



Försvarshögskolan

Svar på UL handledarfrågor

Nr 1 2023

Gerry Larsson

Gerry Larsson, Institutionen för ledarskap och ledning, Försvarshögskolan
<https://orcid.org/0000-0001-8274-6065>

SWEDISH DEFENCE UNIVERSITY REPORT SERIES No 2 2023

Publisher Swedish Defence University
Publication Year 2023
ISBN (Print) 978-91-88975-31-7
ISSN 2004-7894

© the author

This report is licensed under the Creative Commons CC-BY 4.0 international license. For full terms visit <https://www.creativecommons.org>

Swedish Defence University
Box 278 05
115 93 Stockholm

www.fhs.se

Innehållsförteckning

Bakgrund och syfte	5
Frågor i denna PM	5
Framtagandet av UL och ULL – hur gick det till?	6
Ledarskapsmodellen	6
Ledarformuläret ("ULL").....	7
Vad menas med "vetenskaplig grund"?.....	10
Hur blev ledarskapsfloden ett hav?	13
Linsen – en beskrivning	15
Kompletterande kommentarer relaterade till UL-utbildningar	18
Instrumentellt ledarskap – en beskrivning och presentation av dess plats i Ledarskapsmodellen	20
Integrering av instrumentellt ledarskap i Ledarskapsmodellen	22
Kompletterande kommentarer relaterade till UL-utbildningar	24
Vilka frågor tillkommer och vilka försvinner i den nya ULL:en?.....	27
Karisma – lite kompletterande kommentarer	29

Bakgrund och syfte

FHS möts regelbundet av frågor från UL handledare. Syftet med denna PM är att ge svar och kommentarer till dessa frågor. Det handlar främst om frågor som inte direkt går att besvara med hjälp av den befintliga handledarpärmen. Det övergripande syftet är att stärka handledarna i samband med deras utbildningar. Ambitionen är att uppdatera denna PM när ett antal nya frågor dykt upp. Texten förutsätter god förtrogenhet med den teoretiska Ledarskapsmodellen och med gällande handledarpärm. Ordningföljden mellan frågorna följer ingen systematik. De kommer i den följd jag fick ta del av dem.

Frågor i denna PM

1. Framtagandet av UL och ULL – hur gick det till?
2. Vad menas med "vetenskaplig grund"?
3. Hur blev ledarskapsfloden ett hav?
4. Linsen – en beskrivning
5. Instrumentellt ledarskap – en beskrivning och presentation av dess plats i Ledarskapsmodellen
6. Vilka frågor tillkommer och vilka försvinner i nya UL:en?
7. Karisma – lite kompletterande kommentarer

Framtagandet av UL och ULL – hur gick det till?¹

Ledarskapsmodellen

År 1997 spontanbildades en forskargrupp vid Försvarshögskolan som vi kallade Militära ledarskapsgruppen (MLG). Efter ett par år omfattade gruppen sju personer med olika akademisk- och yrkesbakgrund.² Målbilden var att på vetenskaplig grund utveckla det svenska militära ledarskapet. Vi hade två viktiga utgångspunkter. Den ena var egna studier av ledarskap under påfrestande förhållanden, särskilt i samband med krigen i det forna Jugoslavien under 1990-talets första hälft (Andersson, 2001; Johansson, 2001; Larsson, 2002; Michel, 2005).

Den andra utgångspunkten var en traditionell genomgång av vetenskaplig ledarskapsliteratur. Vi blev mest inspirerade av den amerikanska modellen *Transformational leadership* (Bass, 1998) som då var, och än i dag är, den dominerande ledarskapsmodellen vad gäller publicerade artiklar i välrenommerade internationella tidskrifter. Med lite tur och skicklighet blev vi tämligen omgående bekanta med modellens främsta företrädare, professorerna Bernard Bass och Bruce Avolio. Vi lärde oss den amerikanska modellen och tog hem den till Sverige. Det stod snart klart att den delvis behövde ”skandinaviseras” för att passa i vår kontext. Detta är ingen kritik av USA och den amerikanska kulturen, bara ett konstaterande att den till delar skiljer sig ifrån vår. Genom fortsatt egen forskning och några testutbildningar var vi så i början av 2000-talet redo att presentera den svenska modellen *Utvecklande ledarskap*.

