en jämn könsfördelning inom populationen, däremot är det inte oviktigt att båda könen är representerade. Populationen består därför av respondenter från båda könen i syfte att skapa bredd, inte för att finna olikheter mellan män och kvinnor. Vidare har vi valt att inte intervjua äldre officerare med mångårig plutonchefserfarenhet då vi anser att de idag ligger utanför vårt problemområde och således inte bidrar till att beskriva dagens problem.

Med anledning av detta definierade vi urvalskriterier i syfte att skapa rätt förutsättningar.

Ett generellt urvalskriterium för båda officerskategorierna var att respondenten har en relevant koppling till första linjens chef. Detta uppfylls genom att de bemannar en plutonchefsbefattning, har varit tjänsteförrättande plutonchef eller är utsedda att bli plutonchef.

Utöver detta definierades följande riktlinjer för respektive officerskategori:

- Respondenter ur officerskategorin skall inneha graden Fänrik/Löjtnant. Fänrik är den grad som erhålls vid examen från officersprogrammet och under förutsättning att individen presterar godkända resultat sker befordran till Löjtnant efter två år.
- Respondenter ur specialistofficerskategorin skall vara 1.Sergeant/Fanjunkare med bakgrund från specialistofficersutbildning. Graden 1.sergeant erhålls vid examen från specialistofficersutbildningen och befordran till Fanjunkare sker tidigast efter 4 år i tjänst.

Sett till definitionen för plutonchef och första linjens chef anser vi att de är direkt jämförbara ur ett fredsmässigt arbetsgivarperspektiv. Därav är plutonchefen i sin roll som arbetsgivare direkt jämförbar med rollen första linjens chef ur ett civilt perspektiv. Därmed anser vi vårt urval vara representativt även utanför Försvarsmakten och studiens ramar, vilket gör att resultat och slutsatser är applicerbara även inom andra myndigheter, organisationer och företag.

Presentation av respondenter
Respondenterna är utlovade anonymitet och därmed blir det problematiskt att presentera respondenter med till exempel aktuell befattning och tjänstgöringstid efter examen, då vissa årskullar endast består av enstaka individer. För personal inom Halmstad Garnison och framförallt på Lv 6 blir det då lätt att lista ut vilka respondenterna är och anonymiteten går förlorad.

Intervjuguide
Med utgångspunkt i vårt metodval valde vi att skapa en intervjuguide som fungerade som stöd vid intervjuerna. Guiden var semistrukturerad med övergripande öppna frågeställningar samt ledarskapsscenarion anpassade för att avhandla individens bakgrund, utbildning, syn på yrkesroll och ledarskap. Några exempel:

”Vad innebär yrkesrollen första linjens chef för dig?”

”Hur skulle du beskriva yrkesrollen ur ett ledarskapsperspektiv?”

”Dina underställda börjar mer och mer ifrågasätta ditt ledarskap. Hur hanterar du detta?”

Skede 2 - Intervjuer och kodning
Insamling av empiri har främst genomförts genom djupintervjuer av personal vid Halmstads Garnison enligt tidigare beskrivna urvalskriterier

Intervjuer
Fem djupintervjuer per officerskategori genomfördes med en tidsåtgång kring 60 minuter per intervju. Intervjuerna genomfördes fokuserat under en två veckorsperiod och plats för intervjun fastställdes i samråd med respektive respondent som ett led i att skapa en trygghetskänsla. För att möjliggöra kodning av båda officerkategorierna efterhand varvades intervjuer mellan officer och specialistofficer. Intervjuerna är genomförda med öppna frågor som i grund följt en intervjuguide vilket kan beskrivas som semistrukturerad intervju. Guiden har använts som vägledning men intervjuerna har anpassats efter vad den intervjuade velat prata om.

Intervjuerna inkluderade även ett antal ledarskapsscenarion som presenterades där respondenten fick reflektera över möjliga handlingsalternativ, hur hen skulle valt att agera och vilka potentiella konsekvenser dessa innebar.

Redan efter intervju tre per officerskategori upplevde vi en viss form av mättnad, efter ytterligare två intervjuer var detta bekräftat. Samtliga intervjuer har varit mycket intressanta och utvecklande och vi är övertygade om att fler intervjuer skulle bidra till ytterligare personlig erfarenhet. Fler intervjuer i syfte att inhämta ”ny” empiri till vår studie såg vi däremot som fruktlöst och valde därför att avsluta den initiala empiriinsamlingen efter fem intervjuer per officerskategori.

Kodning av data

Inspirerade av Grounded Theory genomförde vi en första kodning av all inhämtad primärdata från fem intervjuer per officerskategori. Parallellt med kodning genomfördes memoing där vi antecknade tankar och idéer om hur vi initialt upplevde att koder hängde ihop och övriga intryck av insamlad data. Här vägdes även vår tolkning av respondenters kroppsspråk, tonfall och uppträdande in, som till exempel ironi, skämt, osäkerhet, långa betänketider eller nervöst trummande med fingrarna. Med hjälp av vår memoing markerades alla koder med framförallt färger vilka representerade vilken kontext koder framträder ur, dessa med syfte att underlätta kommande kategorisering till *samlingsbegrepp*.

Utvalda kontexter för färgmarkering var bakgrundsfaktorer, personlig utveckling, utbildning, egen värdering av en dålig ledare, egen värdering av en bra ledare, värdering av eget ledarskap samt uppfattning om yrkesrollen första linjens chef.

Dessutom markerades koder som har ursprung i intervjuarens uppfattning om vad som sagts ”mellan raderna” med en parantes.

För att undvika att skapa samlingsbegrepp som endast har sitt ursprung i en enskild individs åsikt snarare än från kollektivets markerades även koderna med vilken respondent som koden härstammade ifrån. Samtliga koder skrevs sedan ut officerskategorivis inför kategorisering.

Koder sorterades och kategoriserades i samlingsbegrepp under diskussion och med kontroll mot befintliga memos samtidigt som nya memos skapades.

En kod representerar att ett ämne påtalats under en intervju och vi anser därför att dessa är representativa för vad respondenterna velat tala om. Då respektive samlingsbegrepp innehåller ett mycket varierat antal koder var det viktigt för oss att få en överblick för att inte vikta studien från respondenternas intresse. Detta löstes med inspiration av textbrytning där respektive samlingsbegrepp grafiskt presenterades genom textstorlek som är i direkt relation till antalet koder denna innehåller.

Figur 5.Metod för överblick av samlingsbegrepp (Brandelius and Olsson, 2018)

Resultatet av vår textbrytningen gjorde att fokusområden kunde identifieras och mindre viktiga samlingsbegrepp kunde sorteras bort, inte för att de bara var små utan för att de bedömdes ej vara relevanta för studien, eller underordnas andra samlingsbegrepp.

Skede 3 – Initial analys och tolkning
Med våra samlingsbegrepp, dess textbrytning samt våra memos påbörjades ett analysarbete som resulterade i fyra *huvudbegrepp* vilka är relevanta för studien där majoriteten av våra samlingsbegrepp kunde underordnas. Vid framtagning av huvudbegreppen involverade vi även andra kollegor som fick granska insamlad empiri och bidra med sina tolkningar av densamma.

Innebörden av de fyra huvudbegreppen definierades och med hjälp av samlingsbegreppen skrevs vår tolkning av båda officerskategoriernas syn på respektive huvudbegrepp. Vid tolkning av respektive huvudbegrepp identifierades de områden där vi upplevde att mer kunskap var nödvändig för att skapa större förståelse vilket vi tog med oss in i nästa skede.

Det går inte med tydlighet dra skiljelinjer mellan huvudbegreppen då de har områden som överlappar varandra, men vi har ändå valt att använda oss av begreppen genom hela studien för att skapa en tydlig struktur där det blir lättare för läsaren att följa processen.

Skede 4 – Litteraturstudier
Litteraturstudier genomfördes med efterforskning främst mot Halmstad Högskolas bibliotek och databaser. Den stora mängd artiklar och böcker inom ämnet gjorde att efterforskningen av litteratur blev väldigt omfattande men mycket forskning inom ämnet sållades bort då vi ansåg att de inte kunde appliceras på vårt problemområde. Sökning har främst genomförts i ”Onesearch” med sökord som; *First Line Supervisor, First Line Manager, Manegerial work, Leader and Leadership.*

Huvuddelen av litteraturen i bokform är i första hand funnen tack vare vår förförståelse inom ämnet. Vi hade redan kännedom om många av de ”välkända” forskarna och författarna inom ämnet, såsom Bass, Mintzberg, Yukl, Larsson, Alvesson och Northouse för att nämna några.

Med funna artiklar och böcker beskrev vi huvudbegreppen i en större kontext med omfattning, innebörd och med information från olika tidsperioder.

Skede 5 – Analys
Analysen började med en jämförelse mellan båda officerskategoriernas empiri mot respektive huvudbegrepp. Detta genomfördes genom att respektive beskrivning av huvudbegrepp analyserades först individuellt för att därefter jämföra och diskutera de individuella resultaten. Diskussionerna omfattade både empiri, tidigare kodning, memos, upplevelser och erfarenheter. Likheter och olikheter identifierades och formulerades till resultat.

Sammanställning av likheter och olikheter ställdes mot vår referensram för att identifiera om och var det fanns stöd för vårt resultat. Samma process genomfördes för samtliga huvudbegrepp med diskussion mot studiens syfte och frågeställningar.

Slutligen urskildes de delar som utgör kärnan i studien och våra slutsatser formulerades.

5.2 Etik
Vår empiriinsamling vad gäller primärdata bygger på intervjuer av första linjens chefer. Då vi själva är potentiella framtida chefer till de individer vi har intervjuat finns en risk att respondenterna medvetet eller omedvetet svarar på ett sätt de tror faller i god jord hos oss. Denna risk försökte vi undvika genom att i introduktionen till intervjun vara tydliga med att det respondenten uttrycker inte kommer användas för eller mot dem i framtiden. Vi valde även att själva vara civilt klädda för att påvisa att vi inte genomförde studien med koppling till vår yrkesroll.

Vi var även tydliga i förfrågan om intervju med att respondenters val av deltagande i studien byggde på frivillighet och att det därmed inte skulle uppfattas som något tvång eller beordrat deltagande.

För att undvika felaktig presentation av insamlad intervjudata har samtliga respondenter fått möjlighet att godkänna ”sina” citat och se i vilken kontext de nyttjas.

Studien är genomförd inom egen organisation och med ett, av författarna, formulerat problem och syfte. Det finns ingen uttryckt vilja från organisationen att detta ska undersökas vilket, beroende på resultat och slutsatser, kan leda till obekväma situationer då många av våra kollegor är direkt eller indirekt delaktiga i varför första linjens chefer uppfattar sin situation som de gör. Denna risk måste vi vara medvetna om men går i praktiken inte att undvika.

Vår egen förkunskap inom ämnet och egen organisation medför en risk att vi försöker tvinga fram data, vid empiriinsamling genom ledande frågor, som passar in i redan skapade uppfattningar. Samma risk föreligger då vi analyserar och tolkar insamlad data. För att hantera detta har vi aktivt arbetat med att vara förutsättningslösa. Som exempel har vi vid kodning identifierat tillfällen då vi som intervjuare påverkat respondenten med ledande fråga och tagit hänsyn till detta.

Vi har försäkrat respondenterna anonymitet i syfte att få ett öppet och ärligt samtal. För att säkerställa denna anonymitet har vi begränsat presentation av respondenter, vi har även identifierat att vissa citat belyser respondenters språkbruk vilket innebär att respondenter kan identifieras genom detta inom förbandet. Samtliga citat är godkända av respondenterna men för att minska risken för att ett identifierat citat automatiskt visar denne respondents samtliga citat undviker vi även att skriva vilken respondent som uttalat vilket citat i presentationen av empirin.

5.3 Självkritik

Val av metod med inriktning på intervju som inhämtningsmetod av empiri har inneburit ett begränsat antal respondenter. En kvantitativ ansats hade inneburit en inhämtning från en större del av populationen om denna definieras som första linjens chefer i Försvarsmakten.

