

Uppdragstaktik inom civilt försvar

Attityder, förutsättningar, tillämpning och utmaningar

Mission Type Tactics in Civil Defense

Attitudes, presumptions, applications and challenges

Joanna Mourady & Simon Törnqvist

Höstterminen 2019

Ledarskap under påfrestande förhållanden

Påbyggnadskurs

Handledare: Sofia Nilsson

Examinator: Claes Wallenius

Innehållsförteckning

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte.....	7
1.3	Frågeställningar	7
2	Metod	8
2.1	Deltagare.....	8
2.2	Genomförande	8
2.3	Datainsamlingsmetod	9
2.4	Databearbetning	10
2.5	Etiska överväganden	11
3	Resultat.....	12
3.1	Ledning.....	12
3.1.1	Tillämpning av uppdragstaktik.....	13
3.1.2	Samordning och samverkan	14
3.2	Ledarskap.....	16
3.2.1	Vardag kontra kris	16
3.2.2	Strategisk kontra operativ nivå.....	18
3.3	Utmaningar	19
3.3.1	Tillit.....	20
3.3.2	Resurser.....	20
3.3.3	Organisationskultur	21
3.3.4	Moralisk stress.....	22
4	Diskussion	24
4.1	Resultatdiskussion	24
4.1.1	Vilka attityder och förutsättningar finns till uppdragstaktik?	24
4.1.1.1	Attityder.....	24
4.1.1.2	Förutsättningar.....	25
4.1.2	Hur tar sig tillämpningen av uppdragstaktik till uttryck?.....	26
4.1.2.1	Beslutsnivå.....	26
4.1.2.2	Krishanteringens faser	27
4.1.3	Vilka potentiella ledarskapsutmaningar kan uppkomma i relation till uppdragstaktik? ..	28
4.1.3.1	Skapa tillit	28
4.1.3.2	Tillgodose resurser	29
4.1.3.3	Främja en god organisationskultur.....	30

4.1.3.4 Motverka moralisk stress	31
4.2 Metoddiskussion.....	32
4.3 Implikationer till framtida forskning	32
5 Referenslista	34
Bilaga 1	37
Bilaga 2	38

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka möjligheterna att i större utsträckning tillämpa uppdragstaktik inom civilt försvar. Inom ramen för studien undersöks attityder och förutsättningar till uppdragstaktik. Studien undersöker även hur tillämpning av uppdragstaktik tar sig till uttryck samt vilka potentiella ledarskapsutmaningar som kan uppkomma i relation till uppdragstaktik.

Studien bygger på en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som metod. Inom ramen för datainsamlingen intervjuades sex informanter som alla på olika sätt arbetar eller har arbetat inom civil krishantering på både strategisk och operativ nivå. Intervjuerna transkriberades och en tematisk analys genomfördes.

Resultatet av den tematiska analysen består av tre huvudteman med tillhörande underteman. **Ledning**, med underteman *tillämpning av uppdragstaktik, samordning och samverkan*. **Ledarskap**, med underteman *vardag kontra kris* samt *strategisk kontra operativ nivå*. **Utmaningar**, med underteman *tillit, resurser, organisationskultur* samt *moralisk stress*.

Studiens slutsats är att uppdragstaktik skulle gå att tillämpa i större utsträckning inom civilt försvar förutsatt att en översyn görs av det civila försvaret. Studiens slutsats är även att en god tillämpning av uppdragstaktik förutsätter ett delegerat beslutsmandat med tillhörande resurser samt tillit mellan högre och underställda chefer. Studien belyser att ledarskapet tar sig till olika uttryck beroende på krishanteringens faser samt organisatorisk nivå. Vidare belyser studien även att moralisk stress är en potentiell konsekvens av utebliven eller illa tillämpad uppdragstaktik.

Studiens bidrag inom fältet är att den belyser en koppling mellan uppdragstaktik, dess tillämpning i ledarskap samt dess konsekvenser inom civilt försvar. Till framtida forskning uppmuntras kartläggning, översyner och en organisering av det civila försvaret med tyngdpunkt på roller, ansvar och befogenheter i fredstid. Slutligen gynnas framtida forskning av ytterligare en översyn av personalfördelning mellan myndigheter då snedfördelning är återkommande.

Nyckelord: Uppdragstaktik, ledarskap, krishantering, civilt försvar, moralisk stress

Abstract

The purpose with this study is to examine whether Mission Type Tactics could be applied more frequently in Swedish Civil Defense. This study examines applications and consequences of Mission Type Tactics, how leadership varies depending on circumstances and challenges that could be related.

A qualitative study design with semi structured interviews as method was chosen. Six interviews were done with informants carrying leading positions in the field of Civil Crisis Management. The interviews were transcribed and a thematic analysis was made.

The result of the analysis consists of three main themes: *Management, Leadership* and *Challenges*. The main themes consist of the following divisions: *Applications towards Mission Type Tactics, Coordination and Cooperation, Normal situations vs crisis, Strategic level vs operative level, Trust, Organizational culture* and *Moral Stress*.

The result of this study consists of three main aspects:

- That Mission Type Tactics could be applied more frequent in Swedish Civil Defense if the organization and structure of the civil sector would be overviewed.
- That leadership varies depending on phase in the Crisis Management Cycle and on organizational level.
- That Moral Stress is one key consequence of non-existing or badly applied Mission Type Tactics.

Recommendations for future studies are organization of the Swedish Civil Defense and the possibility of a Civil Commander in Chief.

Keywords: Mission Type Tactics, Leadership, Crisis Management, Civil Defense, Moral Stress.

Förord

Vi vill tacka våra informanter som bidragit med tid, kunskap och engagemang. Våra möten med er har gett oss inspiration och nya infallsvinklar vilka har berikat vår förståelse för den civila sektorn och sått en nyfikenhet hos oss båda att fortsätta utforska det civila försvaret.

Denna studie tillägnas vår handledare Sofia Nilsson som med stort engagemang och hängivenhet guidat oss både i Karlstad och i ledarskapets komplexa värld. Tack vare dig har vi alltid hittat tillbaka till studiens syfte och mål med alla våra nya infallsvinklar vi så gärna och gladeligen velat diskutera med dig. Vi ser fram emot att i framtiden få flera möjligheter att få diskutera med och inspireras av dig.

Vi vill även tacka vår studierektor Magna Robertsson och Försvarshögskolan för en krävande men stimulerande utbildning på hög nivå som i allra högsta grad mött våra förväntningar.

Joanna Mourady & Simon Törnqvist

Torsdag 12 december 2019

Försvarshögskolan, Stockholm

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Samhällets krishantering samt organiseringen av det civila försvaret är brännande aktuella ämnen i den svenska försvarsdebatten. Regeringen utsåg 2019 Barbro Holmberg till särskild utredare för utredningen Ansvar, ledning och samordning inom civilt försvar, med uppdrag att bland annat se över sektorsansvaret inom det civila försvaret (Holmberg, 2019).

Kriser och påfrestande situationer kräver att organisationer inom det civila och militära försvaret samverkar, något som kan försvåras av att organisationerna ifråga ibland har motstridiga uppdrag samt av oklar ansvarsfördelning organisationerna emellan. Under både kriser och normala förhållanden behöver organisationer koordinera sina resurser både vertikalt och horisontellt. Inom krishantering har det länge funnits en insikt om att kriser bäst hanteras av de kompetenser som är närmast verksamheten, både geografiskt och kunskapsmässigt. Även om många organisationer har speciella funktioner och mandat för speciella omständigheter behöver beslut informeras och förankras på olika nivåer inom en organisation, vilket innebär vertikal koordination och förhandling (Boin et al, 2017). Utöver koordination och kommunikation inom organisationer behöver organisationer även samverka med andra organisationer, vilket benämns som horisontell koordination. Under kriser är ofta mandat och ansvar otydliga mellan organisationer vilket gör det essentiellt att kunna bemästra de olika komponenterna inom det politiska perspektivet. I en krissituation ställer ofta förutsättningarna andra krav på organisationer än normalt, vilket gör att organisationen måste anpassa sina interna resurser efter externa omständigheter, även det en aspekt av den horisontella koordinationen (ibid).

En kris kan beskrivas som en situation där beslutfattare under tidspress behöver fatta beslut utan att ha tillgång till en helhetsbild över läget samt där stora värden är hotade (Hansén & Hagström, 2004). En kris består av olika faser: före-, under- och efterfasen (Larsson, 2009). Under förefasen behöver organisationer se över sina resurser, både de personrelaterade och de organisatoriska resurserna. Drennan, McConnell och Stark (2015) redogör för en krishanteringscykel bestående av prevention, förberedelse, åtgärder och återhämtning. Ingen kris är den andra lik och det finns en uppenbar risk att organisationer och institutioner tränar på den förra krisen istället för att inta en holistisk hållning till lärande, att jämföra med vikten av så kallad Double loop learning som betonas i Drennan et al (2015).

Inom det svenska militära försvaret är uppdragstaktik den officiella ledningsfilosofin, något som Svenska Försvarsmakten beslutade formellt under 1980-talet. Uppdragstaktik är ett begrepp som ursprungligen härstammar från det tyska ordet Auftragstaktik och den preussiska militären. Betydelsen av Auftragstaktik är inte entydig och bör ses som en ledningsfilosofi och ett koncept för ledning och ledarskap snarare än en schematisk ordergivningsmodell (Thunholm, Widen & Wikström, 2018). Helmuth von Moltke, chef för generalstaben i Preussen mellan 1857-1888, införde principerna som ligger till grund för Auftragstaktik, vilket bygger på ett delegerat beslutsfattande där målbilden formuleras på en högre ledningsnivå men där utförandet lämnas till den nivå som bäst kan utföra och förverkliga beslutet. Moltke lade grunderna för Auftragstaktik utifrån en förståelse av kriget som en kamp mellan levande krafter och den atmosfär för beslutsfattande detta framkallar (ibid).