¹ TEXT HUVUDSAKLOGEN HÄMTAD FRÅN LARSSON, LUNDIN, & ZANDER (2024). LEDARSKAPSMODELLEN 2.0: KONSTEN ATT MATCHA INDIVIDUELLA OCH ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR. STUDENTLITTERATUR.

Redan från början skilde vi ut Ledarstilsmodellen och Ledarskapsmodellen. Den förstnämnda är begränsad till ledarskapsbeteenden och motsvarar det som i den amerikanska modellen benämns *transformational-transactional-laissez-faire leadership*. Ledarskapsmodellen innefattar ledarstilarna och adderar de underliggande faktorerna ledaren som person och omgivningen där ledarskapet utövas och samspelet mellan dessa båda. Sammanfattningsvis innebär detta att Ledarskapsmodellens två tyngsta teoretiska influenser är den amerikanska modellen (Bass, 1998) och det klassiska person-situation interaktionsparadigmet (Endler & Magnusson, 1976). Så är det fortfarande men modellen har därefter successivt vidareutvecklats genom fortsatt forskning.

År 2003 publicerades det första vetenskapliga arbetet om Ledarskapsmodellen i en internationell vetenskaplig tidskrift (Larsson m.fl., 2003). Detta var en viktig milstolpe som innebar att flera års utvecklingsarbete burit frukt och att modellen nu nått ett erkännande i forskarvärlden. Samma år fastställde dåvarande överbefälhavaren Johan Hederstedt Utvecklande ledarskap (UL) som Försvarsmaktens ledarskapsmodell, vilket den alltjämt är. En förhandsutgåva av Försvarsmaktens ledarskapsbok *Direkt ledarskap*, som helt baseras på Ledarskapsmodellen, kom också ut detta år. År 2006 utkom också den slutgiltiga utgåvan av *Direkt ledarskap* (Larsson & Kallenberg, 2006) som Försvarsmaktens lärobok i ledarskap. Sedan några år tillbaka är den ersatt av boken *Ledarskapsmodellen* (det vill säga föregångaren till denna bok) vilken används vid både Försvarshögskolans och Försvarsmaktens ledarskapsutbildningar. Arbetet med den teoretiska modellutvecklingen har gått hand i hand med utarbetandet av en utbildning i UL (Johansson m.fl., 2000). Till detta ska adderas framtagning av handledarutbildningar i UL, upprättande av handledarregister och genomförande av kontinuerliga handledarträffar.

Ledarformuläret ("ULL")

Parallellt med utvecklingen av Ledarskapsmodellen inleddes ett arbete med att ta fram ett mätinstrument avsett att kartlägga modellens olika delar. Inledningsvis utgjorde det amerikanska formuläret *Multifactor Leadership Questionnaire* (Avolio & Bass, 1991) vår utgångspunkt. Vi översatte det till svenska, gjorde sedan en så kallad *back translation* tillbaka till engelska vilken granskades av professor Bruce Avolio, följd av lite språkputs. Detta formulär testades på ett par svenska grupper men resultatet blev inte tillfredsställande. Den översatta versionen hade små nyanser av amerikansk kultur som upplevdes lite främmande i en svensk kontext. Vi gjorde därför ett omtag och formulerade nya frågor som fick en bättre språkdräkt och som bättre harmonierade med svensk kultur (även norsk, vi testade i Norge också). Detta är ånyo ingen kritik mot den amerikanska kulturen eller det amerikanska formuläret,

bara en spegling av att kulturerna är lite olika och detta behöver beaktas vid utformning av ett frågeformulär.

2006 publicerades ett vetenskapligt arbete internationellt som presenterade en utveckling och prövning av frågeformuläret *Utvecklande ledarskap ledarbedömning* (ULL) (Larsson, 2006). Detta var en ny viktig milstolpe som bekräftade att nu var såväl den teoretiska modellen som dess mätverktyg erkända i vetenskapssamhället. Den mest omfattande vidareutvecklingen av ULL:en därefter är inkludering av frågor avsedda att mäta olika aspekter av destruktivt ledarskap. Dessa frågor bygger på en vetenskaplig publikation av Larsson, Fors Brandebo och Nilsson (2012).