Oavsett val av metod hade populationen dessutom kunnat omfatta civila myndigheter, organisationer och företag vilket kunde tillfört ytterligare perspektiv på studien och en mer underbyggd överförbarhet utom Försvarsmakten.

I vårt urval har vi tagit stor hänsyn till de praktiska fördelar som det innebär med närheten till respondenterna. Kritik kan riktas då detta inneburit ett begränsat urval både i antal och med förankring i hela organisationen, en större bredd skulle kunna vara mer representativ för hela Försvarsmakten.

Vårt urval omfattar individer som har en koppling till första linjens chef men alla har inte utövat yrkesrollen vilket gör att studiens trovärdighet kan diskuteras.

Hantering av empiri, framtagning av koder, samlingsbegrepp, huvudbegrepp och analys har påverkats av vår erfarenhet och relation till organisationen och är ett faktum som gör att studiens tillförlitlighet kan ifrågasättas.

Stor del av studiens referensram har en koppling till Försvarsmakten genom interna dokument och till forskare med koppling till Försvarshögskolan vilket kan ligga till grund för kritik mot referensramens bredd.

Att studiens genomförande är inom egen organisation kan kritiseras ur fler perspektiv såsom författarnas möjlighet att dra fördel av studiens resultat.

Trots etiska överväganden och tydlighet mot respondenterna i form av frivillighet, anonymitet och att deras frispråkighet ej ska bli en belastning är det ett faktum att författarna i framtiden kan ha en yrkesmässig relation med beroendeställning åt båda hållen.

5.4 Källkritik

I huvudsak använder vi källor skapade av forskare som är erkända inom området och nyttjade artiklar är granskade inför sin publicering vilket skapar en hög tillförlitlighet.

Kritik kan främst riktas mot Försvarsmaktens interna dokumentation som är skapade av, för oss, okända individer och det ingår inte samma form av granskning och kvalitetssäkring likt vid en publicering av en artikel. Vidare har vi använt internetkällor som i grund bör anses vara tillförlitliga men som samtidigt är möjliga att påverka och förvanska.

6 EMPIRI

Detta kapitel omfattar inhämtad empiri från våra respondenter och hur vi hanterade den. Hela 6.1- *Beskrivning av huvudbegreppen* besvarar vår första frågeställning, *Hur beskriver officerskategorierna sin syn på yrkesrollen första linjens chef?*

Tio intervjuer och drygt 11,5 timmars samtal resulterade i totalt 475 koder.
Av 247 koder från officerarna skapades 28 samlingsbegrepp och de 228 koderna med härkomst från specialistofficerarna blev indelade i 23 samlingsbegrepp.

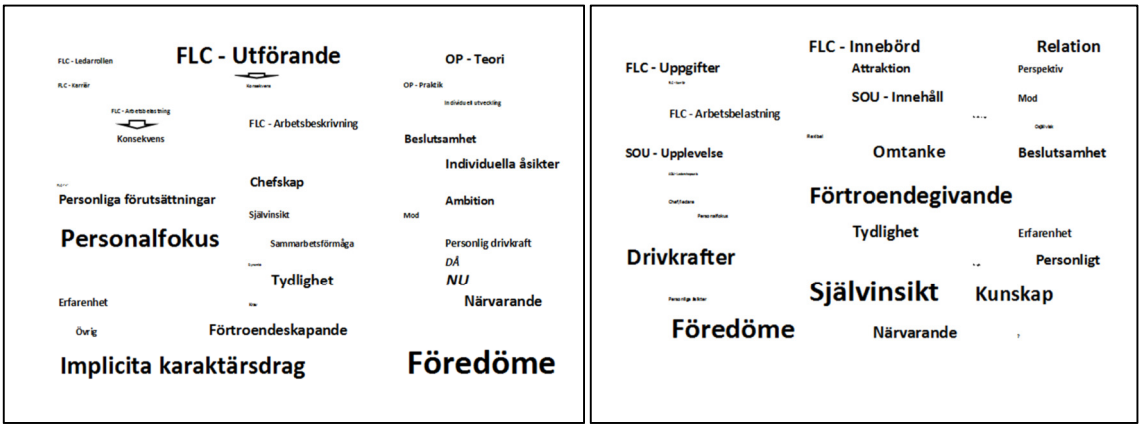
Officerare			
FLC - Ledarrollen	**OP – Teori**	**Implicita karaktärsdrag**	**Dynamisk**
FLC - Karriär	**OP - Praktik**	**Samarbetsförmåga**	**Krav**
FLC - Arbetsbelastning	**Personliga förutsättningar**	**Föredöme**	**Förtroendeskapande**
FLC - Positivt	**Personalfokus**	**Ambition**	**Individuell utveckling**
FLC - Utförande	**Tydlighet**	**Mod**	**Beslutsamhet**
FLC - Arbetsbeskrivning	**Chefskap**	**Personlig drivkraft**	**Individuella åsikter**
Erfarenhet	**Självinsikt**	**Närvarande**	**Övrigt**

Tabell 4. Samlingsbegrepp för officeren (Brandelius and Olsson, 2018)

Specialistofficerare			
FLC - Innebörd	**Flexibel**	**Chef/ledare**	**Kunskap**
FLC - Uppgifter	**Förtroendegivande**	**Övriga Personliga åsikter**	**Närvarande**
FLC - Karriär	**Personalfokus**	**Föredöme**	**Tydlighet**
FLC - Arbetsbelastning	**Självinsikt**	**Drivkrafter**	**Samarbetsförmåga**
SOU - Upplevelse	**SOU – Ledarskapsutb.**	**Attraktion**	**Omtanke**
SOU - Innehåll	**Vältalighet**	**Implicita karaktärsdrag**	

Tabell 5. Samlingsbegrepp för specialistofficeren (Brandelius and Olsson, 2018)

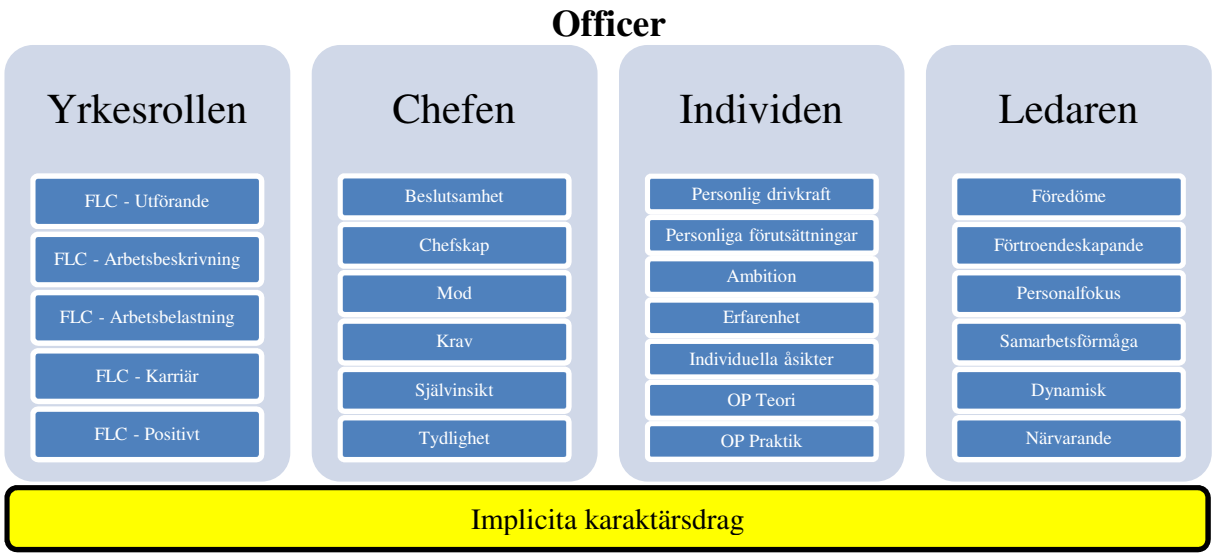
Vår textbrytning visar fokusområden och gav underlag för vilka samlingsbegrepp som kunde sorteras bort eller underordnas andra samlingsbegrepp.



Figur 6. tv. Samlingsbegrepp för officerare. th. Samlingsbegrepp för specialistofficerare (Brandelius and Olsson, 2018)

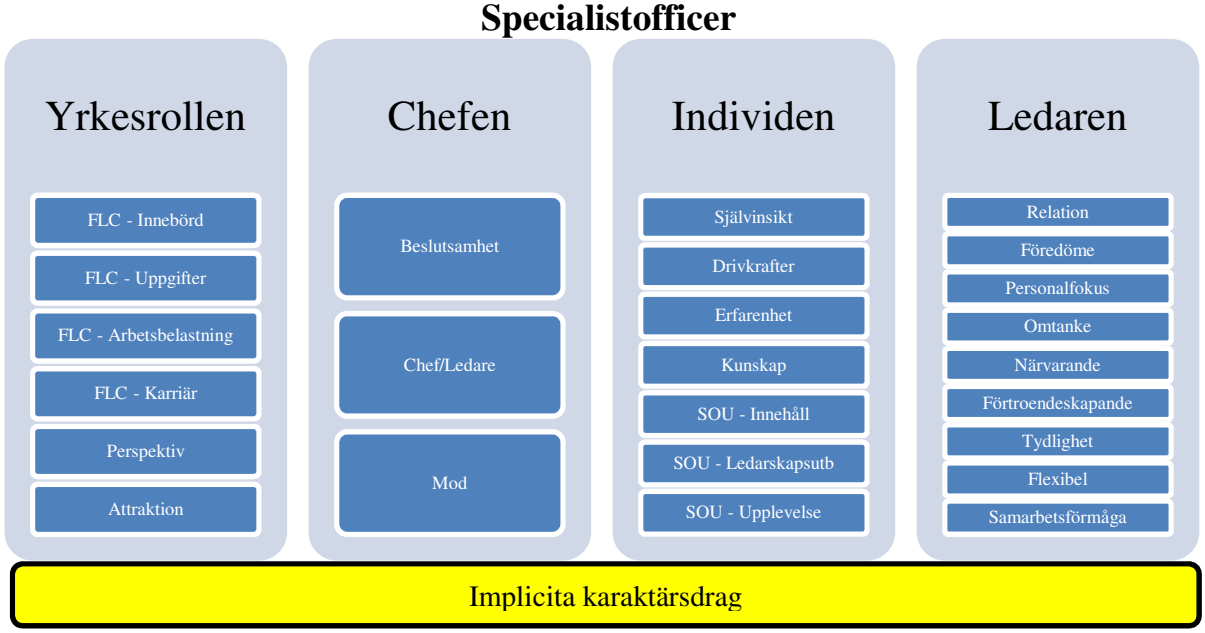
Sortering av samlingsbegrepp genomfördes i flera olika konstellationer i syfte att skapa en översikt som omfattade våra begrepp och som samtidigt kunde jämföras med befintlig forskning. Exempel på huvudbegrepp vi övervägde var uppgiftsfokus, personalfokus och

individen men slutligen identifierades och fastställdes huvudbegreppen; *Yrkesrollen*, *Chefen*, *Individen* och *Ledaren*, enligt figur 6 och 7. Dessa begrepp anser vi återspeglar respondenternas syn på helheten av att vara första linjens chef.
Under *Yrkesrollen* återfinns alla beskrivningar och värdering av vad det innebär att vara första linjens chef. Det som beskrivits med koppling mot chefskapet men inte nödvändigtvis mot yrkesrollen är samlade under *Chefen* vilken omfattar ett mer generiskt chefsperspektiv. Vidare placerades begrepp med koppling mot personliga förutsättningar och bakgrund under *Individen.* Slutligen samlades alla begrepp med koppling mot ledarskapet under *Ledaren.* Koder med ursprung i författarnas uppfattade underförstådda empiri samlades i *Implicita karaktärsdrag* och kopplas inte mot enskilt huvudbegrepp då de ofta berör fler.