Enligt den år 2016 fastställda svenska militärstrategiska doktrinen ska Försvarsmakten basera sin ledningsfilosofi på uppdragstaktik. Den svenska tolkningen av uppdragstaktik är en blandning av den tyska respektive franska synen på uppdragstaktik och anpassad för svenska förhållanden. Försvarsmakten slits mellan två oförenliga ideal: Betydelsen av självständiga och initiativrika underställda och betydelsen av centralstyrning och planmässighet in i minsta detalj. Centrala principer inom Auftragstaktik är att förtroende måste förtjänas och att beslut måste vara värda att följas och omsättas i förståeliga och trovärdiga order för handling. Auftragstaktik bygger även på en övertygelse om att arméns kraft vilar på stridsvärdet i dess små stridsenheter snarare än militära ideal (ibid). Korta och raka riktlinjer behövs för att beslutsfattare i sammanhanget inte ska bli distraherade av oväsentliga detaljer som försvårar uppdraget. Moltkes instruktion tydliggjorde ett nytt sätt att ge korta order. Till högre förband utfärdades direktiv som löd: *“I allmänhet ska man inte befalla mer än det som är helt igenom nödvändigt”* (Thunholm et al, 2018, s. 54). *“Order med för många detaljer och vida antaganden om framtida förhållanden riskerade osäkerhet då händelseutvecklingen tog en annan vändning”* (Thunholm et al, 2018, s. 54). Risken med alltför detaljerade operativa planer är att det verkligt viktiga det som måste göras kan bli otydligt i långa utläggningar. Vidare poängterade Moltke att en ledare behöver tydliggöra sina mål för sina underordnade. Underordnade skulle förstå operationsavsikten samt chefens motiv och förväntningar, vidare agera självständigt mot ändamålet när situationen kräver det (ibid). De materiella och moraliska följderna av varje större strid är emellertid av sådan genomgripande art att genom dessa kommer en fullständig ny situation att skapas, vilket kommer att utgöra en bas för nya riktlinjer. Ingen operationsplan sträcker sig med säkerhet längre än den första sammandrabbningen med fiendens huvudstyrka, varpå Moltke hävdade att endast amatören

tror att det konsekventa genomförandet av ett fälttåg kan beslutas i förväg. Moltke hävdade istället att beslut om hur en påfrestande situation ska lösas bäst fattas på plats av de som har bäst kännedom om den lokala kontexten och situationen (Thunholm et al, 2018).

För att kunna tillämpa uppdragstaktik eller andra ledningsfilosofier i praktiken behövs ledare på olika nivåer inom organisationer som har förmågan och kompetenser att leda grupper i olika kontexter. Arbetsgivare bör även ha en tydlig bild om hur ledarskap ska tillämpas i praktiken i olika situationer och kommunicera ut det internt inom organisationen.

Ledarskap under påfrestande förhållanden skiljer sig från ledarskap under normala förhållanden. Under påfrestande förhållanden behöver ledare vidta åtgärder utöver normala rutinåtgärder, agera under stark tidspress och ofta utan att ha en helhetsbild över situationen samtidigt som de utsätts för starka intryck och fara för egna och följares liv och hälsa (Larsson, 2009). Under en kris ställs ledarskapet på sin spets då betydande värden står på spel. Ledare har därför att hantera ofta motstridig information under en begränsad tid vilket tillsammans med övriga omständigheter innebär en betydande osäkerhet och kan gynnas av ett situationsanpassat ledarskap (Hansén & Hagström, 2004).

Situationsanpassat ledarskap utgår ifrån att olika situationer kräver olika typer av ledarskap (Northouse, 2015). Ledarskap kan delas in i en dikterande och en stödjande dimension och beroende av i vilket stadie en grupp befinner sig i läggs tyngdpunkten på antingen den ena eller den andra dimensionen. Ett dikterande ledarskap med betoning på måluppfyllelse bör tillämpas när gruppen har en låg grad av kompetens, till exempel arbetar med en ny typ av uppgift eller ett nytt område, men en hög grad av motivation. Nästa stadie, då kompetensen höjts något men motivationen sjunkit, kräver ett coachande ledarskap, vilket innebär en hög grad av både stödjande och dikterande ledarskap. En kombination av hög grad av stödjande men lägre grad av dikterande ledarskap används när gruppen har en relativt hög kompetens men varierad grad av motivation. När gruppen har en hög grad av både kompetens och motivation bör ett delegerat ledarskap tillämpas, med låg grad av både dikterande och stödjande ledarskap. Dessa nämnda stadier är dock inte statiska. Sker en förändring i grupp sammansättningen eller i externa förutsättningar kan gruppen snabbt skifta från ett stadie till ett annat varpå ledaren måste vara adaptiv och kunna navigera i den nya gruppdynamiken (ibid).

Denna studie har sin teoretiska grund i transaktionellt ledarskap och transformerande ledarskap. Den så kallade FRL-modellen (Full Range Leadership Model) består av de tre

ledarstilarna transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap samt Laissez-faireledarskap (Aga, 2016). Det transaktionella ledarskapet syftar som namnet antyder på transaktioner (vilket innebär utbyten) i detta fall mellan ledare och följare. Aga (2016) definierar tre former av transaktioner: *Betingad belöning (contingent reward)*, det vill säga att som ledare tydliggöra målbilden och ge följarna både materiella och psykologiska belöningar vid måluppfyllelse, *aktivt Management by expectation*, det vill säga att utöva korrigerande transaktioner för att säkra måluppfyllelse samt *passivt Management by expectation* vilket innebär att ledaren vidta åtgärder efter ett misslyckande (ibid).

Att leda under en kris innebär att till stor del leda tillfälligt sammansatta organisationer. Aga (2016) argumenterar för att den ökade förekomsten av projekt som form leder till ett ökat behov av transaktionellt ledarskap. Efter att ha analyserat sambandet mellan betingad belöning och olika grader av tydlighet i målbilden i 224 olika utvecklingsprojekt drar Aga (2016) slutsatsen att betingade belöningar påverkar projektresultat positivt, med tillägget att en tydlig målbild bidrar till ett högre resultat och en vag målbild bidrar till ett lägre resultat. Transaktionellt ledarskap ses ofta som ett nödvändigt förstadium till transformativt ledarskap, men förhållandevis lite forskning har skett på transaktionellt ledarskaps direkta påverkan på positiva resultat (ibid).

Enligt FRL-modellen, som ställer aktivt mot passivt samt effektivt mot ineffektivt ledarskap, befinner sig transformativt ledarskap i en kvadrant med positivt värde på både aktivt och effektivt ledarskap, att jämföra med laissez-faireledarskap som har negativa värden på de samma. Bass och Riggio (2006) ställer sig frågan varför vissa ledare får goda resultat av följare medan andra lyckas uppbringa extraordinära resultat från sina följare och menar att det transformativa ledarskapet är avgörande för skillnaden. Transformativt ledarskap är ett ledarskap som motiverar andra till att göra mer än vad de ursprungligen föresatt sig att göra och trodde vara möjligt. Ledaren tar hänsyn till följarnas individuella behov och personlig utveckling, vilket leder till bättre resultat och mer nöjda följare (Bass & Riggio, 2006). Transformativt ledarskap består av fyra huvudkomponenter: Idealiserad påverkan, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell omtanke. Dessa komponenter brukar även kallas för "4 I:s". Idealiserat inflytande innebär att transformativa ledare fungerar som förebilder för sina följare, som känner både tillit och respekt för sin ledare. Ledaren förstår även vikten att skapa en gemensam känsla för uppdraget i gruppen. Inspirerande motivation innebär att ledare formulerar målbilden på ett sådant sätt att det får följarna att aktivt vilja uppnå målet och dessutom visa engagemang för mål och visioner. Det kan jämföras med transaktionellt ledarskap som också har ett fokus på

måluppfyllelse, men med andra drag av motivation och stimulans som kännetecknar det transformativa ledarskapet. De mått av inspiration som finns i transaktionellt ledarskap gäller följarnas egenintresse snarare än målet eller gruppen i sig (Aga, 2016).

Intellektuell stimulans syftar på ledarens förmåga att stimulera följarna att vara innovativa, förhålla sig till gamla situationer på ett nytt sätt och ifrågasätta vedertagna antaganden. Ledaren får med hjälp av intellektuell stimulans följarna att kunna ta sig an och se problem från många synvinklar. Slutligen innebär individuell omtanke att ledaren visar omtanke för varje enskild följares behov genom att fungera som en coach och mentor. Synsättet innebär en acceptans för individuella olikheter och skillnader i gruppen samt en uppmaning till tvåvägskommunikation med input både från ledare till följare och från följare till ledare (ibid).

Det finns även ett kritiskt synsätt mot transformativt ledarskap. På grund av sitt släktskap med karismatiskt ledarskap kan transformativt ledarskap av kritiker ses som både elitistiskt och odemokratisk. Karismatiska ledare kan genom sin karisma få följare att stödja både destruktiva, själviska och rent av omoraliska beteenden – Adolf Hitler, Josef Stalin och Pol Pot är några exempel genom historien. Här agerar ett av de fyra I:na skillnaden mellan autentiskt transformativt ledarskap och icke-autentiskt dito: den individuella omtanken. Bass & Riggio (2006) menar att äkta transformativa ledare ser följare som mål i sig och inte medel att uppnå målen.

Den moderna och aktuella ledarskapslitteraturen är idag enig om att ett och samma ledarskap inte kan appliceras på alla situationer och på lika personsammansättningar. Ledarskap är snarare något dynamiskt som bör anpassas till situation, kontext och yttre krav.

Efter att ha undersökt skillnader i ledarskap mellan normallägen och påfrestande situationer inom USA:s räddningstjänst kunde forskaren Michael Geier dra flera slutsatser kring samspelet mellan transaktionellt och transformativt ledarskap (Geier, 2016). Under påfrestande förhållanden tenderar ledare att vara handlingsorienterade, där planering och resolut problemlösning är viktiga element inom ledarskapet. Därför är transaktionellt ledarskap ofta att föredra under påfrestande förhållanden. Geiers (2016) studie visar på en positiv korrelation mellan transaktionellt ledarskap och följares prestationer i extrema situationer. Studien visar även på en positiv korrelation mellan transformativt ledarskap och följares resultat under normala förhållanden. Däremot saknades tillräckligt underlag för att bekräfta korrelationen mellan transformativt ledarskap och följares prestationer under extrema situationer. Det finns dock element inom önskade

ledarskapsbeteenden under påfrestande förhållanden som är transformativa, till exempel att knyta personliga band till sina underlydande (ibid). Bass & Raggio (2006) argumenterar för fördelarna med transformativt ledarskap kopplade till resultat under påfrestande förhållanden. De menar att kommunikation och tillit till ledaren är viktiga faktorer under kriser och följaktligen är organisationer med transformativa ledare bättre rustade att hantera kriser (ibid).

Kommunikation är en viktig aspekt under en kris. Tydlig ordergivning är en förutsättning för måluppfyllelse under en insats, men god kommunikation förutsätter tillit, till exempel genom att underordnade vågar be om förtydligande om en ordergivning varit otydlig. Detta kräver ett ödmjukt och motiverande ledarskap (Larsson, 2009). Inom ramen för uppdragstaktik är tillit en förutsättning för att operativa beslut ska kunna delegeras och utföras på lägre nivåer inom en organisation. Saknas tillit kan det leda till att chefer på lägre nivåer kortsluts av högre chefer som inte förmår att släppa kontrollen vilket i sin tur kan leda till att beslut inte fattas av de som är mest lämpade och har mest situationsförståelse.

Tillit innebär en dyadisk relation mellan den som ska lita till (the trustee) och den som ska känna tillit (the trustor) (Fors Brandebo, 2017). Tillit är som fenomen både relationsbaserat och kontextbaserat. Relationsbaserad tillit finns underförstådd i den yrkesmässiga relationen mellan över- och underordnad. Kontextbaserad tillit är begränsad till det område tilliten gäller, en grupp kan exempelvis ha stor tillit till sin ledare i områden där denne har hög kompetens men svag tillit inom områden där ledaren har lägre grad av kompetens (ibid). Tillit sätts på prov i skarpa lägen. *“Utan risk finns inte tillit”* (Fors Brandebo, 2017, s. 121). Vid krishantering och krisberedskap är tillit en viktig aspekt inom och mellan organisationer, något som förutsätter en tydlig och rak kommunikation. Tillit mellan individer och inom grupper behöver mogna över tid, något som kan vara problematiskt för grupper som är sammansatta tillfälligt, exempelvis inom kriser eller extraordinära situationer. För att skapa tillit i sådana grupper bör fokus läggas på medlemmarnas kompetens och kunskap och mindre fokus läggas på hierarkiska strukturer och auktoritet (Larsson, 2011).