Den ursprungliga "papper och penna"-versionen av ULL är sedan länge ersatt av en webbaserad version. En databank har byggts upp som i dagsläget (2024) innehåller mer än 150 000 svar, flertalet från civil kontext, och ULL-formuläret är översatt till tio språk, däribland mandarin.

De delar som kartläggs i ULL:en är ledarstilar och ledarens önskvärda kompetenser. Ledarens grundläggande förutsättningar såsom kognitiv förmåga och personlighet mäts inte – här finns ett stort utbud av etablerade mätinstrument. Omgivningsdelen i Ledarskapsmodellen mäts inte heller i ULL:en men baserat på ett vetenskapligt arbete av Larsson och Hyllengren (2013) togs *The Contextual Leadership Profile (CLP)* fram, vilket kartlägger omgivningsdelen i Ledarskapsmodellen (formuläret återfinns som bilaga i boken Ledarskapsmodellen 2.0).

Referenser

- Andersson, L. (2001). *Militärt ledarskap – när det gäller: Svenskt militärt ledarskap med fredsfrämjande insatser i fokus*. Stockholm: Lärarhögskolan i Stockholm, Institutionen för samhälle, kultur och lärande.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associated.
- Endler, N.S. & Magnusson, D. (1976), Toward an interactional psychology of personality. *Psychological Bulletin*, 83, 956–979.
- Johansson, A., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, E., Larsson, G., Michel, P.-O., & Robertson, I. (2000). *Utvecklande ledarskap: Lärarhandledning*. Karlstad: Försvarshögskolan.
- Johansson, E. (2001). *The UNknown soldier: A portrait of the Swedish peacekeeper at the threshold of the 21st century*. Karlstad: Karlstad University, Division for Educational Sciences.

- Larsson, G. (2002). Cigars, whiskey, and winning: A qualitative analysis of Kaltman's analysis of General Ulysses S. Grant's leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 45–53.
- Larsson, G. (2006). The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 253–262.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P.-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 16–25.
- Larsson, G., Fors M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 383–400.
- Larsson, G., & Hyllengren, P. (2013). Contextual influences on leadership: Theoretical modelling and empirical tests. *International Journal of Organizational Analysis*, 21, 19–37.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (red.) (2006). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2024). *Ledarskapsmodellen 2.0: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Studentlitteratur.
- Michel, P.-O. (2005). *The Swedish soldier and general mental health following service in peacekeeping operations*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.

Vad menas med ”vetenskaplig grund”?

Begreppet vetenskaplig grund är inte entydigt definierat. Det är delvis kontextberoende och kan till exempel se olika ut inom hälso- och sjukvård och i skolans värld. Allmänt sett handlar det om att kunskap ska baseras på data i vid mening som är systematiskt inhämtade och analyserade med beprövade vetenskapliga metoder. Resultaten ska sedan sammanställas enligt god vetenskaplig sed och publiceras i vetenskapliga tidskrifter eller böcker som tillämpar ett så kallat *double-blind peer-review* granskningssystem. Det sistnämnda innebär att författaren inte vet vilka experter som granskar arbetet och granskarna vet inte vem som författat texten. Kritisk granskning är därför en central del av vetenskapligt arbete.

Ledarskapsmodellens vetenskapliga grund

Ledarskapsmodellen kan beskrivas som en holistisk, integrativ modell som bygger på flera välbeforskade områden. Hit hör områden som livsåskådning, kognitiv förmåga, personlighet, fysisk och mental hälsa, stress, social kompetens, ledarskap, management, grupper och organisationer. Inom vart och ett av dessa områden kan det finnas tusentals vetenskapliga publikationer.

När det gäller vetenskapliga publikationer som direkt handlar om Ledarskapsmodellens och Ledarformulärets (ULL) framväxt och fortsatta utveckling vill jag främst peka på de som redovisas nedan. Därutöver finns det ett stort antal publikationer där Ledarskapsmodellen och/eller ULL använts. Flera av de sistnämnda återfinns i referenslistan i boken Ledarskapsmodellen 2.0. Det finns också ett antal vetenskapliga publikationer som baseras på Ledarskapsmodellen och/eller ULL som är framtagna av svenska och internationella forskarkollegor.