Figur 7. Huvudbegreppens underbyggnad för officeren (Brandelius and Olsson, 2018)

Under processen att skapa våra huvudbegrepp sorterades följande samlingsbegrepp bort:
Individuell utveckling, Övrigt
Dessa sorterades bort då endast ett fåtal, ej relevanta, koder från samma individ finns under dessa.

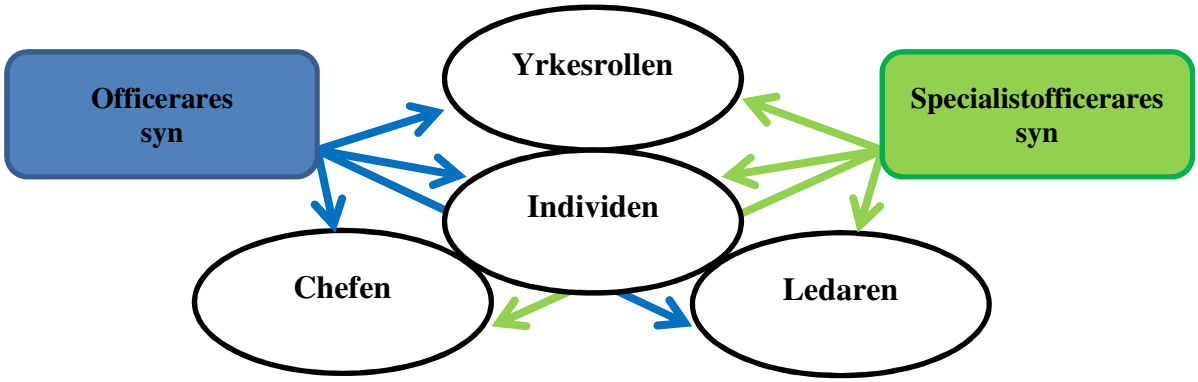


Figur 8. Huvudbegreppens underbyggnad för specialistofficeren (Brandelius and Olsson, 2018)

Under processen att skapa våra huvudbegrepp sorterades följande samlingsbegrepp bort: *Övriga personliga åsikter*, *Övrigt*.
Dessa sorterades bort då endast ett fåtal, ej relevanta, koder från samma individ finns under dessa.

6.1 Beskrivning av huvudbegrepp

Figur 9 visar uppbyggnaden av detta kapitel där vi, med hjälp av insamlad intervjuempiri, beskriver officerskategoriernas syn på respektive huvudbegrepp.



Figur 9. Flödesschema för beskrivning av huvudbegreppen (Brandelius and Olsson, 2018)

Yrkesrollen

Officerarnas perspektiv

Som första linjens chef representerar man arbetsgivaren Försvarsmakten. Rollen innebär att man har personalansvaret för underställd personal och skall följa lagar och avtal. I praktiken omfattar detta bland annat arbetstid, arbetsmiljö och rehabilitering vilket innebär en hel del administration.

Som första linjens chef är man också ansvarig för att verkställa det som högre chef beslutar, här är det nödvändigt att planera enhetens verksamhet och prioritera vad som skall göras.

”arbetsgivarföreträdare, det är nog vår förstahandsuppgift. Sen så är andrahandsuppgiften att träna K-personal[14] och se till så att dom behoven uppfylls och i sista hand hur vi utvecklar professionen som officer- och soldatkår. Tyvärr, jag hade inte velat ha det så men det är så jag skulle beskriva det”

”administrativa uppgifter kopplat till personalansvaret, det är en sak. Sen är det planering av verksamheten i stort. Och så en tredje grej skulle jag säga att vara skiktet mellan pluton och kompaniledning[15]”

Man upplever en utmaning i att kombinera den administrativa belastningen med ett gott ledarskap.

”det är ju som flera tjänster i en … just nu känner jag mig mest som en HR-person”

Befattningen innebär också att man är placerad mellan arbetstagarna och högre chefer. Närheten till personalen gör att man har en god verklighetsuppfattning samtidigt som man är en chef i hierarkin.

[14] **K-personal:** Kontinuerligt tjänstgörande personal
[15] **Kompani:** Militär enhet bestående av cirka 70 - 200 soldater (Försvarsmakten, 2018b)

”man blir en mellanhand mellan nivån över och medarbetarna, så det är en utmaning att ta tillvara på allas intressen och samtidigt kunna döma av rättvist och leverera både uppåt och nedåt.”

”det är här du ”ser”, alltså jag har mycket större insikt i vad som händer än vad kompanichefen har”

”det är jag som är bataljonens känselspröt utåt och ner mot soldaterna i och med att det är jag som står och förklarar beslut och ger order…”

Med en i huvudsak akademisk bakgrund utrycker officerarna att tillämpningen sker efterhand.

”mycket skolbänk och PowerPoint … jag har mycket med mig i bagaget från den utbildningen som det egentligen blir att jag prövar här och nu”

”det är här man faktiskt lär sig att bli chef på riktigt”

Rollen innebär en hög arbetsbelastning med många bollar i luften och konstant genomförande vilket kan upplevas som kortsiktigt och frustrerande. Samtidigt karakteriseras befattningen av mycket ansvar och möjlighet till att vara med och påverka. Det höga tempot innebär också en stark utvecklingskurva som dock behöver balanseras.

”det är väldigt stimulerande ibland till den övre gränsen om man säger så, jag har utvecklats snabbt på kort tid”

Befattningen är den första chefspositionen i en karriär som karaktäriseras av ett högt tempo, officeren vet att det är dags att gå vidare för att skapa bred kunskap lagom till att man i bästa fall behärskar rollen. Detta tempo uppfattas dock inte alltid som positivt ur utveckling och erfarenhetssynpunkt men det finns förståelse och acceptans för systemet.

”det går ju så sjukt fort … enligt den här planen, löjtnant till sommaren och läsa till kapten nästa år. Det går sjukt fort och man vill ha upp unga chefer liksom”

”jag kan inte se behovet av att packa den där ryggsäcken så jävla brett, behöver kanske inte ha egen erfarenhet på allting när man står där som bataljonschef, utan kanske ska fråga tex ledningsplutonchefen vad behöver du av mig, hur fort kan du lösa det här, vilka förutsättningar behöver du, och då är det tillräckligt så länge man är öppen med det”

Det höga karriärstempot innebär en utmaning både för officeren och den underställda, för båda parter innebär frekventa chefsbyten att nya relationer behöver skapas kontinuerligt.

”en av dom stora utmaningarna skulle jag säga är att jobba med personalen, det blir någon form av kulturskillnad kring hur man jobbar för vi byter chefer så pass ofta att förhållningssättet till personalen genom arbetsmetoden ledarskap , den påverkas väldigt mycket eftersom man har inte möjlighet att forma sin pluton”

Specialistofficerarnas perspektiv
Det är första linjens chef som ser till att personalen löser enhetens tilldelade uppgifter. Hur detta sker är mycket komplext men omfattar både att ta emot en order, bryta ner denna och ge order samtidigt som personalen som genomför uppgiften behöver bli motiverade och känna av ett bra ledarskap. Det är en tung befattning med mycket ansvar, både med relativt många underställda och också mängden av varierande uppgifter som behöver lösas.

Att uppgifter uppkommer och skapar friktioner i det planerade arbetet är en naturlig del när man jobbar med personal och något som man måste kunna hantera, det innebär också att man måste kunna ta svåra beslut.

Skillnaden från tidigare befattningar som specialistofficer är stor. Framförallt är det den tidigare närheten till personalen som upplevs har minskat. Samtidigt innebär rollen som första linjens chef ett formellt ansvar för personalen, i praktiken är det dock framförallt en administrativ innebörd då man tidigare i större omfattning hade en starkare relation till sina underställda och därmed känt ett naturligt ansvar.

”jag känner alltid ansvar för min personal, och det spelar ingen roll om jag är ställföreträdare eller plutonchef, eller chef med personalansvar, jag känner fortfarande samma omtanke om min underställda personal även om jag kanske inte formellt har det”

De administrativa uppgifterna är ibland överväldigande och man upplever en hög arbetsbelastning som kan vara både stressande och frustrerande.

”jag tycker att det är för mycket, jag känner att jag inte riktigt har tiden att gå ut och följa upp, jag försöker göra det men det är verkligen att man tvingar sig ut”

”Det känns som att man bara sitter på befälsrummet hela tiden”

”ibland blir vi så stressade så att vi hinner inte investera tid i långsiktiga lösningar”

En framgångsfaktor när man kommer underifrån är att det redan finns en relation att luta sig mot när det inte finns tid att träffa sin personal.

”jag kände inte att jag kunde ge dom den uppmärksamhet som dom förtjänar, särskilt när jag knappt kunde ge dom de ingångsvärden de behövde för att lösa uppgifterna, då är det ännu svårare att ge dom det personliga stödet … grundbulten var tillit, för jag kände att jag litade på mina underställda och mina underställda litade på mig, det gjorde det enklare”

Samtidigt belyser man andra värden i befattningen som är motiverande, att vara med och påverka, ha inflytande och att växa med ansvaret.

”plutonchefserfarenheten har gett mig en helt annan infallsvinkel”

”man ser att plutonen utvecklas och gör framsteg … man har ett finger med i spelet som plutonchef, det är roligt att sitta och planera och styra plutonen i vad jag tycker är rätt riktning”

”det är en intressant befattning, ett jäkla ansvar men man växer ju också med ansvar, någonstans måste man ju själv utvecklas och det är ju en supermöjlighet att kunna få vara chef över en sån mängd människor”

Chefen

Officerarnas perspektiv

”första linjens chef är inte bara en krigschef liksom, utan det är ju en chef på många andra sätt. Att vara bra eller dålig chef måste värderas mot den uppgift som är ställd.”

Officersrollen och chefskapet är starkt förknippat med varandra. Officeren är chef vilket är viktigt att klargöra då vi arbetar i en hierarkisk organisation. Hur något ska hanteras eller genomföras kan alltid diskuteras men i slutändan är det officeren som sätter ner foten och avgör vägval.

”i första hand vill jag vara ledare, men jag är i slutändan chef, jag kommer vara öppen mot att de kritiserar, det tycker jag är bra, de ska fråga om de tycker att jag är otydlig. Dom ska gärna hjälpa mig och ge feedback … men att ifrågasätta ledarskapet liksom, nu råkar jag vara officer och dom är förmodligen specialistofficerare mest, då kan ju dom läsa till taktiker och se om dom kan göra det bättre …”

Att var chef kräver mod. Mod att hantera besvärliga eller obekväma situationer, att våga ta diskussion, att ställa krav och ta ansvar för de konsekvenser, positiva som negativa, ett fattat beslut har föranlett. I många fall krävs även mod för att vara prestigelös och att våga blotta sin egen okunskap.

”den bilden av att jag som chef ska kunna gå in och visa vägen, jag kan ju göra det som en gest eller vad man ska säga, men jag kan inte göra det i det handgripliga arbetet, den förmågan finns inte. Jag kan inte gå in och visa vägen i hur man hanterar materielen för den förmågan har jag inte”

En stor del av chefens förmåga handlar om tydlighet. Att ha förmågan att ta emot information eller orders från högre chef, bearbeta densamma och förmedla vidare till sina underställda. Detta kräver att chefen har kunskap om vilken information som är väsentlig och vilken som kan sållas bort. Vidare krävs även kännedom om underställda så att chefen vet på vilket sätt informationen bör förmedlas för att den skall upplevas begriplig.

”att sålla information, att ha en förmåga att jobba uppåt och neråt, prata och kommunicera med sin chef på ett sätt den förstår och kommunicera neråt på ett sätt personalen där förstår.”

En dålig chef är en individ som inte vågar fatta beslut eller som är tvetydig i sina beslut, en konsekvens som kan uppstå om chefen strävar efter att vara alla till lags. Vidare exempel är en som inte gör några prioriteringar av den verksamhet som ska genomföras vilket resulterar i att allt som ska göras kan anses vara lika viktigt.