Uppdragstaktik innebär att beslutsmandat inom en organisation delegeras till de funktioner som är bäst lämpade att fatta beslut, vilket innebär en stor frihet under ansvar. Bli ansvar för stort att hantera kan moralisk stress uppstå. Ordet moralisk stress är ett relativt nytt begrepp och kommer ursprungligen ifrån det engelska begreppet Moral stress och innebär en situation där det finns motstridiga beslutsalternativ. Moralisk stress är en form av stress som uppkommer i samband med eller på grund av en moralisk konflikt som berör en människa. En form av moralisk

stress kan ta sig i uttryck under en kris när beslutsfattare har ont om resurser och ställs inför val som påverkar det civila samhället (Kallenberg, Larsson, Nilsson & Hyllengren, 2016). Moralisk stress kan vara positivt i en mindre utsträckning då det skärper sinnen och påminner om att viktiga värden står på spel.

Den kanadensiske läkaren Hans Selye hävdade 1930 att stress var ett mångfaldigt begrepp och hade ospecifika fysiologiska svar på utmaningar och påfrestningar. Stress kan uppstå i både små och stora sammanhang (ibid). Forskning påvisar att stress över en viss nivå sänker prestationsförmågan genom att högre kognitiva funktioner i frontalloberna minskar. Uppmärksamheten begränsas, arbetsminnet blir sämre samt förmågan att ta till sig information, hitta lösningar och fatta beslut försämras. Den höga stressen gör även att förmågan till självreglering där vi kan styra vårt beteende minskar. (Arnsten, 2015; Enander & Börjesson, 2017), (Scott, 2015; Hunter, 2011). Hur moralisk stress uppstår och vad som står på spel kan variera beroende på situation men gemensamt för alla situationer som ställer beslutsfattare i en moralisk stress är sannolikt att man inte klarar av att skydda alla intressen och värden som står på spel (Kallenberg et al, 2016).

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka möjligheterna att i större utsträckning tillämpa uppdragstaktik inom civilt försvar.

1.3 Frågeställningar

Studien utgår från följande forskningsfrågor:

1. Vilka attityder och förutsättningar finns till uppdragstaktik?
2. Hur tar sig tillämpningen av uppdragstaktik till uttryck?
3. Vilka potentiella ledarskapsutmaningar kan uppkomma i relation till uppdragstaktik?

2 Metod

2.1 Deltagare

Informanterna arbetar vid olika myndigheter respektive organisationer och har ledande positioner på olika nivåer inom civilt försvar. Samtliga sex informanter är män och har en lång karriär med minst femton år inom säkerhetsbranschen. Vidare har varje informant minst en högskoleexamen alternativt yrkesexamen. Dessa organisationer är aktörer inom krishantering med olika uppdrag under och inför en kris. Några av aktörerna har krishantering och säkerhet som sitt huvudsakliga uppdrag medan andra aktörer har olika ansvarsområden under normalläge respektive kris. Informanterna valdes med hjälp av ett strategiskt urval, det vill säga att de noggrant valts ut då de förväntas ha goda kunskaper inom området som ska undersökas (Langemar, 2008). Genom en yrkeskontakt fick vi tillgång till ytterligare tre personer att intervjua, vilket innebär att både ett strategiskt urval och ett snöbollsurval tillämpades (Bryman, 2018)

Med valet av organisationer täcks både krisberedskap, krishantering och kriskommunikation i datamaterialet. Samtliga organisationer valdes för att ge en helhetsbild över samt täcka in centrala delar inom civil krishantering. Informanterna valdes dels mot bakgrund av den organisation de representerar samt deras samlade erfarenhet inom området.

2.2 Genomförande

Processen påbörjades med att ett informationsbrev skrevs med syftet att ge respondenterna en överblick över ämnet för uppsatsen, intervjuens upplägg samt delge de forskningsetiska kraven till vilka uppsatsen förhåller sig (se bilaga 2). Informationsbrevet skickades till informanterna per e-post. Därefter bestämdes tid och plats för alla intervjuer. Platserna där intervjuerna ägde rum varierade: oftast på informanternas arbetsplats, men även hemma hos en informant, på en av intervjuarnas arbetsplats eller på ett hotell i centrala Stockholm. Intervjuerna bokades in inom loppet av två veckor och genomfördes mellan 25 oktober och 15 november 2019. Intervjuernas längd varierade mellan 35 minuter och 2 timmar och 10 minuter. Den totala mängden inspelat material var 7 timmar och 42 minuter.

Intervjuerna påbörjades med en presentation av intervjuerna samt en kort bakgrund om undersökningen. Informanterna informerades därefter om att intervjuerna spelades in. För inspelningen användes en mobiltelefon samt inspelningsutrustning. Vidare gavs informanten möjligheten att ställa några frågor om det önskades. Båda intervjuerna var delaktiga vid samtliga

intervjuer. Det var uppgjort på förhand vilken intervjuare som hade huvudansvaret för vilka frågeställningar, men då intervjun var av semistrukturerad karaktär var båda intervjuarna delaktiga i alla ämnen som dryftades. Då en av intervjuarna tidigare hade samarbetat med vissa informanter inom ramen för sitt yrke ställdes därför de mer personliga frågorna av den andra intervjuaren.

På förhand var även bestämt att en loggbok skulle tillämpas under samtliga intervjuer då den underlättar tolkningen av koderna eftersom det i den skrivs ned eventuella störningar som inte hörs i inspelningen, exempelvis om informanten tog upp sin mobiltelefon vid något tillfälle. Loggboken blev tunnare och tunnare för varje intervju som utfördes men var ändå givande då loggboken ersatte detaljer som normalt faller bort med endast inspelat material. (Langemar, 2008).

2.3 Datainsamlingsmetod

Med syftet att undersöka möjligheterna till att i större utsträckning tillämpa uppdragstaktik inom civilt försvar samt att vidare undersöka attityder, förutsättningar och utmaningar i relation till uppdragstaktik valdes en kvalitativ ansats. En kvalitativ metod innefattar en intersubjektiv förståelse som leder till ett resultat i form av text (Langemar, 2008). För att vidare skapa en så stor förståelse för ämnet som möjligt valdes semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju utgår från ett antal på förhand definierade frågeställningar vars följdfrågor struktureras löpande under intervjuens gång beroende på hur intervjun fortlöper. Intervjuformen innebär även att olika intervjuer kan ge olika svar beroende på samtalets gång. Exempelvis kan en informant svara kort och sakligt på frågan medan en annan kan besvara en fråga mer detaljerat vilket ger upphov till fler följdfrågor (Langemar, 2008; Qu & Dumay, 2011).

Validitetsbegreppet är omdiskuterat inom kvalitativ forskning. Langemar (2008) definierar två primära faktorer för att kunna bedöma validitet i kvalitativ forskning: Förankring i data samt kvalitativ generaliserbarhet, vilket syftar till hur väl en studies resultat är generaliserbart till den undersökta populationen samt det ämne som studeras. För att uppnå förankring i data för studiens resultat har inga långtgående tolkningar gjorts av enskilda detaljer och slutsatser av resultatet har endast dragits då alternativa tolkningar kunnat uteslutas. För att uppnå kvalitativ generaliserbarhet granskades intervjuguiden så att den skulle täcka det berörda ämnesområdet. Urvalet av informanter granskades ingående så att resultatet av studien skulle ge en djupare förståelse av ämnesområdet och den aktuella sektorn.

I linje med Langemars (2008) rekommendationer används inte reliabilitetsbegreppet i denna studie då det i den kvalitativa metoden inte är meningsfullt att skilja reliabilitet och validitet åt. Intervjuguiden bestod av nio övergripande frågeställningar som utgick från uppsatsens forskningsfrågor. Frågorna var indelade i tre teman: uppdragstaktik, tillämpning samt utmaningar. Samtliga frågor berördes vid varje intervjutillfälle (se bilaga 2). Alla frågor ställdes med så neutrala ord så möjligt för att undvika ledande, värderande och dubbla frågor eller akademiska begrepp som skulle skapa en förvirring för informanten (Langemar, 2008).

2.4 Databearbetning

Databearbetningen pågick under hela intervjuprocessen och fortsatte under två veckor efter den sista intervjun. En tematisk analys valdes vilket är en process då insamlat datamaterial struktureras utifrån teman. En tematisk analys kan både vara deduktiv eller induktiv. I praktiken blir det oftast en kombination av båda (Langemar, 2008). Braun och Clarke (2006) definierar olika faser inom den tematiska analysen. I den första fasen transkriberas materialet till text. Transkriberingarna av varje intervju gjordes i mån av tid direkt efter varje intervju för att ha intervjun färskt i minnet. Då båda intervjuerna närvarade under intervjuerna så kunde transkriberingarna delas upp. Efter varje transkribering så lästes materialet igenom och korrigerades på eventuella stavfel och annat (Braun & Clarke, 2006; Langemar, 2008). I den andra fasen genererades koder och nyckelord. Braun och Clarke (2006) förespråkar att koda så många teman som möjligt i denna fas samt att aktivt lyfta fram delar av materialet som speglar kontexten.

Inför kodningen skrevs alla transkriberingar ut, totalt 110 koder fördes därefter in i ett Exceldokument och kategoriserades sedan i olika teman. Kodningen av alla intervjuer gjordes av båda författarna för att kunna diskutera intryck och tolkningar ihop. Kodningen gjordes vid flera olika tillfällen i anslutning till varandra då resultatet gav en stor mängd data att bearbeta. I den fjärde fasen utvärderades de identifierade temana och resultatet lästes på nytt igenom ett flertal gånger. Varje tema gick igenom var för sig för att försäkras om att all information hamnat rätt. I den femte fasen definierades och namngavs de olika temana. Namnen beskrev tydligt varje enskilt tema. I den sjätte och sista fasen producerades datan mot en löpande text (Braun & Clarke, 2006).

2.5 Etiska överväganden

Inför genomförandet av undersökningen uppstod ett antal dilemman då ämnet för undersökningen präglas av viss sekretess. Det första dilemmat som uppkom var anonymitet samt dess definition och avgränsning. Frågan om organisationerna som informanterna representerade skulle namnges eller inte diskuterades ingående. Slutligen valdes att inte namnge organisationerna på grund av spårbarhet och riskerna med att informanternas anonymitet skulle äventyras. Vidare övervägdes hur resultatet skulle läggas upp och kom fram till att ett resultat på gruppnivå är av bästa sort så att enskilda individer inte kan identifieras. Vidare ställdes uppsatsen inför dilemmat att samtliga informanter som deltog var män, vilket gör att det kvinnliga perspektivet utelämnas i forskningen.