Referenser

- Fors Brandebo, M., Larsson, G., & Nilsson, S. (2018). Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det?, Vilka effekter kan det få?, Vad kan man göra åt det? Studentlitteratur.
- Larsson, G. (2006). The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 253-262.
- Larsson, G. (2006). Implementation of Developmental leadership in the Swedish Armed Forces. *Military Psychology*, 18, 103-109.
- Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *The Leadership & Organization Development Journal*, 24, 16-25.
- Larsson, G., & Eid, J. (2012). An idea paper on leadership theory integration. *Management Research Review*, 35, 177-191.
- Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destruktivt ledarskap: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 383-400.
- Larsson, G., & Hyllengren, P. (2013). Contextual influences on leadership: Theoretical modelling and empirical tests. *International Journal of Organizational Analysis*, 21, 19-37.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (Red). (2003/2006). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Studentlitteratur.
- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjøvold, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian journal of psychology*, 58, 62-68.
- Söderhjelm, T., Larsson, G., Sandahl, C., Björklund, C., & Palm, K. (2018). The importance of confidence in leadership role: A qualitative study of the process following two Swedish leadership programmes. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 114-129.

Söderhjelm, T., Nordling, T., Sandahl, C., Larsson, G., & Palm, K. (2020). Transfer and maintenance of knowledge from leadership development. Submitted for publication to *Journal of Workplace Learning*, 1-14. Doi: 10.1108/JWL-05-2020-0079

Hur blev ledarskapsfloden ett hav?

Det senaste decenniet har sett en kraftig ökning av teoretiska ledarskapsmodeller. I den prestigefyllda vetenskapliga tidskriften *The Leadership Quarterly* svarade kombinationen av *charismatic leadership* och *transformational leadership* för 44% av alla artiklar under 1990-1999 (Lowe & Gardner, 2001). Andelen artiklar 2000-2009 var 13% (Gardner m.fl., 2010). I den senaste mätningen som gäller 2010-2019 utgjordes andelen av 11%. En klar minskning således.

Samtidigt har antalet artiklar som utgår från andra, oftast mer avgränsade, modeller ökat kraftigt. I sammanställningen för 2010-2019 redovisas 49 olika inriktningar. Av dessa har 22 inriktningar mindre än en procent vardera av det totala antalet publicerade artiklar. Ökar man siffran till två procent av antalet publiceringar ökar antalet inriktningar från 22 till 35. Detta innebär att det under senare år vuxit fram ett antal inriktningar med begränsat vetenskapligt stöd. Därav benämningen "havet". Denna spretighet till trots är det dock fortsatt så att Ledarskapsmodellens teoretiska "moder" håller ställningarna som den dominerande modellen i den vetenskapliga litteraturen.

Samtidigt kan det vara viktigt att analysera de tillkommande teoretiska modellerna även om de hittills inte tagit några betydelsefulla "marknadsandelar" inom forskningen. En av de nyare inriktningarna har vi särskilt tagit fasta på. Det är modellen *instrumental leadership* (Antonakis & House, 2014). Den knyter an till flera tidigare ledarskapsmodeller och gör en explicit koppling till *transformational leadership*. Detta är huvudskälet till att Ledarskapsmodellen nu inkorporerat delar från *instrumental leadership*.

Referenser

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 746-771.

- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 31(1), Article 101379.
- Gardner, W. L. Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 922-958.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.

Linsen – en beskrivning²

”Sanningen bor i betraktarens öga”, är en central tes inom psykologin. Med detta menas att vi måste skilja mellan den yttre ”objektiva” verkligheten och den inre representationen av denna verklighet. Vår bild av yttrevärlden byggs upp genom våra sinnesintryck. Det vi ser, hör, känner, luktar och smakar omvandlas i hjärnan till en sorts spegelbild av den yttre världen. Men, och detta är viktigt, denna inre bild byggs inte upp automatiskt som en perfekt avbild av den yttre verkligheten. Vi tillskriver yttre skeenden en subjektiv innebörd och mening. Olika personer kan uppfatta en och samma händelse helt olika på grund av att de har olika läggning och livserfarenheter och befinner sig i olika livssituationer. Den centrala tanken är att när vi formar vår bild av världen *tolkar* vi den. Det som uppfattas som en krävande situation av en person behöver inte upplevas på samma sätt av en annan. För att förstå en ledares beteende i en given situation är det därför nödvändigt att förstå hans eller hennes tolkning såväl av den yttre kontexten som av sig själv i denna situation.