”ambivalent, särskilt i sina beslut, man är, och det tillsammans med att vara otransparent gör en ju fruktansvärt irriterad. Man vänder kappan för vinden, man vågar inte prioritera uppgifter, det är också fruktansvärt frustrerande, särskilt som första linjens chef är det jätte jobbigt för då behöver du ju själv prioritera uppgifterna … ett låt-gå ledarskap är frustrerande även om det inte är det sämsta ledarskapet … det måste nästan vara värre med översittarfasoner…”

Specialistofficerarnas perspektiv
Som chef är man ansvarig för att hantera enhetens uppgifter, det kan handla om att döma av hur en uppgift ska lösas och av vem men också att ha mod att säga nej till både underställda och överordnade.

”man kan ju inte vika sig för minsta gnäll”

”man bör ha ett mått av ödmjukhet men till det också en tydlighet så att man även om man är ödmjuk så måste man nog vara tydlig och rak med det här är min vilja och det är så här jag fungerar och det är så här jag leder, annars kommer man nog inte att få med sig folk”

En chef leder genom att sätta upp tydliga riktlinjer och visar mot vilket mål de underställda ska jobba. Chefen har ändå ett ansvar att målen uppfylls och för personalen som genomför uppgifterna. Chefen ska fatta beslut men ännu viktigare är att denne på inga villkor undviker att fatta beslut och saknar handlingskraft.

”om man inte sätter upp och har målsättningar och tydliga riktlinjer om vad som gäller, det och inga fattade beslut det tror jag är två huvudsaker som man inte vill se hos en första linjens chef”

”om det är någon som inte vågar ta beslut då tror jag att saker fallerar väldigt, väldigt fort”

Individen

Officerarnas perspektiv
Officeren har en bakgrund som är präglad av främst akademisk utbildning. Officersprogrammet har genom fokus på hög nivå gett officeren ett helhetsperspektiv och en bred förståelse för sin egen och sin enhets roll i Försvarsmaktens helhet.

”jag skulle vilja påstå att jag har ganska bra förståelse för det jag gör och varför jag gör det jag gör”

”jag har alltid velat kombinera det praktiska med det teoretiska och framförallt så har jag tyckt att det har varit viktigt att få den akademiska skolningen också … viktigt är kanske fel ord men det berikade mig väldigt mycket för att få utökade perspektiv och se helheten”

”den utbildning vi får förbereder oss för att vi progressivt ska kunna utveckla oss i vår profession”

Ofta upplevs den begränsade mängd praktisk erfarenhet erhållen från skolan som en brist i det dagliga värvet efter examen.

”det hade ju såklart varit skönt att ha några år som soldat och känna på yrket lite innan man kliver upp, det inser jag ju nu att det är erfarenhet man inte kommer kunna ta igen i rollen jag har nu”

”ledarskapet är nog något som genomsyrar utbildning på olika sätt, det är ju tillfällen att pröva det som inte finns med på det sätt jag hade önskat kanske”

”om man är lyhörd och rättvis så kan man komma långt på dom grunderna och samla på sig kompetens och erfarenhet efterhand”

Att vara officer är ett prestigefyllt yrke utan att officeren för den saken skull behöver ha prestige i sitt förhållningssätt. Officeren värdesätter erfarenhet och har ett högt personalfokus

väl medveten om att det är här erfarenheten och den detaljerade kunskapen finns. Officeren är dock den som är chef och värdesätter egenskaper som handlingskraft och agerande.

”jag kommer vara ung, yngre än alla underställda säkert, och jag kommer ha noll erfarenhet. Det är inte någon som kommer lyssna på vad jag säger … men det har inte varit några problem har jag inte upplevt överhuvudtaget, jag tror det grundar sig i att någonstans måste man gå in med en ganska ödmjuk inställning att – ok, det här kan inte jag liksom, jag förväntar mig att du ger mig input och jag kommer att lyssna på vad du säger och sen kommer jag att fatta beslut ändå men baserat på vad du säger för det är jag satt att göra”

”i mångt och mycket är vi som kommer nya ut beroende av våra specialistofficerare och deras kunskap och skulle vi helt förbise deras åsikter eller kunskaper inom vissa områden skjuter man sig själv i foten”

Officeren är vältalig och har lätt för att uttrycka sina tankar och ställningstaganden. Den akademiska skolningen har skapat reflekterande individer där det hör till vanligheten att alltid skapa sig en uppfattning genom att fundera över sitt egna förhållningssätt och åsikter.

Specialistofficerarnas perspektiv

Specialistofficeren kännetecknas av en längre erfarenhet och en förankring i organisationen. Man känner ett naturligt ansvar och kan sätta sig in i underställdas position därför att man själv har tjänstgjort på dessa befattningar och vet vad det innebär. Ansvar är också ett område som uttryckligen nämns som en personligt utvecklande faktor. Tjänstgöring i internationella insatser, framförallt i befattning som specialistofficer, gör att man har en större erfarenhet av att känna ansvaret för sina underställdas liv.

”det är väldigt mycket ansvar och det blir lite mer skarpt läge än här hemma, så man känner att man har ansvar för andras liv och det får man ta vara på”

En effekt av erfarenhet är också en hög verksamhetsnära kunskapsnivå. Professionen har en naturlig förankring i fackkunskap och kunskapen är uppbyggd under en längre tid som specialistofficer men också ibland som anställd soldat. Detaljkunskapen och förståelsen är en framgångsfaktor när specialistofficeren börjar bredda sin kunskap och ska tjänstgöra på högre nivåer.

”en specialist har många gånger jobbat sig upp som gruppchef och då kanske till och med varit på flera grupper och har förståelse för hela systemet … man besitter en bredare kunskap och det är definitivt en styrka”

Kunskapen om hur saker fungerar genererar en åsikt om hur saker bör vara och hur verksamhet ska genomföras, denna individuella åsikt är grund för ett fyrkantigt uppträdande men balanseras också med att kunna ge goda förutsättningar, en vilja att ge underställdа ansvar och utvecklas.

”jag sitter på en del kunskap … jag vet hur man lägger upp en utbildning och hur lång tid det tar och vad instruktören behöver”

Specialistofficeren hämtar sin drivkraft inifrån. Trivsel och en varierande kul verksamhet med både personlig, personell och organisatorisk utveckling är drivkrafter. En pliktkänsla och stolthet gör arbetet till mer än bara ett yrke.

”det är ett väldigt varierande jobb … sen är det ju faktiskt väldigt roliga saker vi gör på jobbet”

Ledaren

Officerarnas perspektiv
Som ledare är det väldigt viktigt att ta hand om sin personal, att ha ett personalfokus, vilket innebär flera olika saker. Att vara lyhörd och ”se alla” för att skapa goda relationer syftande till att skapa och visa förtroende samt tillit är vitalt för ledaren. För att bygga vidare på att erhålla de underställdas förtroende är det viktigt att ledaren är prestigelös, ödmjuk och transparent till sin natur.

”bra ledare ska skapa tillit,ge ramar och tillse att personalen faktiskt också har kul”

Mycket mynnar ut i vikten av att ledaren är ett föredöme. Det är en som tydligt visar vad som är rätt och fel (värdegrund), är ärlig, rättvis, lojal och ställer samma krav på sig själv som på sina underställda. För att det ska vara möjligt för de underställda att följa sin ledare ställer det krav på att denna är närvarande och delaktig i den verksamhet som genomförs.

”bra ledarskap bygger egentligen på tydlighet, ärlighet, trovärdighet som skapas genom delaktighet och att man delar vedermödorna.”

Den mångfacetterade rollen som första linjens chef ställer även höga krav på ledarens förmåga att vara anpassningsbar och flexibel i sin yrkesutövning.

”det är ju ett situationsanpassat ledarskap i mångt och mycket. Det gäller att möta varje situation baserat på hur den ser ut.”

Det som utmärker den dåliga ledaren är en individ som mer ser till att värna om egna intressen vilket kan föda beteenden som falskhet, orättvisa och översittarfasoner. Ytterligare exempel på en dålig ledare är en som har en oförmåga eller ovilja att fatta beslut.

I beskrivning av det egna ledarskapet är det tydligt att man inte har möjlighet att leva upp till det beskrivna ideala ledarskapet. Många önskvärda beteenden blir svåra att visa då de exempelvis bygger på närvaro som i sin tur begränsas på grund av arbetsbelastning.

Specialistofficerarnas perspektiv
En ledare skall vara ett föredöme. Detta innebär leva efter sina egna uppsatta regler att vara någon att se upp till och som underställda känner att de kan finna stöd hos. Ledaren är en föregångsman som visar vägen och deltar i verksamhet även när denna är besvärlig. En förutsättning för att vara ett föredöme är att vara närvarande.

”då har man varit med ute mycket också, då har man varit i arbetet … det är ju så man får bli ledare, att dom vill följa, att dom kan följa. Dom kan ju inte följa någon som sitter och knappar PRIO[16], det är omöjligt! Man ska synas och man ska vara med!”

Närvaron är också viktig för att skapa en relation till sin personal, en bra ledare har social kompetens och ser individen och dess kvaliteter. Ledaren har också insikt i sin egen roll och sina förmågor.

”man måste ha en förståelse för vad man har för förmågor så att man inte tror att man alltid är den bäste spelaren själv utan måste ha förståelse för att man är där för att leda och inte göra allting själv utan måste identifiera vem som är bra på vad och kunna använda rätt person till rätt uppgift”

[16] **PRIO:** Försvarsmaktens affärssystem för ekonomi, Human Resources (HR) och logistik

Ledaren skapar också ett bra arbetsklimat där det är tydligt vad som gäller i olika situationer, det är viktigt med förmågan att vara flexibel och kunna växla mellan formellt och informellt förhållningssätt.

”man kan ha den där fingertoppskänslan och ställa om, en människa som kan vara rak, tydlig och bestämd som på något sätt får med sig folk, folk lyssnar upp, men som samtidigt kan vara lite avslappnad när det inte är fullt lika allvarligt”

”jag är chef men då tar vi av oss chefskepsen och sen kan vi prata om mjuka saker”

Ledaren är rättvis och någon att se upp till, förtroende och tydlighet är viktigt.

”hade han sagt hoppa så hade jag hoppat för jag vill följa honom, det är väl där man vill försöka nå”

”dom ska se upp till mig samtidigt som dom ska kunna känna att dom kan hata mig och vilja göra det som jag säger att dom ska göra”

”att få förtroende och respekt från sina underställda, även sina officerare är inte helt snutet ur näsan”

På många sätt utgår ledaren från personalen. Uppgifter skall lösas men det är personalen som genomför dem och fokus ligger ofta på personalen. Ledaren uppmuntrar och ger utrymme för underställda att ta ansvar. Ledaren är lyhörd mot sin personal och agerar medvetet med omtanke när personalen berörs negativt. Om personalen är välmående så löser enheten uppgifterna tillsammans.

”… är jag en förebild och kan motivera så kommer uppgifterna lösas”

En ledare som är egocentrisk och fokuserar på egen vinning genom beslut och som särbehandlar personal är ett dåligt föredöme. Att inte lyssna på sin personal och vara otillgänglig är oönskade karaktärsdrag.