Därefter formades dilemmat gällande vilket urval som skulle göras samt hur informanterna skulle kontaktas. En av intervjuarna har samverkat med några av informanterna inom ramen för sin yrkesroll. Frågor kring huruvida detta skulle påverka resultatet och informanternas benägenhet att svara på frågor diskuterades. Utöver detta förklarades kort de fyra forskningsetiska kraven, vilka lyder:

- *Informationskravet*, vilket innebär att informanterna fick information om deras medverkan i studien och villkoren för denna (Vetenskapsrådet, 2002).
- *Samtyckeskravet*, vilket innebär att forskaren behöver inhämta informanternas samtycke för deras medverkan (Vetenskapsrådet, 2002).
- *Konfidentialitetskravet*, vilket innebär att informanternas identitet inte ska kunna identifieras av utomstående (Vetenskapsrådet, 2002).
- *Nyttjandekravet*, vilket innebär att uppgifter insamlade om enskilda individer endast får användas i forskningssyfte (Vetenskapsrådet, 2002).

Några av informanterna känner varandra vilket skulle kunnat innebära en risk för priming. Priming innebär att man aktualiserar ett kognitivt schema och därför riktar uppmärksamheten till sådant som hör till det (Langemar, 2008). För att undvika priming så meddelades inga övriga informanternas medverkan till några andra informanter men författarna kan inte med säkerhet säga att informanterna som känner varandra inte kommunicerat samtalen sinsemellan.

Vidare övervägdes även hur författarna skulle bemöta informanterna för att inte vara ledande i intervjun samt undvika akademiska begrepp vid frågeställningar. Syftet var att istället låta

informanterna tala fritt och ställa följdfrågor. Det bestämdes att inte ta upp begrepp som kan försvåra samtalet eller få informanten att tänka om och svara baserat på vad informanten tror att intervjuarna vill höra.

Slutligen diskuterades upplägget av intervjuerna då båda författarna skulle medverka vid samtliga intervjutillfällen. Målet med diskussionen av upplägget var att skapa en trygg miljö där informanterna skulle våga svara på det som efterfrågades och inte känna sig i underläge eller hotade med anledning att två personer höll i intervjuerna.

3 Resultat

I analysen av de genomförda intervjuerna framträder tre huvudsakliga teman: Ledning, ledarskap samt utmaningar.

Huvudtema	Undertema
Ledning	Tillämpning av uppdragstaktik Samordning och samverkan
Ledarskap	Vardag kontra kris Strategisk kontra operativ nivå
Utmaningar	Tillit Resurser Organisationskultur Moralisk stress

3.1 Ledning

Det första huvudtemat som definierades var ledning. Under ledning definierades två underteman: Tillämpning av uppdragstaktik samt samordning och samverkan. Under tillämpning av uppdragstaktik redogörs för informanternas attityder till uppdragstaktik samt dess tillämpning inom civilt försvar. Under samordning och samverkan redogörs för informanternas syn på och förslag på förändringar inom det civila försvarets nuvarande organisering.

3.1.1 Tillämpning av uppdragstaktik

Samtliga informanter fick dels den direkta frågan om de känner till uppdragstaktik samt om uppdragstaktik eller en motsvarande ledningsfilosofi tillämpas inom deras respektive organisation. Fyra informanter kunde omedelbart definiera begreppet uppdragstaktik, en informant kände till begreppet efter en kortare förklaring och en informant var inte bekant med begreppet.

Två av de sex organisationer som representeras i undersökningen tillämpar uppdragstaktik uttalat i sitt arbete. Två organisationer tillämpar liknande ledningsfilosofier och informanterna tillhörande de två övriga organisationerna uppgav att de inte kände till vilken ledningsfilosofi som tillämpades i deras organisationer alternativt om någon ledningsfilosofi överhuvudtaget tillämpades.

En informant exemplifierar hur dennes organisation konkret tillämpar uppdragstaktik inom ramen för sin ordinarie verksamhet:

Uppdragstaktik är en taktik vi använder och har gjort under lång tid. När chefen skriver ett beslut i stort som ligger som grund för den strategiska delen och en ram för insatsen så står det ju att insatsen ska präglas av uppdragstaktik.

Av de fyra informanter som uppgav att deras respektive organisationer tillämpar uppdragstaktik eller närliggande ledningsfilosofier uppgav tre informanter att uppdragstaktik hjälper deras arbete i vardagen medan en informant upplevde svårigheter att tillämpa uppdragstaktik i praktiken.

Den gick ut på att chefer och ledare skulle styra inriktningsmässigt men inte i detalj. (...) Det harmonierar ju ganska väl med, med alltså krisledning, men det funkade inte, utan det fanns en benägenhet (...) att cheferna kliver ner och rattar detaljer och blir väldigt operativa på detaljnivå. Så det fanns inget förtroende mellan chefer och medarbetare i ledarskapsfrågor utan cheferna, för att cheferna skulle känna sig trygga så var de själva tvungna att gå ner och peta i detaljerna.

På den direkta frågan om det var organisationens ledningsfilosofi i sig eller dess tillämpning som var problematisk svarade samma informant att denne upplevde tillämpningen och organisationens storlek som problematiska snarare än själva ledningsfilosofin.

En annan informant berättar hur en ledningsfilosofi baserad på ett starkt delegerat ledarskap till underställda chefer nyligen införts vid dennes organisation, något som bidragit till att organisationen tagit större plats i samverkan med andra.

Ytterligare en informant pekar på att uppdragstaktik leder till ett bättre resultat och en bättre måluppfyllelse:

Det har blivit bättre i organisationen sen man började använda sig av uppdragstaktik. Tidigare gick man nästan i förutsättningslöst in i en insats och man hade ingen aning om vad som skulle hända. Idag har vi en annan förberedelse.

En annan informant lyfte fram behovet av kompetens för att uppdragstaktik ska kunna leda till goda resultat:

När uppdragstaktik sätts av någon som inte har kompetens inom området då går det käpprätt åt helvete också.

3.1.2 Samordning och samverkan

Vid samtalen med informanterna kring uppdragstaktik framhölls samordning och samverkan som viktiga aspekter för att kunna tillämpa uppdragstaktik inom civilt försvar. Det civila försvaret består av många olika myndigheter som inte är helt kompatibla med varandra avseende varken organisation och regionindelning, något som försvårar samverkan myndigheter emellan.

Samtliga informanter lyfte fram behovet att kunna samverka och kommunicera effektivt med andra organisationer under kriser och beredskapsarbete.

Efter tsunamin och stormen Gudrun så utreddes ju svensk krisberedskap och så konstaterade man ganska stora brister och behövde man en ny, ja man behövde samordna krisberedskapen bättre.

Samtliga informanter var positiva till att tillämpa uppdragstaktik i större utsträckning inom det civila försvaret. En informant tog självmant upp frågan kring samhällets organisering av den civila krishanteringen samt den civila delen av totalförsvaret. Vid de följande tre intervjutillfällena ställdes därför aktivt frågor kring organisation, ansvar och mandat inom civil krishantering. De två informanter som inte fick tillfälle att diskutera frågorna vid sina respektive intervjuer fick istället kompletterande frågor per e-post.

Inom ramen för nuvarande lagstiftning finns möjligheter att tilldela en eller flera organisationer särskilda ansvar och mandat under en lokal eller nationell kris. Fyra av informanterna såg fördelar med att även under normalläge tilldela en organisation ett ansvar för samordning av den nationella krisberedskapen i Sverige.

Det är väl kanske inte så dumt, det är lite typiskt Sverige... Alla lever sitt eget liv lite grand. Det är när vi samordnar oss mellan myndigheter som vi är som mest effektiva. Och där kanske vi skulle ha någon som ansvarar för att hålla ihop alla trådarna. Nästa steg vore att lyfta fram samverkansfunktioner mellan olika länder.

Samtliga informanter såg svårigheter i den nuvarande organiseringen av samhällets civila krishantering. En informant lyfte fram det faktum att regionindelningen inom olika myndigheter inte är kompatibla med varandra:

Men det har varit svårt, och det är ju en nationell organisationsfråga, det är ju att Sveriges myndigheter är ju organiserade regionalt på olika sätt, (...) Polisen har ju sina sex områden, Migrationsverket också sex regioner men de är inte samma som polisens regioner. (...) Försäkringskassan har lokalkontor men inga regioner, och blir det svårt för vem ska vi träffa?

Fyra av informanterna ansåg att en nationell samordning av civil krishantering även under normalläge skulle leda till att färre frågor om ansvar och mandat skulle behöva redas ut under ett krisläge. En informant formulerade sig på följande vis:

Men att man slipper reda ut vissa frågor när krisen väl inträffar. Det finns ett problem med modellen som den är, det är otydligt vem som leder, vem som ansvarar för vad.

Samma informant resonerade även kring de svårigheter som skulle kunna uppstå med att ge en myndighet ett samordningsansvar för civil krishantering.

Men att införa att någon skulle ansvara, jag tror att man skulle behöva förändra fler delar i statsförvaltningen för att det skulle gå att genomföra.

Två av informanterna lyfte fram ansvarsprincipen som en mycket viktig faktor att ta hänsyn till vid organisering av krishantering på olika nivåer.

Vi har ju någonting som är väldigt viktigt i Sverige som regeringen eller Riksdagen inte vill ändra på och det är ju det med ansvarsprincipen. MSB kan inte gå in och tala om för Socialstyrelsen vad de ska göra, samtidigt så ska de se till att man samverkar så att det blir någonting.

Flera av informanterna menade att införandet av en civil överbefälhavare kunde vara en möjlig lösning på organiseringen av det civila försvaret, men resonerade olika kring överbefälhavarens mandat, befogenheter och organisatoriska tillhörighet.

Jag tyckte Dan Eliasson tog tag i det ganska bra senast det brann i våra skogar, ja det är nog bra om vi utser en sådan. Om det skulle gynna mig i min yrkesroll: Ja det skulle det göra, men viktigt att vi då tillsammans kommit fram till vid vilka lägen Civil ÖB tar över. Jag anser tyvärr att vi idag ropar väl mycket på varg och ropar efter snabba lösningar som ofta är mer av symbolpolitik. Men om vi tillsammans analyserar det nya nuläget och vad som är evidensbaserad fakta behöver genomföras i ett proaktivt syfte och vad som behöver vara på plats reaktivt så är jag definitivt behjälpt av en sådan organisation.

En informant lyfte fram Sveriges långa sammanhängande period av fred som något som gör oss som nation mindre tränade för att möta även civila kriser:

Jag tror att vi har varit med i ett krig för lite, vi vet exakt vad som händer men agerar inte riktigt efter det.

3.2 Ledarskap

Det andra huvudtemat som definierades var ledarskap. I samtalen med informanterna framkom att deras ledarskap tar sig till olika uttryck beroende på organisatorisk nivå (strategisk eller operativ) och kontext (vardag kontra kris). Under ledarskap definierades därför två underteman: Vardag kontra kris samt strategisk kontra operativ nivå.