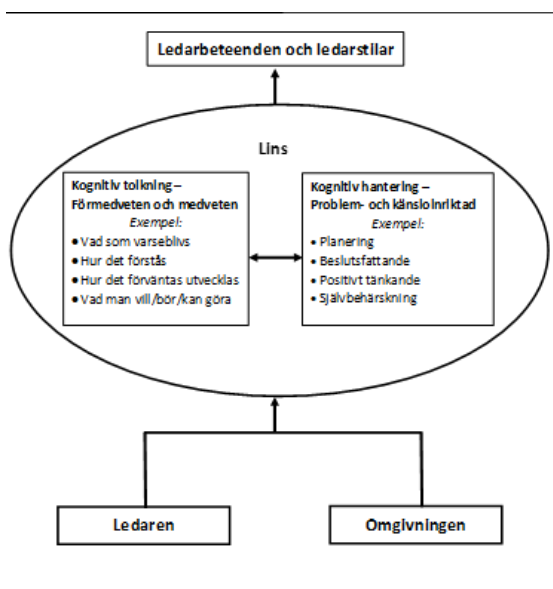
Tolkningen av en given situation kan göras förmedvetet på bråkdelen av en sekund eller medvetet och omsorgsfullt. (Det engelska begreppet är *appraisal*. Svenska ord som tolkning, bedömning eller värdering är inte helt lyckade då de antyder att det måste handla om en process som tar tid och kräver eftertanke.) Samtidigt med tolkningen börjar vi omedelbart att både medvetet och förmedvetet försöka bemästra situationen inombords. Ansträngningarna att bemästra situationen fyller två funktioner. För det första försöker vi att påverka själva problemet, så kallad *probleminriktad hantering*. För det andra försöker vi påverka de känslor som väcks, till exempel rädsla eller vrede, så kallad *känslolinriktad hantering*. Båda dessa former av bemästring äger rum parallellt (Lazarus 1991, 1999; se figur 3.2 och avsnittet om stresshanteringsförmåga i kapitel 3). Tolknings- och inre hanteringsprocesser, baserade på mer eller mindre medveten reflektion, pågår således ständigt. Förändringar i omgivningen registreras liksom värderingar av den egna förmågan

² OVANSTÅENDE TEXT ÄR HÄMTAD FRÅN LARSSON, LUNDIN, & ZANDER (2024). LEDARSKAPSMODELLEN 2.0: KONSTEN ATT MATCHA INDIVIDUELLA OCH ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR. STUDENTLITTERATUR.

utifrån dessa förändringar. Effekter av egna ledarskapshandlingar vägs också in i denna kontinuerliga feedback-loop.

Figur 5.1 visar att samspelet mellan förhållanden hos ledaren och omgivningen formar ledarskapet. Denna påverkan är dock inte direkt. Den "filtreras" genom en lins som består av interaktionen mellan ledarens tolkning och inre hantering av situationen. En del ledare kommer sannolikt att överskatta sig själva och den egna organisationen och underskatta situationens krav. Andra ledare kommer att göra tvärtom, det vill säga underskatta de egna resurserna och överskatta kravbilden. Med ökad erfarenhet brukar de flesta kunna kalibrera sina tolkningar och inre hantering på ett rimligt sätt.

FIGUR 5.1



Figur 2.2 Linsen – en ledares kognitiva tolkning och inre hantering av situationen.

Över tid har de flesta ledare vidare en tendens att tolka och hantera liknande situationer på ett likartat sätt. Man kan tala om tolknings- och hanteringsstilar. På samma sätt tenderar likartade tolknings- och hanteringsstilar att leda till likartade ledarbeteenden som benämns *ledarstilar*.

Situationer som tolkas som att de inte berör en själv eller den egna organisationen kräver ingen hantering. Detsamma gäller händelser som uppfattas som lugna och trevliga. Tolkar man däremot en situation som krävande sker parallellt en mobilisering av kognitiva hanteringsstrategier. Vanliga kombinationer av tolknings-

och hanteringsstilar (det vill säga hur man *brukar* tolka och hantera situationer) åskådliggörs i tabell 5.1.

TABELL 5.1 VANLIGA KOMBINATIONER AV KOGNITIVA TOLKNINGS- OCH HANTERINGSSTILAR.