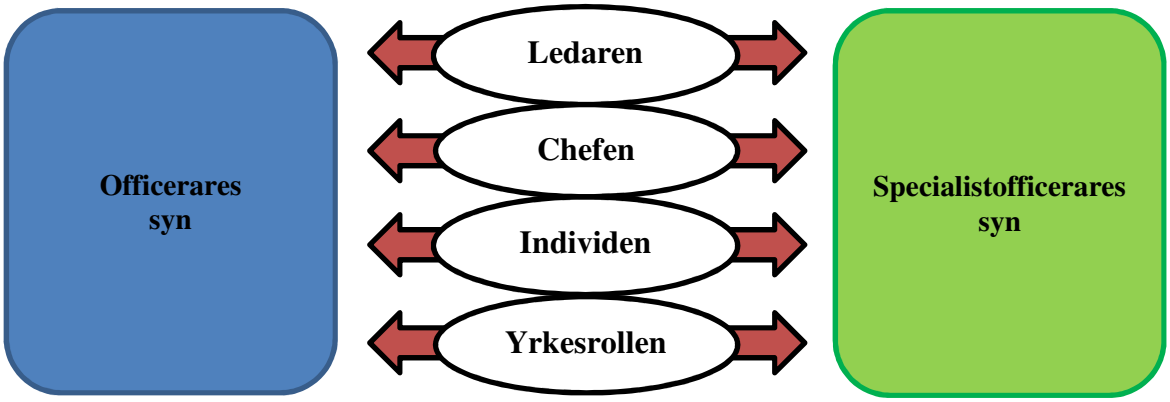
”man visar inget intresse för underställda och deras välmående, man är mer fokuserad på vad man själv får för vinning i grejer och inte vad ens personal vinner … det kännetecknar tydliga riktpunkter för en dålig ledare”

Dagens arbetsbelastning som involverar mycket administrativa uppgifter upptar mycket tid som annars hade lagts på personalen. Detta innebär i praktiken att man tvingas utöva ett ledarskap som inte överensstämmer med det man önskar och dessutom har tidigare erfarenhet av.

”man är lite frånkopplad från verksamheten, jag kan inte riktigt bedriva mitt ledarskap… man känner sig inte som någon ledare riktigt, man känner sig mer som en chef bara”

7 ANALYS

Analysen utgår från en jämförelse mellan officerskategoriernas syn kopplat mot respektive huvudbegrepp. För läsaren är det även viktigt att kunskap och förståelse erhållen från kapitel 3 – *Bakgrund* finns med då analysen läses. Kapitlet besvarar vår andra frågeställning, *Vilka likheter och olikheter finns mellan officerskategoriernas syn på yrkesrollen första linjens chef?*



Figur 10. Flödesschema för empirijämförelse (Brandelius and Olsson, 2018)

7.1 Yrkesrollen

I vår komparation finner vi att officerskategorierna ser arbetsbelastningen hos första linjens chef som utmärkande. Många arbetsuppgifter saknar fysisk och social koppling mot underställda vilket bidrar till en distansering mot personalen. En stor del i arbetsbelastningen grundar sig i kortsiktighet vilket upplevs frustrerande då detta leder till ett konstant genomförande. Positiva aspekter med yrkesrollen beskrivs genom det ansvar som medföljer samt möjligheten att påverka vilket ger en hög personlig utveckling.

Yrkesrollens placering mellan högre chef och underställda innebär en viss skillnad för officerskategorierna. Deras bakgrund ger att officeren kommer in och placeras ”i mitten” ofta utan relation till högre chef eller underställda. Den neutrala och förutsättningslösa startpunkten innebär att relationer måste skapas och alla parters förväntningar, krav och behov måste identifieras och hanteras. Yrkesrollen är dessutom vanligen den första befattningen i en karriär som karaktäriseras av ett högt tempo. För specialistofficeren är yrkesrollen normalt en befattning som de kommer ha arbetat mot under många års tid och denna befordran är en bekräftelse på goda prestationer under lång tid. Det innebär också att specialistofficerens väg till yrkesrollen normalt sker genom organisationen, individen är därmed ofta välkänd och har i bakgrunden en relation till högre chef och underställda.

Dessa skillnader i bakgrund påverkar hur officerskategorierna beskriver yrkesrollen. Officeren beskriver yrkesrollen med ett tydligt chefsperspektiv, där det i större utsträckning används termer som; *juridiskt ansvar*, *jag är chef*, *det är jag som till slut fäller ner handen*, *verkställa beslut*. Detta kan jämföras med specialistofficeren som uttrycker att *vi ska lösa uppgiften* och betonar i samband med detta vikten av att motivera sin personal.

”det är jag som är plutonchef, det är jag som fattar alla besluten, det grundar sig i att det är jag som är juridiskt ansvarig”

Skillnaden i bakgrund föranleder även olikheter i erfarenhet och kunskap. Specialistofficeren tar ett vidare steg i sin utveckling där de tar med sig alla tidigare erfarenheter och skapad detaljkunskap. Officerens övervägande teoretiska utbildning omvandlas först efter att yrkesrollen intagits till praktisk kunskap och erfarenhet.

7.2 Chefen

Båda officerskategorierna betonar vikten av transparens, tydlighet och kommunikation för att delge information, det är också viktigt att ta ansvar för sina uppgifter, sin personal och konsekvenserna av sina beslut. I frågan om chefens beslutsamhet betonas det negativa med icke-beslut mer än att i positiva ordalag beskriva vikten av att fatta beslut. På samma sätt förs resonemang kring att ej prioritera verksamhet. Båda officerskategorierna har god självkännedom vilket gör dem medvetna om sina styrkor och begränsningar och tar hänsyn till dessa i sitt utövande av chefskap. För officeren innebär detta generellt en brist i detaljkunskap och ett beroende av sina underställda och för specialistofficerarna finns generellt en lägre taktisk kunskap vilket kan påverka beslut och prioriteringar.

I vår komparation finner vi att officerskategoriernas syn på chefen till del divergerar. Detta återspeglas framförallt i officerskategoriernas beskrivningar av chefsinnebörden då dessa är av olika tydlighet. Officeren har en tydlig uppfattning om innebörden och dessutom en förmåga att uttrycka denna, specialistofficeren har istället en tendens att i sin beskrivning väva samman chefskap och ledarskap

Vikten av mod beskriver båda officerskategorierna men utgångspunkten för detta skiljer sig. Officeren talar om mod att stå upp för sitt agerande och att ta ansvar för sina handlingar, men också om mod att visa okunskap inför andra människor. Specialistofficerens mod kopplas direkt mot att fatta obekväma beslut som påverkar deras relation till över- och underordnade.

7.3 Individen

I komparation återfinns fler skillnader än likheter. Officerskategorierna har dock ofta samma uppfattning om dessa skillnader som till exempel en gemensam syn på specialistofficerens styrka i den långa erfarenheten och att de vuxit upp i organisationen.

Båda officerskategorierna pratar om helhetsförståelse där likheter finns ur perspektivet yrkesrollen. För officeren, med längre akademisk skolning, innebär dock det större perspektivet Försvarsmakten när specialistofficeren pratar om det större perspektivet som det egna förbandet vilket skapats genom erfarenhet.

Officerskategorierna skiljer sig i fackkompetens, de främsta orsakerna är skillnader i skolgång och yrkeslivserfarenhet. Här kan vi se att officeren har ett mer reflekterande förhållningsätt där egna förutsättningar och åsikter ligger till grund för olika vägval, jämfört med specialistofficeren som i större utsträckning kan förlita sig på sin fackkompetens och erfarenhet vid lösande av uppgift. Specialistofficerens långa erfarenhet gör att de i större utsträckning känner sympati för underställda och den verksamhet de bedriver eftersom de själva i många fall har upplevt samma sak , något som officeren har en större distans till. Vi upplever en skillnad i var tyngdpunkten för lojaliteten är placerad, där vissa officerare lägger större vikt vid chefskapet och lösandet av uppgiften medan vissa specialistofficere lägger större fokus på relationen till underställda.

Även inom respektive kategori finner vi vissa skillnader där en del officerare inte upplever det som något problem att vara ”ny och oerfaren” medan andra uttrycker att de måste aktivt arbeta för att upprätthålla chefskapet. Gemensamt är att samtliga har reflekterat över sin egen situation. Specialistofficeren visar individuella skillnader vid hantering av ledarskapsproblem där vissa väljer att lösa det med ett chefskap medan andra väljer en mer relationsbaserad väg.

7.4 Ledaren

Båda officerskategorierna beskriver en likvärdig syn på vad som är ett gott ledarskap men på väldigt olika sätt. Officeren använder begrepp som belyser ledarskapet medan specialistofficeren beskriver begreppen utan att använda dem. Där officeren uttrycker *"… genom delaktighet och att dela vedermödor"* uttrycker specialistofficeren *"han är med och drar i lådorna…"*. Även i beskrivning av ett dåligt ledarskap uttrycks samsyn i form av att till exempel vara egocentrisk och frånvarande.

Den tydlighet som återfinns i beskrivningen av en ideal ledare återspeglas inte lika tydligt i beskrivningen av det egna tillämpade ledarskapet. En gemensam uppfattning är att arbetsbelastning ligger till grund för den distansering de upplever vilket försvårar tillämpning av ledarskap.

8 DISKUSSION

I det sista steget av studien där vi ställer resultat mot referensram besvaras tredje frågeställningen, *Stämmer officerskategoriernas syn på ledarskap överens med den av Försvarsmakten fastställda ledarstilen Utvecklande ledarskap?*, under rubriken *Ledaren*.
Vidare besvaras fjärde frågeställningen, *Vad innebär skillnaderna mellan officerskategorierna när det gäller utövande av chefs- och ledarskap?*, i 8.1 – *Slutsats* genom beskrivning av identifierade styrkor och utmaningar för respektive officerskategori.
Vår femte och sista frågeställning, *Hur kan chefer i Försvarsmakten använda studiens resultat för att skapa bättre förutsättningar för första linjens chef?*, besvaras generellt i 8.2 – *Att ge första linjens chefer rätt förutsättningar* samt specifikt i 8.3 – *Rekommendationer till Försvarsmakten*.

Yrkesrollen

I litteraturstudien fann vi brett stöd för officerskategoriernas syn på yrkesrollen. Vi kan konstatera att yrkesrollen anses vara omfattande, karaktäriseras av hög arbetsbelastning och med kortsiktighet blir stor del av verksamheten ”brandsläckning”. Litteraturen beskriver effekten av detta som en *stressfaktor* vilket kan hanteras med tydliga mandat och befogenheter från högre chef.

Relationen med underställda kan vara en avgörande faktor för hur yrkesrollen hanteras. Litteraturen visar att det kan vara lättare att tillgodose överordnades behov med hänsyn till den maktposition denna har men detta ställs mot en eventuell relation och lojalitet mot underställda eller för den delen till högre chef.

Vi har ännu inte sett någon teoretisk beskrivning av hur civila organisationer ser på bemanningen av yrkesrollen. Är det en position med syfte att bevara en form av organisatoriskt minne eller är det en språngbräda för karriär inom organisationen. Så som systemet är utformat är yrkesrollen för officerarna ofta en instegsbefattning och det första steget i en tänkt karriärsväg med högt tempo. Detta är officerarna medvetna om och acceptans för systemet balanseras med viljan att utvecklas inom yrkesrollen. För specialistofficeren är yrkesrollen normalt en befattning som de kommer ha arbetat mot under många års tid och ser det som en bekräftelse på goda prestationer under lång tid då den erhålls.

Chefen

Litteraturstudien visar att det finns många forskningar som avhandlar chefsrollen. I vår empiri ser vi överlag likvärdiga beskrivningar av vad som är viktigt i rollen som chef vilket troligtvis beror på att de arbetar i samma organisation vilket kan skapa ett ”gemensamt” synsätt. Det skiljer sig dock i beskrivningen av vad chefen gör vilket kan exemplifieras genom en koppling till Mintzbergs studie från 1973, där officeren framförallt positionerar sig i gruppen *Roller som beslutsfattare* och specialistofficeren i grupperna *Roller som beslutsfattare* och *Interpersonella roller*. Officeren som placeras direkt på chefspositionen har sannolikt reflekterat över innebörden av att vara chef i större utsträckning än specialistofficeren som successivt växt in i rollen. Att en individ positionerar sig till del i flera roller har varit del av den kritik som har riktats mot Mintzbergs definierade roller och är därmed inget konstigt. Vi ser även att båda officerskategorierna till del kan kopplas mot gruppen *Informationsroller*. Resonemanget ovan går även att koppla till inomorganisatorisk och utomorganisatorisk chefskompetens som beskrivs i Utvecklande Ledarskap.