3.2.1 Vardag kontra kris

Det rådde en samstämmighet mellan alla informanter om att ledarskapet bör anpassas efter kontext och att ledarskapet därför tar olika uttryck i krishanteringens olika faser. När samma sammansättning av underställda och ledare samverkar både i vardag och vid en kris blir skiftet i ledarskap extra tydligt, menade samtliga informanter.

En informant beskrev utmaningen med att leda samma grupp i både vardag och kris på följande sätt:

Det är en utmaning för det är plötsligt så är man ju i en, man tar ner det till en liten arbetsgrupp på en brandstation så har du brandbefäl där tillsammans med ett gäng brandmän och ska liksom leva i en demokrati och en normal arbetsrelation och sen en minut senare så går ett larm och räddningsinsats och då är det ett helt annat ledarskap.

Samma informant reflekterade också över de utmaningar som är knutna till beslutfattande vid en kris:

Det finns inte tid att samla in allt utan då måste man ju fatta beslut utifrån den lilla mängd kunskap som man har där och då.

En informant beskrev skillnaderna mellan dennes ledarskap i vardag och kris på följande sätt:

Skulle det exempelvis vara en kris då blir jag tydligare, mer kort och koncis, mera räddningsledare för att jag vet att det ibland också behövs. I mitt vardagliga ledarskap så är jag mer inlyssnande och låter folk ta initiativ och vill gärna att det ska komma ifrån andra.

En annan informant beskrev samma skillnader i ledarskap på följande sätt:

Insatsledare på stort uppdrag är mer av militär struktur, då ska jag beordra folk att göra det och det, du ska stå där borta. Jag är ju mer fyrkantig och militärbetonad i min roll som insatsledare, men när jag jobbar med personalfrågor har jag mer empati och tar mer personligt hänsyn.

Samma informant betonade även förmågan att som ledare behålla överblicken över situationen under en kris:

Absolut funkar det bäst att som chef ha en tillbakadragen roll och kunna ha överblick. Det är svårare att överblicka nästa steg om man leder i insatsen.

En informant förde ett resonemang som stack ut från de övriga. Informanten ansåg att olika ledarskap tillämpas och måste fortsatt tillämpas i olika kontexter, men drev tesen att ledarskap som det tar sig uttryck i kris bör tillämpas i större utsträckning även under normalläge.

Jag har kommit fram till att man kan använda insatsledningsmetodik som upplägg i vardagen i hög utsträckning. Sätta mål, ramar, jobba med lägesbilder: vad har vi för lägesbilder? Vissa organisationer gör ju det i normalläge, men inte alla.

Informanten problematiserade vidare på följande sätt:

Varför blir det såhär, nu går vi upp i stab och då plötsligt ska man jobba väldigt effektivt med lägesbilder och inriktande beslut, polisen och räddningstjänsten kallar det för beslut i stort, men varför gör vi inte det i vardagen?

3.2.2 Strategisk kontra operativ nivå

I samtalen kring uppdragstaktik framkom att ledarskapet skiftar beroende på kontext, men även att organisatorisk och hierarkisk nivå är avgörande för vilken typ av ledarskap som ska användas. De organisatoriska nivåerna som berördes var strategisk och operativ nivå. Dessa olika nivåer av ledarskap berördes av samtliga informanter som även menade att deras ledarskap skiljde sig beroende på nivå. Till skillnad mot krishanteringens olika faser pågår strategiska och operativa frågor samtidigt och båda nivåerna är representerade parallellt i krishanteringens olika faser.

En av informanterna nämnde ”vad” och ”hur” för att beskriva strategiskt respektive operativt ledarskap.

Syftet är ju att 'huret' kommer till dem som känner till det operativa bäst.

Två av informanterna lyfte fram svårigheterna med att som strikt hålla sig till ett strategiskt ledarskap och riskerna med att som ledare och chef på en strategisk nivå istället bli operativ.

Och då är det min uppfattning att, nej men att det uppstår en osäkerhet hos cheferna om de inte får styra i detalj, och det kortsluter otroligt många processer tyvärr, för att inte tala om det höga priset att medarbetarna tröttnar, känner sig liksom, ja men är det här ett dagis och byter jobb. Då får man hela den kostnaden att liksom anställa nya och så där... Förtroendeskapandet är ju nyckeln till ett så här framgångsrikt ledarskap.

En informant reflekterade självkritiskt över sin egen benägenhet att som strategisk ledare falla tillbaka till operativa frågor:

Jag är strateg men faller gärna lätt i att vara mer operativ, så att på så vis är jag ju operativ. (...) Det är enklare för mig att kasta mig in i det och göra själv. Gör jag själv det så går det snabbare. Jag vinner i det korta men förlorar i det långa.

En annan informant med en tydlig strategisk befattning hade inte samma problem att hålla sig ifrån operativa frågor.

Jag har sällan varit intresserad av detaljer.

En informant lyfte fram betydelsen av ett strategiskt ledarskap under krissituationer (jmf krisens under-fas). Strategisk personalförsörjning under kris är något respondenten menade åligger den strategiska ledningen att planera för. Informanten resonerade på följande sätt avseende riskerna med frånvaron av långsiktighet vid personalförsörjning under en kris:

Alla kör in och sen efter några timmar så krokmar alla efter ett dygn och alltså var finns nästa avlösning?

Samma informant lyfte även fram behovet av att den strategiska ledningen regelbunden avlöses under en längre kris för att säkerställa beslutsfattande:

Vi behöver tänka långsiktigt även under en kris, en påfrestande situation, hur ska vi klara den och det är ju en roll för en strategisk ledning, att hålla sig ifrån det här som händer ute i fält, för det får andra hantera, men fundera på om den här händelsen nu håller på i tre dygn, hur ska vi klara uthållighet. (...) Men, men vi måste ju också avlösa ledningen, de är ju inte några stålmän, utan de blir ju också helt slut, inte fysiskt men mentalt. Där borde vi kunna bli bättre med en roterande beredskap och ha en sådan planering för det. (...) Högst upp jobbar man fortfarande som om det vore ett normalläge: ”Ja men jag klarar ju det här”.

3.3 Utmaningar

I samtalen med informanterna framkom flera faktorer som kan försvåra respektive underlätta för tillämpningen av uppdragstaktik inom civilt försvar. Dessa kan kategoriseras i fyra primära utmaningar för tillämpning av uppdragstaktik: Skapa tillit, tillgodose resurser, skapa en god organisationskultur samt att förebygga moralisk stress.

3.3.1 Tillit

Samtliga informanter lyfte fram vikten av tillit inom och mellan organisationer som samverkar i krishantering. Tillit mellan ledare och underställda lyftes av samtliga respondenter fram som en förutsättning för att ett ledarskap ska kunna delegeras och för att uppdragstaktik som filosofi ska kunna fungera i praktiken. Samtliga informanter betonade värdet av att som ledare arbeta förebyggande med tillitsskapande åtgärder i vardagliga situationer så att tillit mellan ledare och grupp samt inom grupp redan finns i krisläge. En informant lyfte även fram vikten av tillitsskapande åtgärder mellan olika organisationer i samverkan:

Mycket hänger på relationsbiten. Om man då har byggt upp tillit under tiden så är det lättare att peka med hela handen när det väl gäller sen. Fördelen med att jobba med samma personer är ju att de har ju fått en ökad förståelse för vår verksamhet. Om jag ringer till någon av de externa aktörerna och förklarar läget då säger han: Ja men då vill du ha det såhär? Och det underlättar läget otroligt mycket. Det har varit en av de bästa delarna med externt arbete det är ju att de får en inblick i hur vi jobbar men även vi får en inblick i hur de jobbar och deras arbete.

3.3.2 Resurser

Resurser nämndes av flera informanter som en förutsättning för en lyckad tillämpning av uppdragstaktik. Resurser består både av ekonomiska medel, arbetsverktyg (både materiella och immateriella samt organisatoriska) och personella resurser.

En informant redogjorde för övertidsuttag som en konsekvens av resursbrist:

Det är slitsamt, vi har väldigt mycket övertidsuttag i och med att vi är väldigt kort med folk. Vid (...) gick det åt 9000 resurstimmar varav 5000 var övertid.

Vidare problematiserade informanten att resurser används på fel sätt:

Det är skillnad på need to know and nice to know och det är väldigt mycket nice to know i den här organisationen. Vi har väldigt många möten med väldigt många som sitter i dessa möten. Man kommer in på väldigt mycket, men frågan är om man verkligen har där att göra.

3.3.3 Organisationskultur

Vikten av organisationskulturer berördes av samtliga informanter. Organisationskulturer förklarades som något abstrakt, något som "sitter i väggarna" och svårt för enskilda individer att påverka. Samtliga informanter refererade till organisationskulturer som både kan bidra till men även försvåra för en lyckad tillämpning av uppdragstaktik. Organisationskulturer med hög grad av tillit och där kompetens tas vara på i alla organisationsnivåer beskrevs som gynnsamt för uppdragstaktik medan organisationskulturer med hög grad av kontroll och detaljstyrning beskrevs som mindre gynnsam för uppdragstaktik. Informanterna betonade vikten av att se förmågan till tillit som något strukturellt och inte bara en fråga om individuella relationer mellan chefer och medarbetare.

En informant lyfte fram vikten av god kommunikation och rolltydlighet:

Den här organisationen är som ett gigantiskt lastfartyg. Det är överproppat på kommandobryggan och ganska tomt i lastutrymmet. Det är väldigt mycket kockar överallt och det är ett problem, men jag tror också att det är lite otydligt, vem gör vad? Den delen känner jag att vi alla har problem med. Otydlighet i uppdraget lider många utav.

En annan informant betonade vikten av att ta tillvara kompetens och kunskap på alla nivåer inom en organisation och menade att det är en strukturell fråga.

Det är fel på organisationsstrukturen idag och jag kan ju som skattebetalare vara ganska sur på det, jag är ju också skattebetalare. Mycket har ju blivit bättre men inte allt. Mycket av det vi gör, gör vi inte maximalt, speciellt när det kommer till dessa skruv- och muttergrejer, där tror jag inte att vi blivit bättre. Det finns ganska mycket kunskap i myndigheten men jag känner att det skulle kunna användas mycket effektivare. Men det kanske behöver sätta sig så att man kan titta igenom dessa gångarna igen.

En annan informant anser att en organisationskultur som bygger på tillit är viktigare faktorer än resurser när det gäller tillämpningen av uppdragstaktik:

Uppdragstaktiken ser jag som en framkomlig taktik, men den kräver uppföljning och att individen känner tillit och självkänsla för att genomföra sitt uppdrag, jag anser att det är en kultur som behöver finnas och kulturen är ingen quick fix. Kulturen är något som 'sitter i väggarna'. Jag anser att vi ofta önskar resurser och mandat och pekar på just den bristen, det är klart att det är bra med resurser och mandat men om vi använder oss av

uppdragstaktiken och därmed ger de operativa styrkorna förutsättningarna och de operativa funktionerna har kunskap och förståelse för de övergripande målen, då ger det sig självt. På strategisk nivå accepterar vi att det ibland blir fel och underordnade funktionerna känner att så länge uppsåtet var rätt så kan vi inte alltid hamna 100% rätt.

3.3.4 Moralisk stress

TVå primära orsaker till moralisk stress framkom i samtalen: brist på tillit samt brist på resurser. En informant med vana att arbeta operativt vid kriser menade att resursbrist inom en organisation kan orsaka moralisk stress genom att de anställda inte räcker till för det samlade behovet vid en kris:

Tyvärr så slåss vi alltid med resursbrist, för att man kan inte alltid göra både och. Vad kan bli den värsta situationen om vi inte hinner fram, och det där är inte lätt, det är klart att man har mycket erfarenheter också i vårt jobb handlar det mycket om det men också vad vi får för information.

En informant problematiserade kring sitt eget ledarskap och lyfte fram prioriteringar som en orsak till stress:

Ja det är ju det som är det svåra, svårt att prioritera, jag prioriterar ju oftast det jag tror att dem här fyra grejerna de går snabbt men det är ju bara det att de kommer tillbaka upphöjt i tre. Och sen är det ju de här stora grejerna som jag vill ha tid på att göra, det blir framskjutet hela tiden. Så det är ju en risk med mitt ledarskap. att jag är dålig på att prioritera men då är det ju bra att jag har en bra chef som ser detta, att: Vänta, har du prioriterat nu? Ta bort den där!

Samma informant lyfte även fram skillnaden mellan strategisk och operativ nivå samt att alla ledare inte passar för båda nivåerna, vilket kan utgöra en grund för moralisk stress:

Jag vill ju göra mycket och oftast så får jag ju det genomfört men kanske inte på den nivån som jag skulle önskat och det är ett problem när man är operativt lagd och sitter på strategisk nivå.

Samtliga informanter betonade även vikten av att som ledare inte detaljstyra sina underställda utan ge utrymme för frihet att utföra ett uppdrag inom tydligt definierade ramar.

Som yttersta chef i en sådan organisation så kan man inte veta allt och man kan inte kunna allt och man behöver inte veta allt heller.

En annan informant menade att brist på tillit från chefer till medarbetare kan leda till en rädsla för repressalier och att göra fel, vilket i sin tur kan orsaka moralisk stress.

På (...) är man rädd för repressalier, att göra fel, och det är ett jättestort problem. För det blir en sådan här, en kultur, alltså ledarskapskulturen blir så här Management by fear, man är rädd för att göra fel.

På en direkt fråga om uppdragstaktik kan medföra en risk för att den enskilde medarbetaren överträder sina befogenheter svarade en informant:

Ja, så är det ju, om inte ramen är tydlig. Det måste ju vara tydligt inom vilken ram jag får röra mig inom (...) Man måste kunna regelverket för att kunna göra avsteg från det.

Ytterligare en informant lyfte fram ansvarskänslan hos medarbetare inom civil krishantering. Att det inte finns några andra att delegera en påfrestande uppgift till kan stärka kårandan inom en yrkesgrupp men även vara en orsak till moralisk stress:

Nja... För det vi gör måste vi göra så är det bara. Bakom oss finns ingen vi måste ta det ingen annan vill ta.

Endast en informant beskrev i detalj hur moralisk stress förebyggs på individnivå inom dennes organisation:

All träning vi gör (...), den praktiska träningen, redan där övas beslutsfattandes, där man ställs inför mikrosценарier, där man ställs inför olika scenarier där man ska fatta beslut snabbt, sen utvärderas det. Man har någonting man kallar för planspel där man i teorin går igenom olika typer av scenarion.

En annan informant berättade om hur moralisk stress hanteras efter att något inträffat som skulle kunna orsaka moralisk stress:

Innan en insats går man igenom dagen vad som förväntas. Efter insatsen har man avlastningssamtal. Sen har ju vi en väldigt välutvecklad debriefing som har öppet dygnet runt och man kan få hjälp och stöd om man känner att man behöver det.

Majoriteten av informanterna redogjorde att deras arbetsplats inte hade någon välutvecklad plan för hur man stöttar sin personal som nästan dagligen jobbar under moralisk stress. Att i större utsträckning tillämpa uppdragstaktik förutsätter att personal ska fatta rätt beslut under påfrestande förhållanden.

4 Diskussion

4.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie är att undersöka möjligheterna att i större utsträckning tillämpa uppdragstaktik inom civilt försvar.

Inom ramen för diskussionen besvaras och diskuteras studiens forskningsfrågor utifrån studiens resultat.

1. Vilka attityder och förutsättningar finns till uppdragstaktik?
2. Hur tar sig tillämpningen av uppdragstaktik till uttryck?
3. Vilka potentiella ledarskapsutmaningar kan uppkomma i relation till uppdragstaktik?

4.1.1 Vilka attityder och förutsättningar finns till uppdragstaktik?

Studiens slutsats är att en översyn av det civila försvaret med fokus på organisation, roller och befogenheter är en förutsättning för att uppdragstaktik ska kunna tillämpas inom det civila försvaret. Studien visar på övervägande positiva men vissa negativa attityder till uppdragstaktik. En gemensam attityd som återkom hos informanterna var vikten av att uppdragstaktik ska genomsyra hela verksamheten och inte endast bli en skrivbordsprodukt som inte tillämpas.

4.1.1.1 Attityder

Studien visar på tre huvudsakliga attityder till uppdragstaktik inom civil krishantering: positiv, negativ samt vikten av att uppdragstaktik genomsyrar hela verksamheten. Medarbetare vid organisationer som genomfört en framgångsrik tillämpning av uppdragstaktik tenderar att ha en mer positiv attityd till uppdragstaktik än medarbetare vid organisationer där tillämpningen av uppdragstaktik varit mindre lyckad. Attityder till uppdragstaktik påverkas av organisationers förmåga att tillämpa den i praktiken. Medarbetare vid organisationer som inte tillämpar uppdragstaktik tenderar till att vara positiva till uppdragstaktik på ett teoretiskt plan.

Gemensamt för alla våra informanter var en grundläggande skepsis mot ledningsfilosofier i form av pappersprodukter, policys som ingen läser samt teorier som inte går att applicera. Uppdragstaktik måste därför tillämpas i praktisk handling och därigenom genomsyra hela verksamheten i de organisationer där den tillämpas för att vara en trovärdig ledningsfilosofi.

4.1.1.2 Förutsättningar

Den civila delen av totalförsvaret består till skillnad mot det militära försvaret av flera olika organisationer som har olika uppdrag, interna organisationer och mandat. Vissa organisationer har krishantering som primärt uppdrag medan andra organisationer har andra huvuduppdrag men har viktiga samhällsuppgifter i händelse av kris. Några faktorer som försvårar samverkan mellan organisationer inom civil krishantering är geografisk indelning, otydliga rutiner samt oklar ansvarsfördelning inom och mellan organisationer. Baserat på studiens resultat skulle uppdragstaktik kunna tillämpas i hela eller delar av det civila försvaret förutsatt att en översyn görs av det civila försvaret i syfte att harmoniera olika aktörers organisationer mot varandra.

I händelse av kris kan regeringen ge ett särskilt ansvar för räddningstjänsten till en myndighet eller länsstyrelse:

I fråga om omfattande räddningsinsatser får regeringen föreskriva eller i ett särskilt fall besluta att en länsstyrelse eller annan statlig myndighet får ta över ansvaret för räddningstjänsten i en eller flera kommuner. Om en sådan myndighet har tagit över ansvaret utses räddningsledaren av denna myndighet.” (Lag 2003:778 om skydd mot olyckor, §10)

Studiens slutsats är att det finns fördelar med att ge en myndighet eller organisation ett permanent ansvar att, även i normalläge, samordna krishantering på lokal och nationell nivå. På så sätt skulle frågor som ansvarsfördelning, mandat och roller mellan olika organisationer inte behöva redas ut när en kris inträffar. I linje med ansvarsprincipen bör organisationer i så stor utsträckning som möjligt i kris ha ansvar för det de har ansvar för i vardagen. Att ge en myndighet eller organisation ett permanent samordningsansvar för krisberedskap inom civilt försvar skulle minska skillnaden mellan vardag och kris och skulle därför bättre harmoniera med ansvarsprincipen.

4.1.2 Hur tar sig tillämpningen av uppdragstaktik till uttryck?

Studiens slutsats är att tillämpningen av uppdragstaktik tar sig till olika uttryck beroende på två kontextuella faktorer: beslutsnivå samt krishanteringens faser. Transformerande ledarskap tenderar att leda till bäst resultat på strategisk nivå samt under krisens förefas, motsvarande normalläge. En blandning av transaktionellt och transformerande ledarskap tenderar att leda till bäst resultat på operativ nivå samt under krisens underfas.

4.1.2.1 Beslutsnivå

Inom de flesta organisationer fattas beslut på både strategisk och operativ nivå. Strategisk nivå är långsiktig, anger mål och syfte med verksamheten i stort samt inriktningar på olika beslut och åtgärder. Strategiska beslut anger vad som behöver göras och ibland varför. Strategisk nivå återfinns ofta i organisationsledningar och på strategiska expertisbefattningar inom organisationen. Operativ nivå återfinns ofta på lägre nivåer inom organisationer som exempelvis vid olika utförandefunktioner. Exempel på operativa befattningar är yttre befäl, insatsledare eller operativa säkerhetsansvariga. Operativa beslut anger hur något ska utföras och vilka som ska utföra det.

Samtliga informanter använde sig frekvent av och kände sig bekväma med begreppen strategiskt och operativt ledarskap och menade att deras ledarskap skiftar beroende på om besluten som ska fattas är på en strategisk eller operativ nivå samt om kontexten är en vardaglig situation eller en kris eller extraordinär händelse. Ingen av informanterna använde sig av teoretiska eller akademiska termer när de beskrev sitt ledarskap men efter att en tematisk analys genomförts framgick att det ledarskap som samtliga informanter beskrev som strategiskt går att jämföra med transformerande ledarskap och att det ledarskap som informanterna beskrev som operativt går att jämföra med både transaktionellt och transformerande ledarskap.

Samtliga informanter varnade för att alltför detaljstyrande och kontrollerande ledarskap kan hämma ett strategiskt ledarskap. Istället borde ledare på strategisk nivå enligt informanterna fokusera på den större målbilden och att de operativa nivåerna inom organisationen tilldelas de resurser och förutsättningar som behövs för att leda operativt. Detta resonemang kan jämföras med principerna för uppdragstaktik där beslutsmandatet delegeras till den nivå med bäst kännedom om kontexten där det berörda beslutet ska fattas.

4.1.2.2 Krishanteringens faser

I termer av krishantering beskrev samtliga informanter sitt ledarskap under förefasen på ett sätt som går att jämföra med transformerande ledarskap medan ledarskapet under underfasen beskrevs på ett sätt som går att jämföra med både transaktionellt och transformerande ledarskap. Även tillfälligt sammansatta grupper, som till exempel projektbaserade operativa ledningsgrupper vid större insatser, når enligt informant bäst resultat med ledarskap som liknar både transaktionellt och transformerande ledarskap beroende på situation och kontext.