Officerens utgångspunkt för chefens mod visar också en koppling till kategorins förmåga att reflektera, en tydlig syn på vad en chef gör leder sannolikt till ett tydligt chefsideal ur vilket modet beskrivs. I specialistofficerens uttryck för mod ses en tydligare koppling mot relation och kan kopplas till Yukls beskrivning av orationella beslutsprocesser där känslomässiga inslag påverkar. Vikten av mod går även att återfinna i Utvecklande ledarskap vilket beskrivs som en del i att vara ett föredöme.

Individen
Organisationens personalsystem skapar en struktur där individer rekryteras och utbildas med målbild att verka i de olika officerskategorierna vilket återspeglas framförallt i helhetsperspektiv och fackkompetens. Hur man tar sig an tjänsten som chef är dock inte bara kopplat till vilken officerskategori man tillhör utan beror i stor utsträckning på hur man är som individ och vilka *Grundläggande förutsättningar* man har med sig. Detta kan anses vara självklart men vi finner även stöd för detta i Utvecklande ledarskap såväl som i Mintzbergs forskning. Fler faktorer som påverkar att olikheter finns kan sammanfattas i *Omgivningskaraktäristika* området.

Oavsett om det är en effekt av en akademisk utbildning med kritiskt tänkande eller inte ser vi en gemensam nämnare hos officerarna att de har ett reflekterande förhållningssätt. Vi upplever genom empirin att de har ett internt *kontrollfokus* vilket kan vara en effekt av deras reflekterande beteende, som exempel uttrycks att *”erfarenhet fås av den som vill”*, alltså att individen själv har ansvar för sin utveckling. Samma tydlighet i placering av kontrollfokus går inte att återfinna i specialistofficerens empiri.

Självförmåga utgår från individen och behöver nödvändigtvis inte vara förankrad i andra människors uppfattning. Generellt upplever vi dock att alla respondenter har en god uppfattning om sin självförmåga som anses bekräftas i insamlad empiri.

Båda officerskategorierna ser styrka i det som benämns *intern befordran* där personal med erfarenhet och fackkompetens ses som framgångsfaktorer. Litteraturen belyser dock den andra sidan av myntet där förändring kan utebli på grund av invanda mönster eller personalproblematik kan uppstå på grund av relationer. Empirin visar att specialistofficeren upplever en ökad distans till sin underställda och att arbetsbelastningen är huvudorsak till detta. I detta fall kan vi se att den ökade arbetsbelastningen kan ”hjälpa” specialistofficeren att skapa, kanske nödvändig, distans. Officerskategoriernas något skilda placering av tyngdpunkt för lojalitet är en utmaning för första linjens chef då tidigare forskning påvisar vikten av att lojalitet balanseras mellan organisation och personal.

Ledaren
Vi upplever att båda officerskategorierna positionerar sig inom ramen för ledarstilen *utvecklande ledarskap*. Med tydlig koppling till existerande begrepp i Utvecklande ledarskap beskriver officeren sin syn på ett gott ledarskap, specialistofficeren gör detsamma men genom beskrivningar av vad man gör som en bra ledare och som underförstått innebär samma begrepp. Den enda kategori som utmärker sig genom frånvaro är *uppmuntra kreativitet* vilket kan innebära att personell och organisatorisk utveckling uteblir.

Varför båda officerskategorierna har så lika uppfattning om ledarskap finner vi inte stöd av i empirin. Däremot kan vi se i bakgrunden att Utvecklande ledarskap finns med som del i båda officersutbildningarna men i olika omfattning. Vår uppfattning är att den övervägande praktiska utbildningen på SOU i kombination med ledarskapskulturen på förbandet har format specialistofficeren till att agera enligt ledarstilen *utvecklande ledarskap* genom tillämpat ledarskap i rollen som instruktör, gruppchef och ställföreträdande plutonchef utan större

teoretisk kompetens. Det vill säga att de har positiv erfarenhet av detta ”korrekta” agerande men har inte de akademiska orden för att beskriva det. På motsvarande sätt har officeren en övervägande akademisk kunskap och större förståelse för bakomliggande orsaker till vikten av ett visst beteende, men som ny tillträdd chef måste det praktiseras för att skapa erfarenhet. Detta innebär att när dessa två kategorier tillträder som första linjens chef har man kommit olika långt i att utveckla sin *professionella identitet*.

Officerskategoriernas gemensamma syn på det dåliga ledarskapet finner vi stöd för i det *destruktiva ledarskapet* som exemplifierar detta med begrepp som till exempel *Låt-gå*, *Arrogant* och *Ego-inriktad*.

Litteraturen beskriver det reflexiva ledarskapet som inte bara handlar om förmågan att avgöra vilken typ av ledarstil som är lämplig utan att även kunna värdera andra alternativ som till exempel när chefskap är nödvändigt. Detta är något som tillämpas av båda officerskategorierna men vi upplever att tröskeln för övergång från ledarskap till chefskap är lägre hos officeren vilket också kan förklaras genom officerskategoriernas olika tyngdpunkt i *task and relation behaviour.* En effekt av detta kan beskrivas genom ytterligheter där fokus på uppgiften kan resultera i att underställda upplever att chefen ej är lyhörd samtidigt som ett fokus på relation kan skapa en uppfattning om chefens obeslutsamhet och/eller konflikträdsla.

Officerskategorierna goda uppfattning om det ideala ledarskapet möter verkligheten i form av vad som kan sammanfattas som *omgivningskarakteristika* faktorer. De hanterar ständigt en konflikt mellan prioritering av de administrativa bördorna och tillämpning av ledarskap. Vår uppfattning är att de administrativa uppgifterna i många fall går segrande ur konflikten då dessa oftare är reglerade och tydliga ansvarsområden samtidigt som ledarskapet är mer abstrakt. För att ge första linjens chefer rätt förutsättningar att tillämpa deras önskade ledarskap krävs en yttre kraft som balanserar omgivningens påverkan.

8.1 Slutsats

Första linjens chef är en central befattning i alla organisationer som ställer höga krav på individen. Empiri och teori är liktydig i beskrivning av den höga arbetsbelastning som yrkesrollen innebär. Som ”människan i mitten” måste denna hantera komplexa situationer som innefattar både uppgifter och personal genom att utöva chefskap och ledarskap.

Vi har funnit att den övergripande skillnaden mellan en chef som blivit internt befordrad och externt rekryterad är mindre än vi förväntat oss med hänsyn till de olikheter, i form av rekrytering, utbildning och erfarenhet som vi beskrivit i bakgrundskapitlet. Vi ser dock att kategorierna har olika styrkor och svagheter som vi tycker är viktiga att belysa. Den internt befordrade har sannolikt en fördel i mer kunskap, erfarenheter och skapade relationer inom aktuell organisation. Utmaningarna är att balansera relation med chefskap och att undvika att fastna i invanda mönster. De externt rekryterade har en närhet till chefskapet, de har (i fallstudiens kontext) större förståelse och perspektiv på helheten samt ett väl utvecklat kritiskt förhållningssätt som grundas i naturlig reflektion. Utmaningar ligger i att finna balans mellan chefskap och ledarskap. Då det ofta föreligger brister i detaljkunskaper vad gäller verksamheten ser vi dessutom en utmaning i att utnyttja underställdas fackkompetens utan att det egna ”medförda” perspektivet förringas.
Vi ser att olika förutsättningar för att utveckla sin professionella identitet påverkar hur man tar sig an uppgiften som första linjens chef. En möjlig konsekvens av detta är att då ett högt karriärstempo kombineras med en hög arbetsbelastning finns risk att det uppstår ”luckor” i den professionella identiteten. Ett motsatsförhållande kan uppstå där den professionella identiteten sedan länge är utvecklad i ett lugnare karriärstempo och individen reflekterar inte över innebörden av sin professionella identitet.

8.2 Att ge första linjens chefer rätt förutsättningar

Våra erfarenheter ger vid handen att arbetsmiljön påverkas av att inte ha goda förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter. Medarbetare kan i många fall uppleva stress, bristande motivation och avsaknad av arbetsglädje vilket kan vara ett arbetsmiljöproblem för både individ och organisation.

En introduktion för individen i sin ”nya” roll som första linjens chef kan innehålla en generell del men behöver också vara individuellt anpassad. En generell del kan innehålla utbildning i diverse relevanta avtal, lagar och förordningar för att rent juridiskt kunna företräda arbetsgivaren. En indirekt effekt av detta blir en minskad arbetsbelastning då denna inlärning inte behöver ske i samband med utövandet av övriga uppgifter efter att tjänsten tillsatts. Individanpassade utbildningar kommer dock alltid skilja sig beroende på arbetsplats och individ.

Tidigare forskning påvisar risker med intern rekrytering vilket kan förebyggas med att befordring till första linjens chef sker till annan organisatorisk enhet där så är möjligt. Det ska dock inte ske på bekostnad av att individens fackkompetens inte kan användas optimalt.

Den identifierat höga arbetsbelastningen där de administrativa uppgifterna dominerar bör skärskådas av högre chefsnivåer. En direkt konsekvens av denna belastning innebär att stor del av yrkesutövandet sker distanserat från underställd personal vilket påverkar deras möjlighet att utöva ledarskap men också chefskap. Att förflytta administrativa uppgifter alternativt tillföra administrativt stöd är den mest direkta lösningen men samtidigt i många fall orealistisk med hänsyn till resurser. Vidare kan tydliga mandat från högre chef underlätta för första linjens chef då det skapar handlingsfrihet att agera. Chefens stöd i form av tydliga prioriteringar och fördelning av egna resurser är viktigt att poängtera. Avsaknad av styrning ger en indirekt prioritering för de tydligt ställda arbetsgivaruppgifterna på bekostnad av det mer abstrakta ledarskapet som inte är direkt styrt i uppgift.

För att stödja första linjens chef inom de identifierade problemområdena kan ett mentorskap nyttjas. Även här kan det vara nödvändigt med en individuell anpassning och vi ser möjligheter med antingen en övergripande personlig mentor eller flera mentorer som svarar för att stödja inom olika områden.

8.3 Rekommendation till Försvarsmakten

Innehållet i 8.2 – *Att ge första linjens chefer rätt förutsättningar* beskriver första linjens chef ur ett generellt perspektiv, förutom detta generella konkretiserar vi här för att tydliggöra innebörden för Försvarsmakten och ger förslag på åtgärder.

Arbetsmiljö är som tidigare nämnts en viktig faktor för chefers och personals välmående och en förutsättning för att en organisation ska fungera effektivt i längden. Att arbeta under påfrestande förhållanden där arbetsmiljön inte alltid är optimal är en naturlig del av den militära professionen, det är dock viktigt att detta sker under en begränsad tidsperiod och att det skapas tid för återhämtning. Vi anser även att detta borde ske organiserat och strukturerat under övningar och inte vara en del i den dagliga verksamheten, då det är lätt att arbetet fortgår med konstant hög belastning utan återhämtning och sker på bekostnad av ett bättre utövande av chefskap och ledarskap.

Introduktion kan inom Försvarsmakten innebära att en specialistofficer erbjuds en möjlighet att utveckla en större helhetsförståelse, något som kan erhållas via en anpassad taktisk utbildning. För officeren kan det innebära möjlighet att ”skapa” relationer till förbandet via till exempel teambuilding eller växeltjänstgöring på bataljonens olika enheter, det kan också

vara en övergripande utbildning av förbandets materiel i syfte att skapa större förståelse för den verksamhet som ska ledas. Detta är också viktigt ur ett rekryteringsperspektiv då första linjens chef även är den ”första ambassadören” som möter ny personal och potentiellt framtida medarbetare.

Personalplanering och bemanning av organisationen behöver omhänderta tidigare identifierade slutsatser och för Försvarsmakten kan det innebära tjänstgöring på en annan, men likvärdig, pluton än den man arbetat på för specialistofficeren. Officeren bör placeras på en position där stöd kan fås av en erfaren specialistofficer vad gäller detaljkunskap.