Att ledarskap är kontextberoende råder det konsensus kring hos de flesta ledarskapsforskare samt i de flesta ledarskapsteorier. Den samstämmiga bild som gavs av våra informanter bekräftar att ledarskap är något som skiftar, och bör skifta, mellan olika kontexter. Däremot finns det ingen ensidig bild eller enkel förklaring av vilket typ av ledarskap som passar bäst i olika kontexter, då även andra faktorer som gruppdynamik och dess olika faser påverkar vilket ledarskap en grupp behöver (Granström, 1996). Det råder dock en samstämmighet mellan våra informanternas svar och ledarskapsforskningen avseende vilka typer av ledarskapsstilar som generellt tenderar att leda till bäst resultat i olika kontexter.

Ur ett krishanteringsperspektiv är studiens slutsats att transformerande ledarskap tenderar att leda till bäst presterande grupper under krisens före- samt efterfas. Denna slutsats bekräftar indirekt av våra informanter som samstämmigt menade att de leder mer stödjande än dikterande i normalläge och i linjeverksamheten samt att ledare på en strategisk nivå behöver delegera utförandet av arbetsuppgifter i större utsträckning än ledare på operativ nivå. Slutsatsen hämtar sitt teoretiska stöd i Bass & Riggio (2006). Studiens slutsats är även att en kombination av transformerande samt transaktionellt ledarskap tenderar att leda till bäst resultat under krisens underfas. Denna slutsats bygger på informanternas samlade erfarenheter av att leda under påfrestande förhållanden. Ledarskapsforskningen är inte enig om vilken ledarskapsstil som är att föredra under påfrestande förhållanden. Bass & Riggio (2006) argumenterar för att det transformerande ledarskapet är att föredra medan Aga (2016) lyfter fram det transaktionella ledarskapets fördelar. Även Geier (2016) lyfter fram den transaktionella ledarskapets fördelar under extrema situationer men menar även att element av transformerande ledarskap är tillämpbara, även om tillräckligt underlag saknas för att bedöma sambandet mellan följares prestationer och transformerande ledarskap under extrema situationer.

Genom en analys av både Bass & Raggios (2016) och Geiers (2016) publikationer kan slutsatsen dras att en kombination av transaktionellt och transformativt ledarskap är att föredra för att ge maximalt positivt resultat under en kris eller en påfrestande situation. Transaktionellt ledarskap bör heller inte endast ses som ett förstadium till transformativt ledarskap utan som en ledarstil som är att föredra i vissa situationer. Tillit till ledare och inom gruppen är centralt under påfrestande förhållanden, men tillit utvecklas vanligtvis över tid och är svårt att tvinga fram (Larsson, 2009). Tillitsskapande åtgärder (som innefattar tydliga transformativa drag) under förefasen av en kris, leder alltså till att en ledare som under en kris behöver agera transaktionellt har en sedan tidigare uppbyggd tillit vilket leder till positiva resultat. Detta resonemang kan självfallet problematiseras genom att förväntningar på en person är kopplade till en viss kontext eller situation. Tillit följer därför inte automatiskt med ledaren när situationen växlar från exempelvis normal till påfrestande (Brandebo, 2017). Detta kräver att ledaren är adaptiv till nya situationer och kontexter och anpassar sitt ledarskap efter dessa samt efter gruppens behov i den aktuella fasen.

Ledare som i sin yrkesroll hanterar kriser behöver därför vara väl förtrogna med både transformerande och transaktionellt ledarskap för att kunna navigera mellan dessa ledarskapsstilar beroende på både beslutsnivå samt kontext.

4.1.3 Vilka potentiella ledarskapsutmaningar kan uppkomma i relation till uppdragstaktik?

Studiens slutsats är att det finns fyra primära ledarskapsutmaningar som kan uppkomma i relation till uppdragstaktik: Att skapa tillit, att tillgodose resurser, att främja en god organisationskultur samt att motverka moralisk stress.

4.1.3.1 Skapa tillit

Uppdragstaktik förutsätter tillit och det är en utmaning att skapa tillit i olika kontexter och olika ledarskapsstilar. Uppdragstaktik innebär att beslutsmandat delegeras till de nivåer inom en organisation som är bäst lämpade att fatta besluten. Chefer på den nivå där operativa beslut fattas måste ha handlingsutrymme att inom givna ramar fatta beslut i den kontext där de verkar. Att som överordnad chef delegera mandat till chefer på lägre nivåer inom en organisation förutsätter ömsesidigt tillit. Det är av största vikt att chefer på strategisk nivå inte detaljstyr sina underlydande kollegor utan att de inom ramen för det delegerade ansvaret ger frihet att utforma verkställandet av ett beslut.

En låg grad av förståelse för krishanteringens vikt från politikens sida påverkar utfallet på samhällets olika nivåer. Tillit mellan personal, mellan myndigheter samt tilliten från civilbefolkningen. En informant nämnde att personal inom myndigheten arbetar med riktlinje att fatta ett visst antal beslut på en begränsad tid snarare än att fatta rätt beslut för tillfället vilket beror på direktiven som kommer från regeringen. Personal har därför inte tid att sätta direktiven i en kontext och sträva mot målet utan direktiven blir målet och väger upp. Utöver att felaktiga beslut med ett skevt omgjort mål styr utfallet så framkom det även att en större del av personal som jobbar inom myndigheter saknar kunskaper om hur deras arbete påverkar kontexten och exempelvis vilken effekt det får på svensk krishantering och konsten att sätta sig själv i kontext till det som händer runt om och se medarbetare på olika nivåer arbeta mot ett och samma mål.

En annan informant nämner även att de medarbetare som kan sätta sitt eget arbete i en kontext på olika nivåer går in och lyfter fram varandras styrkor och hjälps åt med det andra kollegor är mindre bra på att balansera eller hantera, vilket i sin tur långsiktigt leder till ytterligare arbetsbelastning på befintlig personal eftersom kollegor emellan måste lösa många problem inom organisationen. Hjälpa av utomstående organisationer eller myndigheter inom samma sektor är många gånger svårt och kan leda till förvirring då många myndigheter jobbar olikartat och har olika mål.

4.1.3.2 Tillgodose resurser

Lyckad tillämpning av uppdragstaktik förutsätter att de som delegerats till att fatta beslut också får disponera de resurser som behövs för att verkställa beslutet. Resurser kan vara monetära, personella, materiella eller organisatoriska. Saknas resurser kan uppdragstaktik istället leda till konsekvenser som moralisk stress och sämre resultat.

Återkommande i alla informanternas resonemang är hur politiska ledare fördelar makt och pengar. Flera respondenter berättar om vilka brister som finns på olika plan inom deras organisationer som leder till olika utmaningar på mikro- och makroperspektiv i samhället. Sammantaget beskriver många informanter hur de på olika sätt tvingas hantera det ingen annan i samhället vill eller kan hantera. Det råder tuffa förhållanden och är väldigt ansträngt med resurser i alla dess former. Den budget olika myndigheter tilldelas från stat eller kommuner präglar utfallet i samtliga kontexter. Ökade ekonomiska resurser kopplade till tydliga direktiv leder till förbättrade fysisk-tekniska resurser samt möjlighet att anställa fler personella resurser. Flertalet informanter talade djupgående om hur ansträngt det är med personalbrist, hur liten andel

anställda vid vissa myndigheter som jobbar operativt i relation till samhällets behov. Genomgående under flertalet intervjuer så framkom det under samtalet att problematiken alla gånger inte bara behöver ligga i en snedfördelning av personal på olika nivåer i relation till samhällets behov. Möjligen behövs även en kartläggning inom varje myndighet som har fokus att undersöka vad olika befattningar har för ansvarsområden med anledning att fler informanter nämner snedfördelning samt att för mycket personal på högre nivåer inom organisationer i vissa fall tenderar till att försvåra processer.

Flera informanter återkom till slutsatsen att Sverige har deltagit i ett krig för lite och har därför inte civilt försvar som första prioritet. En informant med en ledande befattning berättade hur dennes organisation ständigt får argumentera för att få igenom sin vilja med politiker som inte är beredda att fördela resurser i en större utsträckning när de möjligen inte kommer tillämpas inom ramen en händelse inom loppet av flera år. Fler kartläggningar skulle därav vara nödvändigt för att upplysa politiker om vilka områden som behöver ökade medel och i vilken form det ska tillkomma.

4.1.3.3 Främja en god organisationskultur

Inom grupper och organisationer förekommer oftast en inofficiell kultur eller jargong vars mönster det är svårt för enskilda individer att bryta och det är många gånger svårt att sätta fingret på vad som behöver åtgärdas då det som en informant uttryckte det "sitter i väggarna". Den inofficiella organisationskulturen kan vara lika avgörande som en officiell ledarskapspolicy för en lyckad tillämpning av uppdragstaktik. Element inom organisationskulturer som försvårar för uppdragstaktik är detaljstyrning, överdriven kontroll, management by fear och ett destruktivt ledarskap. Element inom organisationskulturer som underlättar för uppdragstaktik är målstyrt ledarskap, hög grad av stöttning kollegor emellan samt en restriktiv användning av repressalier.

Personal inom det civila försvaret tenderar att hamna i situationer där de ofta måste lösa ett antal andra uppgifter innan de kan påbörja sina ordinarie arbetsuppgifter. Det leder till att tiden inte räcker till och att utfallet inte blir som planerat. För att främja en god organisationskultur så förutsätts det en ömsesidig förståelse mellan samtliga nivåer. Ledning samt strategiska nivåer bör vara tydliga med den målsättning som lyder för myndigheten. Vilka huvudområden som står i fokus och vilken hierarkisk nivå som berörs av respektive beslutsområde ska kommuniceras med jämna mellanrum på ett pedagogiskt och lättillgängligt sätt till samtliga medarbetare. Medarbetare på operativa nivåer behöver vidare få en större förståelse för vad ett strategiskt

arbetssätt är och på vilket sätt det tar sig i uttryck inom myndigheten. Slutligen bör myndighets- och organisationsledningar tillämpa ett inlyssnande ledarskap som samlar upp samtliga medarbetares frågor i takt med att myndigheter ställs inför nya utmaningar.

4.1.3.4 Motverka moralisk stress

Studiens slutsats är att moralisk stress är en konsekvens av dåligt tillämpad uppdragstaktik samt att utmaningar vid tillämpning av uppdragstaktik är att skapa tillit samt att fördela resurser. Beslutsfattare tenderar att hamna i moralisk stress mer än nödvändigt med anledning av att givna resurser inte räcker till med dagens fördelning och arbetssätt. Personal ställs ofta inför att under tidspress behöva prioritera bland flera uppgifter och ta ställning till vilken situation som kan leda till störst konsekvenser om den inte omgående blir löst. Snedfördelningen leder till stort övertidsuttag och personal som byter jobb. Övertid och sliten personal leder i det långa loppet till att personal lättare gör avsteg från uppsatta riktlinjer för att färdigställa arbetet i tid. Vidare förekommer även att personal fattar felaktiga beslut som kan få stora konsekvenser under påfrestande förhållanden. En ond cirkel skapas och är avgörande eftersom personal i en minimal utsträckning får stöd i att hantera svåra situationer samt moralisk stress och blir desto räddare för repressalier och väljer att utföra desto mindre. Långsiktigt kvarstår inget starkt civilt försvar som ska skydda Sverige under en kris. För att kunna tillämpa uppdragstaktik korrekt som en ledningsfilosofi behövs en bättre fördelning av resurser samt en ökad förståelse för ämnet. En informant var tydlig med att det inte är fel på policyn utan att det handlar om hur den tillämpas och att man måste skapa en förståelse för hur man ska hantera det som bara "sitter i väggarna".

För att förebygga moralisk stress och behålla sin personal så behöver organisationer inom det civila försvaret bli bättre på att ta lärdomar av varandra samt få en bättre förståelse för konsekvenserna moralisk stress medför. Det framkom tydligt under intervjuerna att de myndigheter som har krishantering som huvudområde hade tydliga, kontinuerliga och välutvecklade övningar för hur moralisk stress skulle bemötas. Vidare hade man även välutvecklade system för hur moralisk stress skulle hanteras och utvecklas både på individ men även på grupp och organisationsnivå. Medan myndigheter som har olika arbetsområdet under en kris respektive ett normalläge hade inom nästan samtliga nivåer obefintliga system för att stötta och utveckla sin personal inom hanteringen av moralisk stress. Samtliga myndigheter behöver lyssna mer på sina medarbetare och aktivt utveckla kunskapen kring moralisk stress och dess hantering då det är så centralt inom området och inget som går att kringgå i sitt arbete.

4.2 Metoddiskussion

För studien intervjuades sex informanter, varav samtliga män med erfarenhet av både strategiskt och operativt arbete inom det civila försvaret. Urvalet kan därför anses skevt utifrån ett genusperspektiv. Mot bakgrund av studiens kvalitativa ansats samt det begränsade antalet informanter gör studien inget anspråk på att vara generaliserbar (Langemar, 2008).

Då flera av informanterna känner varandra och har arbetat tillsammans i tidigare yrkesroller fanns en risk för att resultatet skulle bli primat.

För att säkerställa studiens validitet säkerställdes studiens förankring i data samt dess kvalitativa generaliserbarhet. Syftet med denna studie är att undersöka möjligheterna att i större utsträckning tillämpa uppdragstaktik inom civilt försvar. Studiens frågeställningar berör attityder till, tillämpning av samt konsekvenser av uppdragstaktik.

Intervjuguiden var utformad så att frågeställningarna skulle täcka studiens syfte och forskningsfrågor, med stor möjlighet för både intervjuare och informanter att fånga upp och beröra nya infallsvinklar under intervjuerna. Datainsamlingen gav därför en generaliserbar bild av studiens frågeställningar. Med hänsyn till studien är kvalitativ med en induktiv ansats finns inbyggda svårigheter med att replikera studien. De berörda informanterna täcker genom sina befattningar och erfarenheter ett brett spektra ur det civila försvarets olika organisationer och verksamhetsområden. Både strategiskt urval och snöbollsurval har tillämpats och samtliga informanter har både praktisk och i vissa fall akademisk erfarenhet av de ämnen som berördes under intervjuerna. Resultatet kan därför till viss del gå att tillämpa på den undersökta populationen. Då reliabilitet är ett begrepp med stark koppling till kvantitativa studier har det inte använts i denna studie, då det inom kvalitativ metod inte finns klara gränser mellan validitet och reliabilitet (Langemar, 2008).

Det civila försvarets organisation och funktion diskuteras flitigt i den dagsaktuella debatten varpå studiens resultat är aktuellt och relevant i nutid. Studiens bidrar till att koppla samma ledning och ledarskapets betydelse i organiseringen av det civila försvaret.

4.3 Implikationer till framtida forskning

Studien belyser en rad ämnen som skulle gynnas av fortsatt forskning. Ett återkommande ämne bland informanterna är uppdragstaktik. Litteraturen kring Auftragsstaktik och uppdragstaktik är i stort begränsad till den militära kontexten och lite har skrivits om dess tillämpning i den civila kontexten (Thunholm et al, 2018). Det leder till att medarbetare inom

civilt försvar många gånger har svårt att ta till sig information som rör begreppet uppdragstaktik och hur det används. Många medarbetare inom civilt försvar kopplar automatiskt uppdragstaktik till den militära sektorn varför de kan ha svårt att placera uppdragstaktik i en civil kontext. För framtida forskning uppmuntras därför kartläggning och översyn av det civila försvaret med tyngdpunkt på roller, ansvar och befogenheter i fredstid samt möjligheterna att ytterligare implementera uppdragstaktik inom civilt försvar. För framtida forskning uppmuntras även förutsättningar för inrättande av en Civil Överbefälhavare samt dennes mandat och befogenheter.

Resultatet från denna forskning visar även att organisationskultur, fördelning av personal på olika nivåer och moralisk stress är ämnen som behöver studeras. Med anledning att det civila försvaret till skillnad från det militära består av många olika organisationer och myndigheter som inte är kompatibla till arbetssätt och målbild skapas olika organisationskulturer som ofta kan stå i vägen för huvuduppgiften är att samverka med alla inblandade parter och skydda det civila samhället. Forskning behöver ta reda på hur detta ska kunna kringgås på ett bättre sätt, hur olika organisationer och ibland medarbetare inom en och samma organisation ska förstå varandra och dess arbetssätt bättre för att kunna samverka.

Slutligen behöver framtida forskning studera begreppet moralisk stress i relation till krishantering och civilt försvar. Fler forskare behöver studera moralisk stress kopplat till krishantering för att bidra med bättre riktlinjer för hur myndigheter ska hantera och förebygga moralisk stress bland medarbetare i framtiden. Termen är i dagsläget till största del beforskad inom sjukvården (Kallenberg et al, 2016).

5 Referenslista

Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525.

Arnsten, A. F. (2015). Stress weakens prefrontal networks: molecular insults to higher cognition. *Nature Neuroscience*, 18, 376–1385.

Bass, M. B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). New York and Hove: Psychology Press.

Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management, public leadership under pressure* (2nd ed). Cambridge University Press.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (5:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.

Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2015). *Risk and crisis management in the public sector* (2nd ed). New York: Routledge.

Enander, A., & Börjesson, M. (2017). *Rustad för risk*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2014). *Kriskommunikation* (1:2 uppl.). Stockholm: Liber.

Fors Brandebo, M. (2017). Tillit till ledare i riskfyllda kontexter. I A. Enander & M. Börjesson (Red.), *Rustad för risk* (121-139) (1:2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: Transformational leadership, performance beyond expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23, 234-247.

- Granström, K. (1996). Vårt behov av ledarskap. I S. Boalt Boëthius & S. Jern (Red.), *Den svårfångade organisationen* (51-68). Stockholm: Natur och Kultur.
- Hansén, A., & Hagström, A-Z. (2004). *I krisen prövas ordningsmakten*. Stockholm: Jure Förlag AB.
- Holmberg, B. (2019, november). *Sektorsansvar inom det civila försvaret*. Folk och Försvar. Medelhavsmuseet, Fredsgatan 2, Stockholm. <https://folkochforsvar.se/event/sektorsansvar-i-det-civila-forsvaret/>
- Hunter, S. T., Tate, B. W., Dzieweczynski, J. L., & Bedell-Avers, K. E. (2011). Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly*, 22, 239-258.
- Kallenberg, K., Larsson, G., Nilsson, S. Hyllengren, P. (2016). *Moralisk stress och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Stockholm: Liber.
- Larsson, G. (2009). Ledarskap i svåra situationer. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken*. (84-122) (1:3 uppl.). Malmö: Liber.
- Larsson, G. (2010). *Ledarskap under stress*. Malmö: Liber
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2018). *Ledarskapsmodellen: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* (1:4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership, theory and practice* (7th ed). California: Sage Publications.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8, 238-264.
- Scott, S. B., Graham-Engeland, J. E., Engeland, C. G., Smyth, J. M., Almeida, D. M., Katz, M. J., & Sliwinski, M. J. (2015). The effects of stress on cognitive aging, physiology and emotion (ESCAPE) project. *BMC Psychiatry*, 15, 146.
- SFS 2003:778. *Lag om skydd mot olyckor*. Stockholm: Riksdagen.
- Hämtad 10 december, 2019 från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2003778-om-skydd-mot-olyckor_sfs-2003-778

Thunholm, P., Widen, J., & Wikström, N. (2018). *Militära arbetsmetoder: en bok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer: Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilaga 1

Stockholm 19 oktober 2019

Informationsbrev

Detta brev vänder sig till dig som har fått frågan att delta i denna undersökning som ligger till grund för vår kandidatuppsats inom ämnet Ledarskap under påfrestande förhållanden vid Försvarshögskolan.

Undersökningen syftar till att undersöka vilka ledningsfilosofier som tillämpas inom civil krishantering, hur dessa ledningsfilosofier tillämpas i praktiken samt vilka utmaningar som kan komma att uppstå.

Du har blivit tillfrågad att delta i undersökningen med anledning av att du genom din profession har erfarenhet av organisationer som arbetar med civil krishantering, vilket är huvudområdet för forskningen. Undersökningen kommer att bestå av ca 10 intervjuer med representanter från olika myndigheter och organisationer. Vi hoppas att du kan avsätta ca en halvtimme för att delta i vår undersökning.

Som deltagare kan du när som helst under forskningsperioden välja att avbryta din medverkan utan någon närmare motivering. Materialet behandlas enbart av undertecknade samt vår handledare Sofia Nilsson. Resultatet kommer att presenteras på gruppnivå och citaten från de olika intervjuerna kommer inte att kunna identifieras. Som deltagare har du möjlighet att ta del av all information som behandlas med anledning av denna undersökning. Tveka inte att kontakta oss vid frågor eller synpunkter!

Hjärtligt tack för ditt deltagande!

Joanna Mourady
Student

joanna.mourady@student.fhs.se
073-753 78 97

Simon Törnqvist
Student

simon.tornqvist@student.fhs.se
076-898 58 95

Bilaga 2

Joanna Mourady & Simon Törnqvist 25 oktober 2019

Intervjuguide C-uppsats

1. Inledning
 - a. Presentation
 - b. Intervjuns upplägg
2. Be informanten berätta om sin bakgrund, befattningar och eventuella studier.
3. Vad ingår i din nuvarande befattning?
4. Har er organisation en uttalad ledarskapspolicy och anser du att den är tillräcklig?
5. Ledarskapet kan ta sig olika uttryck i olika kontexter. Kan du ge några exempel på hur ditt ledarskap varierar beroende på omständigheterna?
6. Vilken är din uppfattning om uppdragstaktik?
7. Hur kommunicerar ni ert ledarskap inom er organisation?
8. Upplever du att er nuvarande ledarskapspolicy medför några utmaningar och hur tar sig dessa till uttryck?
9. Hur arbetar er organisation aktivt med att förebygga potentiella utmaningar i ert uppdrag?