Arbetsbelastningen avseende administration konstaterar vi är hög baserat på vår empiri. Vi är övertygade om att det externa stödet i form av tillförda resurser som vi beskrivit är ytterst begränsat. Placering av mandat ser vi inga hinder för och den mest konkreta åtgärden är tydlighet avseende uppgifter och prioriteringar.

Mentorskap har tidigare använts i form av HYB (Handledare Yngre Befäl). Denna uppgift kan mycket väl utvecklas för att ge nya medarbetare bättre förutsättningar. Flera erfarna officerare, specialistofficerare skulle kunna dela på ansvaret mot antingen specifika individer eller mot specifika områden såsom taktik, stridsteknik, militärteknik, ledarskap, administration. Vid områdesindelning skulle också lokala funktionsskolor och civila medarbetare kunna bidra med expertis.

Våra rekommendationer är följande:

- Kontinuerlig översyn av dagliga rutiner
- Introduktionsutbildning
- Personalplanering med tydlighet, transparens och i dialog med individen
- Tydliga uppgifter och framförallt prioriteringar från högre chefer
- Organiserat mentorskap

8.4 Förslag på vidare forskning

Vår studie grundar sig på det perspektiv som respondenterna förmedlar, det vill säga deras syn på aktuellt ämne. Vidare forskning skulle kunna studera ämnet ur över- och underordnades perspektiv på första linjens chef för att identifiera hur det tillämpade chefskapet uppfattas.

Vår studie är tidigt ute i förhållande till implementation av båda officerskategoriernas bemanning av första linjens chef vilket skapat ett begränsat urval. I framtiden kommer urvalet vara större med mer erfarenhet i frågan.

Ett intressant perspektiv skulle kunna vara att jämföra första linjens chefer i olika myndigheter, organisationer eller företag i syfte att bygga vidare på våra resultat men även att jämföra hur olika organisationskulturer påverkar. Här går det även att koppla på ett internationellt perspektiv.

9 REFERENSER

ABDELRAZEK, F., SKYTT, B., ALY, M., EL-SABOUR, M. A., IBRAHIM, N. & ENGSTRÖM, M. 2010. Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment. *Journal of Nursing Management***,** 736.

ALVESSON, M., BLOM, M., SVENINGSSON, S. & TORHELL, S.-E. 2017. *Reflexivt ledarskap*, Lund: Studentlitteratur, 2017.

ALVESSON, M. & SPICER, A. 2012. *Ledarskapsmetaforer : Att förstå ledarskap i verkligheten*, Lund: Studentlitteratur, 2012.

ANDERSSON, J., CARLSTEDT, B., CARLSTEDT, L. & WIDÉN, H. 2006. Intelligens. *In:* LARSSON, G. & KALLENBERG, K. (eds.) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.

BARNARD, C. I. & WESTERMARK, C. 2009. *The Functions of the Executive : I svensk översättning*, Malmö: Liber, 2009.

BASS, B., M. 1997. Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling and Sales Management***,** 19.

BASS, B. M., BASS, R. & STOGDILL, R. M. 2008. *The Bass handbook of leadership : Theory, research and managerial applications*, New York: Free Press, 2008.

BOLMAN, L. G., DEAL, T. E. & HOLMQVIST, A. 2012. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur, 2012.

BRANDELIUS, T. & OLSSON, D. 2018. Uppsatsens författare.

CHARAN, R. 2005. Ending the CEO succession crisis. *Harvard business review,* 83**,** 72-81.

DANIELSSON, E., BLOMGREN, E. & JOHANSSON, E. 2006. Organisationen som villkor för ledarskap. *In:* LARSSON, G. & KALLENBERG, K. (eds.) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.

FAYOL, H. & HOLMBLAD BRUNSSON, K. 2008. *Industriell och allmän administration : Allt du behöver veta om management*, Stockholm: Santérus, 2008.

FORS BRANDEBO, M., NILSSON, S. & LARSSON, G. 2018. *Destruktivt ledarskap : Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?*, Lund: Studentlitteratur, 2018.

FÖRSVARSDEPARTEMENTET 1998. Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, *Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07)*. Statens Offentliga Utredningar.

FÖRSVARSDEPARTEMENTET 2017. Uppdrag till Försvarsmakten och Totalförsvarets rekryteringsmyndighet om mönstring med värnplikt.

FÖRSVARSHÖGSKOLAN 2017a. Fortsättningskurs Ledarskap i utbildning och truppföring, *Kurskod 1OP456*. Försvarshögskolan.

FÖRSVARSHÖGSKOLAN 2017b. Grundkurs Ledarskap 1, *Kurskod 1OP454*. Försvarshögskolan.

FÖRSVARSHÖGSKOLAN 2017c. Grundkurs Ledarskap 2, *Kurskod 1OP455*. Försvarshögskolan.

FÖRSVARSHÖGSKOLAN 2017d. Utbildningsplan Officersprogrammet med krigsvetenskaplig inriktning, 2017-09-06. Försvarshögskolan.

FÖRSVARSMAKTEN 2011. Militärstrategisk doktrin.

FÖRSVARSMAKTEN 2012. Projektdirektiv OR-projektet (version2), *MHS H beteckning 16 130:60194*.

FÖRSVARSMAKTEN 2016a. Beskrivning av det militära trebefälsystemet. *Bilaga 1 till Personaldirektörens beslut om flerbefälsystemet, Beteckning FM2016-25889:1.*

FÖRSVARSMAKTEN 2016b. Personaldirektörens beslut om flerbefälsystemet, FM2016-25889:1. Försvarsmakten.

FÖRSVARSMAKTEN 2016c. Trupputbildning SUSA SOU MS, *Kurskod MARFK713SUSA*. Försvarsmakten.

FÖRSVARSMAKTEN 2016d. Vår militära profession - *Agerar när det krävs. Underbilaga 1.1 till Försvarsmaktens strategiska inriktning FMSI 2015 Ä1 (FM2015-1597:7.* Försvarsmakten.

FÖRSVARSMAKTEN 2017a. Analysområde PROD F6 - implementering av trebefälsystemet i Försvarsmaktens organisation, FM2018-1824:1.

FÖRSVARSMAKTEN 2017b. FM antagningsordning för SOU, ROU och AROU, *Beteckning FM2016-20235:13* Försvarsmakten.
FÖRSVARSMAKTEN 2017c. Utbildningsplan Specialistofficersutbildning Markstrid, FM2017-4602:2. Försvarsmakten.
FÖRSVARSMAKTEN. 2018a. *Ordlista Interoperabilitet* [Online]. https://www.forsvarsmakten.se/sv/ordlista/#!/word/interoperabilitet: Försvarsmakten. [Accessed 6 May 2018].
FÖRSVARSMAKTEN. 2018b. *Ordlista Kompani* [Online]. https://www.forsvarsmakten.se/sv/ordlista/#!/word/kompani: Försvarsmakten. [Accessed 6 May 2018].
FÖRSVARSMAKTEN. 2018c. *Ordlista Pluton* [Online]. https://www.forsvarsmakten.se/sv/ordlista/#!/word/pluton: Försvarsmakten. [Accessed 6 May 2018].
FÖRSVARSMAKTEN 2018d. Tillväxt för ett starkare försvar, slutredovisning av Försvarsmaktens perspektivstudie 2016-2018, *Beteckning FM2015-13192:15*. Försvarsmakten.
KALLENBERG, K. 2006. Livsåskådning. *In:* LARSSON, G. & KALLENBERG, K. (eds.) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
KERR, S., HILL, K. D. & BROEDLING, L. 1986. The First-Line Supervisor: Phasing Out or Here To Stay? *Academy of Management Review,* 11**,** 103-117.
LAJKSJÖ, Ö., TEDFELDT, E.-L., ERIKSSON, B. & LARSSON, G. 2006. Ledarskapets förutsättningar - gruppnivå. *In:* LARSSON, G. & KALLENBERG, K. (eds.) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
LARSSON, G. 2006. Ledarskapsteori. *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
LARSSON, G., BARTONE, P. T., BOS-BAKX, M., DANIELSSON, E., JELUSIC, L., JOHANSSON, E., MOELKER, R., SJÖBERG, M., VRBANJAC, A., BARTONE, J., FORSYTHE, G. B., PRUEFERT, A. & WACHOWICZ, M. 2006a. Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Military Leaders Grow. *Military Psychology (Taylor & Francis Ltd),* 18**,** 69-81.
LARSSON, G. & KALLENBERG, K. 2006. *Direkt ledarskap*, Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
LARSSON, G., KALLENBERG, K. & CARLSTEDT, L. 2006b. Personlighet. *In:* LARSSON, G. & KALLENBERG, K. (eds.) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
LARSSON, G., LUNDIN, J. & ZANDER, A. 2017. *Ledarskapsmodellen : konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*, Lund: Studentlitteratur, 2017.
MCDANIEL, E. A. & DIBELLA-MCCARTHY, H. 2012. Reflective leaders become causal agents of change. *Journal of Management Development***,** 663.
MHS-H 2017. Ledarskap befälsföring SOU, *Kurskod ÄMLGK713LE07, Beteckning FM2015-81 63:23*. Försvarsmakten.
MINTZBERG, H. 1973. *The nature of managerial work*, Harper Collins, 1973.
MINTZBERG, H. 1997a. Managing on the edges. *International Journal of Public Sector Management,* 10**,** 131.
MINTZBERG, H. 1997b. Rounding out the Manager's Job. United States: THE IEEE, INC.
MINTZBERG, H. 2009. *Structure in fives : Designing effective organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, 2009.
NATIONALENCYKLOPEDIN 2017. *Nationalencyklopedin. 41, 2016*, Malmö: NE Nationalencyklopedin, 2017.
NATO 2015. NATO codes for grades of military personnel, STANAG 2116 (NATO UNCLASSIFIED). NATO.
NATO. 2018. *NATOTerm, The official NATO Terminologt Database* [Online]. https://nso.nato.int/natoterm/Web.mvc Username: g*uest*.: NATO. [Accessed 27 May 2018].
NORTHOUSE, P. G. 2016. *Leadership : theory and practice*, Los Angeles: , SAGE, 2016.
REGERINGSKANSLIET 2008. Försvar i användning, Ds 2008:48.
REGERINGSKANSLIET 2009. Totalförsvarsplikt och frivillighet *Slutbetänkande av Utredningen om totalförsvarsplikt SOU 2009:63*. Statens Offentliga Utredningar.

REKRYTERINGSMYNDIGHETEN. 2018a. *Antagningsprövningen* [Online]. http://www.rekryteringsmyndigheten.se/aktuella-ansokningar/officer/antagningsprovningen/: Rekryteringsmyndigheten. [Accessed 6 May 2018].
REKRYTERINGSMYNDIGHETEN. 2018b. *Vårt uppdrag* [Online]. http://www.rekryteringsmyndigheten.se/om-rekryteringsmyndigheten/vart-uppdrag/. [Accessed 8 February 2018].
SKORSTAD, E., SCHULZE, O. & ENGEN NILSEN, D. Ø. 2011. Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling, Rett person på rett plass. Lund: Studentlitteratur, 2011.
SVENINGSSON, S. & ALVESSON, M. 2014. *Chefsliv : Det ska fan vara chef*, Lund: Studentlitteratur, 2014.
TAYLOR, F. W. 1998. *The principles of scientific management*, Institutute of Industrial Engineers, 1998.
THOMS, P. 2005. *Finding the best and the brightest: a guide to recruiting, selecting, and retaining effective leaders*, Greenwood Publishing Group.
WEIBULL, A., ENANDER, A. & JOHANSSON, E. 2006. Försvaret möter en förändrad omvärld. *In:* LARSSON, G. & KALLENBERG, K. (eds.) *Direkt Ledarskap.* Stockholm: Försvarsmakten, 2006.
WESTLANDER, G. & AHLSTRÖM, M. 1993. *Socialpsykologi : Tankemodeller om människor i arbete*, Akademiförlaget, 1993.
WORDEN, R. & MCLEAN, S. 2017. *Mirage of Police Reform: Procedural Justice and Police Legitimacy,* Oakland, California, University of California Press.
YUKL, G. A. 2013. *Leadership in organizations*, Boston: Pearson, 2013.

Upphovsrättsligt tillstånd för nyttjande av figur 2, 3 och 4 har inhämtats från Professor Gerry Larsson den 12 juni, 2018.

Bilaga 1 – Intervjuguide
Introduktion

- Vilka är vi och vår yrkesbakgrund?
    - Enkel självpresentation.
- Vad är syftet med vår studie?
- Hur informationen som framkommer i intervjun ska användas.
- Anonymitet:
  Informationen kommer endast att hanteras av oss. Den aggregeras med övriga respondenters svar och det kommer inte gå att utläsa vad den enskilda har sagt.
- Det är viktigt för oss att få svar som skapar en bild vilken representerar dig och inte en som är ”rätt” i Försvarsmakten.
- Om det av någon anledning är så att vi vill citera dig i vårt arbete kommer vi kontakta dig och söka tillstånd om detta.

Frågeställningar

Öppna frågor med eventuella följdfrågor att använda beroende på hur intervjun utvecklas och vad respondenten själv väljer att prata om.

Bakgrund

1. Hur kommer det sig att du valde att bli militär?
    a. Eventuella följdfrågor:
        i. Vad är det med yrket du tycker lockar mest?
        ii. Visste du redan innan värnplikten/GMU att du ville bli militär?
        iii. Vad gjorde du innan det militära? (Student, annat arbete, arbetslös)

2. Beskriv med egna ord din militära bana, från start till där du sitter idag.
    a. Eventuella följdfrågor:
        i. Hur kommer det sig att du valde att bli officer alt. Specialistofficer
        ii. Hur gick rekryteringen till?
        iii. Vilka olika befattningar har du haft under din tid som officer alt. Specialistofficer?
        iv. Du har med andra ord jobbat i X år. Beskriv med egna ord hur du ser på din samlade yrkeserfarenhet, alltså vad tycker du att du har lagt i ”ryggsäcken” och bär med dig?

Utbildning

1. Vilken utbildning har du genomfört, civilt och militärt?
    a. Eventuella följdfrågor:
        i. Vad tycker du om utbildningen på OP alt. SOU?
        ii. Bra/dåliga utbildningar?
        iii. Med den erfarenhet du har idag tycker du att utbildningen har rätt innehåll?
        iv. Kan du beskriva hur du upplevde ledarskapsutbildning under OP alt SOU?
            1. Hur mycket utbildning?
            2. Innehåll? Vad gjorde ni?
        v. Vilka delar av utbildningen känner du att du har nytta av idag?
        vi. Hur upplever du fördelningen mellan praktik och teori under utbildningen?
        vii. Har du genomfört några andra utbildningar efter OP alt. SOU?
            1. I vilket syfte?

Yrkesroll

1. Du är-/ kommer att ha-/är aktuell för- en befattning som, första linjens chef. Vad innebär yrkesrollen första linjens chef för dig?
    a. Eventuella följdfrågor:
        i. Om vi tittar på yrkesrollen ur ett ledarskapsperspektiv, vad skulle du då beskriva som viktigt?
            1. Hur skulle du beskriva en bra ledare?
                a. Du nämner … (t ex föregångsman/ärlig/lyhörd) kan du utveckla?
            2. Hur skulle du beskriva en dålig ledare?
                a. Du nämner … (t ex låt-gå/piska/osv) kan du utveckla?
        ii. Har du någon förebild som du anser har ett väldigt bra ledarskap och vad är det som kännetecknar denna individ?
        iii. Beskriv hur du ser på ditt eget ledarskap?
            1. Styrkor/svagheter
2. Kan du ge exempel/beskriva några händelser i ditt ”liv” som du anser utvecklat dig mest?

Scenarion

Reflektera och beskriv hur du tänker att du hade agerat i ”några” av följande scenarion.

1. Du har en underställd som är väldigt ambitiös, duktig och tar för sig. Nu vill denna gå fler utbildningar. Andra undrar varför just denna individ ska prioriteras. Hur hanterar du detta?

2. Du har en underställd som ofta kommer för sent till dina möten. Hur hanterar du detta?
    a. Om ditt agerande inte hjälper, vad är nästa steg?

3. En underställds arbete/prestationer håller inte rätt kvalité. Han/hon är dock inte medveten om detta. Hur hanterar du detta?

4. Du upplever att din tid inte är tillräcklig i förhållande till dina arbetsuppgifter och du blir mer och mer stressad. Hur hanterar du detta?
    a. Om ditt agerande inte hjälper, vad är nästa steg?

5. Du upplever att en av dina underställda oftast sitter för sig själv under raster/luncher och du har även indikationer på att andra i omgivningen undviker individen. Hur hanterar du detta?

6. Dina underställda börjar mer och mer ifrågasätta ditt ledarskap. Hur hanterar du detta?

7. Du får reda på att din underställda bröt mot policyn då denna reste med flyg istället för tåg. Hur hanterar du detta?

8. Du hör två av dina underställda argumentera i korridoren utanför dit kontor och den ena skriker plötsligt ”hora” till den andra. Hur hanterar du detta?

9. Du upplever att många av dina underställda beklagar sig över att de inte hinner med sina arbetsuppgifter. Samtidigt är du väl medveten om alla spenderar minst en halvtimma per dag drickandes kaffe på mässen. Hur hanterar du detta?

10. Du får på omvägar höra att två av dina underställda är ovänner. Det har inte gett sig uttryck fysiskt men de två har väldigt svårt att samarbeta. Hur hanterar du detta?

11. Efter den årliga lönerevideringen kommer en underställd in på ditt kontor och är upprörd över att han tjänar 400 kr mindre än andra på arbetsplatsen som denna anser sig vara jämställd med.

Den underställda uttrycker sig i termer som att ”det är för jävligt” och ”jag förväntar mig att detta åtgärdas annars kommer jag söka annat jobb”. Hur hanterar du detta?

12. Du kommer hem till en kollega som du även umgås med på fritiden. Dennas dotter springer fram till dig och vill att du ska följa med in på hennes rum och titta på en teckning som hon ritat. Inne på dotterns rum ser du teckningen men även fyra pennor som tydligt känns igen som ”jobbets” pennor. Hur hanterar du detta?
    a. Följdfrågor:
        i. Är en penna OK? 20 pennor? Vart går gränsen?
        ii. Om vi istället säger en liter diesel, eller 20 liter diesel, blir det någon skillnad?

13. Du kommer till jobbet kl2000 och upptäcker att en av dina anställda fortfarande är kvar på sitt kontor. När du passerar förbi ser du att han/hon sitter och spelar MS RÖJ på datorn. Dagen efter upptäcker du att individen du såg kvällen innan har knappat in övertid fram till kl 2100. Hur hanterar du detta?

14. Har du själv upplevt någon utmanande ledarskapssituation som du kort kan beskriva?
    a. Hur hanterade du situationen?
    b. Skulle du göra annorlunda om liknande situation uppstår?

Framtid:

1. I framtida organisation kommer många plutonchefsbefattningar bemannas av specialistofficerare, vad har du för uppfattning om det?
    a. Eventuella följdfrågor till specialistofficeren
        i. Är det tilltalande/lockande?
        ii. Förväntningar och farhågor?
    b. Eventuella följdfrågor till officeren
        i. Är din befattning en som kan omfattas?
        ii. Vilka styrkor och svagheter tror du det kan innebära?

Avslutande riktade frågor

1. Vilket ledarskap/ledarstil är fastställt av Överbefälhavaren (ÖB) att gälla inom Försvarsmakten?
2. Kan du beskriva den tillhörande ledarskapsmodellen?

Avslutning

Stort tack för att du ville medverka i vår studie. I vårt fortsatta arbete kan vi komma till ett läge där vi kontaktar dig för att få saker förtydligat eller för att diskutera något vi tycker är intressant att fördjupa oss i.

I syfte att få empiriunderlag som utgår från samma förutsättningar är det viktigt för oss att kommande respondenter inte är förberedda på intervjun och medvetna om de diskussioner som vi haft. Vi ber dig därför att inte prata om intervjun innan vårt arbete är slutfört.

Bilaga 2 - Begrepp

Direkt ledarskap:
De lägre ledningsnivåerna i en organisation präglas av ett direkt ledarskap. Ledare som innehar denna roll har direkt kontakt med de underställda de leder. Sett ur ett Försvarsmaktsperspektiv är större delen av ledarskapet, upp till kompaninivå, av denna typ (Larsson and Kallenberg, 2006). På denna nivå prioriteras sakkunskap över organisationsförståelse (Hersey and Blanchard, 1969, referred in Larsson and Kallenberg, 2006).

Indirekt ledarskap:
Över kompaninivå ställs andra krav på ledarskap vilket innebär att det direkta ledarskapet ofta övergår till ett indirekt ledarskap. Här har ledaren ofta så pass många underställda vilket får till följd att det direkta ledarskapet utövas mot de närmast underställda cheferna, som i sin tur har kontakt med personal på lägre nivå (Larsson and Kallenberg, 2006).

Kompani
”Militär enhet bestående av cirka 70 - 200 soldater. Ett kompani är en underavdelning till en bataljon eller en brigad och består av mellan två och sju plutoner. Den som leder kompaniet är vanlig major eller kapten (Försvarsmakten, 2018b)”

Pluton
”En pluton är en militär enhet bestående av fyra grupper, vanligtvis med 20-40 personer, och är en del av ett kompani.(Försvarsmakten, 2018c)”

OF/OR
Standardförkortningar i NATO (North Atlantic Treaty Organization) för befattningsnivåer vilka också kan översättas till grader dock ej standardiserat.
OF/ Officer för personalkategorin ”Officer”. OR/Other Ranks för personalkategorin “Ej officer” vilket innebär Specialistofficer (NCO/Non-comissioned officer), gruppchefer och meniga (corporal and private ranks) (NATO, 2015) (NATO, 2018),

Försvarsmaktens gradsystem inom armén (upp till OF-4)

Officer		**Specialistofficer**	
OF-4	Överstelöjtnant	OR-9	Regementsförvaltare
OF-3	Major	OR-8	Förvaltare
OF-2	Kapten	OR-7	Fanjunkare
OF-1	Fänrik/löjtnant	OR-6	Förste sergeant

”Första linjens chef”
Den individ som hanterar direkt ledning och koordinering av verksamhet (Mintzberg, 2009).

Interoperabilitet
”Förmåga att multinationellt kunna fungera effektivt tillsammans. Ska kunna ske genom att tjänster utbytes mellan och utnyttjas av system, militära enheter eller militära styrkor. Uppnås genom en internationell standardiseringsprocess” (Försvarsmakten, 2018a)

Management
”anglosaxiskt begrepp som i Sverige används dels i betydelsen företagsledning, dels som ett allmänt begrepp för ledning, skötsel och styrning av en verksamhet” (Nationalencyklopedin, 2017)

Taktisk nivå
”… omfattar samordning av förbandens verksamhet på fältet. På den taktiska nivån klarläggs målen utifrån de överordnade operativa målen samt hur förband – enskilt eller med andra – ska utnyttjas och samordnas inom en operation, vilket uttrycks i konkreta uppgifter/order.” (Försvarsmakten, 2011, p 51)

Strategisk nivå
”… inriktar bruket av militär makt inom en eller flera krigsskådeplatser, nationellt som internationellt, och beskriver hur den kan användas för att nå de övergripande målen.” (Försvarsmakten, 2011, p 48-49)

Konfliktnivåer
Begreppet konfliktnivå används frekvent i Försvarsmaktens dokument i såväl *Vår militära profession (Försvarsmakten, 2016d)* som i redovisningen av perspektivstudien *Tillväxt för ett starkare försvar* (Försvarsmakten, 2018d). Vi har dock inte funnit någon definition av begreppet men vår uppfattning är att Försvarsmakten avser konflikter i fred, kris och krig och omfattar lågintensiv- såväl som högintensiv verksamhet.