Kognitiv tolkning av situationen	Kognitiv probleminriktad hantering	Kognitiv känsloriktad hantering
Utmanande	Analys av situationen	Positivt tänkande
	Planering av handlingar	Självbehärskning
Hotfull/övermäktig	Tunnelseende	Självanklagelse
	Fokus på fel saker	Undvikande/förnekande

På samma sätt som den önskvärda kompetensen social kompetens är nära besläktad med ledarstilen utvecklande ledarskap och särskilt faktorn personlig omtanke, förhåller det sig mellan den önskvärda kompetensen stresshanteringsförmåga (se kapitel 3) och de kognitiva tolknings- och hanteringsstrategier som återfinns i linsen. Skillnaden kan ånyo synas vara hårfin, men begreppsmässigt är den viktig. Stresshanteringsförmåga som önskvärd kompetens handlar om just förmågan eller kapaciteten. De flesta människor har till exempel förmågan att tänka positivt medans en djupt deprimerad person inte har det. Förmågan innefattar både kognitiva ("inne i huvudet") förmågor och praktisk skicklighet. I linsen används dessa kognitiva förmågor.

De hanteringsstrategier som ryms i linsen omfattar däremot inte beteendemässiga hanteringsstrategier. När det blir beteendemässig probleminriktad hantering (till exempel att kontrollräkna en felaktig budget), eller beteendemässig känsloriktad hantering (till exempel ett avlastande samtal med en kollega efter en känslolös episod), så är det något man gör, och då blir det ledarbeteenden. Vi illustrerar detta i tabell 5.2.

TABELL 5.2 VAD SOM INGÅR I ÖNSKVÄRDA KOMPETENSER, LINSEN OCH LEDARBETEENDEN.

Önskvärda kompetenser	<i>Förmågan/kapaciteten</i> att utföra något, till exempel den sociala kompetensen att snabbt skapa god stämning i en ny grupp
Linsen	Den <i>kognitiva tolkningen och inre hanteringen</i> av varje situation, till exempel tolkningen "det är en utmanande situation" kombinerad med den kognitiva hanteringsstrategin "positivt tänkande" – "det ska nog gå bra att få till en god stämning här"
Ledarbeteende	Vad man <i>gör</i> som ledare i situationen, till exempel talar positivt och riktar sig till alla i gruppen

Låt oss ta ytterligare ett exempel på linsen. Tänk dig två personer som är enäggstvillingar. De har identisk genetisk bas, snarlik fysik, intelligens, personlighet och livsåskådning och likartade önskvärda kompetenser. Vi har med andra ord mer eller mindre konstanthållt individdelen i Ledarskapsmodellen. Båda arbetar nu som mellanchefer i olika organisationer. Båda organisationerna drabbas plötsligt och oväntat av politiskt beslutade exportrestriktioner. Sannolikt kommer de två personerna att tolka skeendet något olika på grund av att omgivningsdelen i Ledarskapsmodellen ser olika ut för tvillingarna.

Tänk dig så ett omvänt exempel. Det handlar ånyo om två mellanchefer, men de befinner sig nu i likartade avdelningar inom samma organisation som ju finns i samma omvärld. Vi har således mer eller mindre konstanthållt omgivningsdelen i Ledarskapsmodellen. Om samma oväntade politiska beslut hände i detta exempel skulle sannolikt även dessa två personer tolka skeendet något olika på grund av skillnader i individdelen av Ledarskapsmodellen. Sanningen bor som sagt i betraktarens öga.

Kompletterande kommentarer relaterade till UL-utbildningar

Det som fokuseras angående linsen vid UL-utbildningar baserade på Ledarskapsmodellen 2.0 bygger på upphovsmannen Richard Lazarus (1991, 1999) två grundfrågor vad gäller vår tolkning av en situation: *Am I OK or in trouble?* och *What can I do?* Tolkningen och den inre (kognitiva) hanteringen smälter samman, ofta blixtnsabbt, i ett "svar" som vägleder det efterföljande beteendet.

Personer som tenderar att överskatta sig själva – är alltför "macho" – riskerar att underskatta vad som behöver göras. Det omvända gäller för personer som tenderar att underskatta sig själva – de är alltför försiktiga/självförringande. I

ledarskapssammanhang gäller resonemanget både för ledaren själv som person och för den grupp eller organisation som han eller hon leder. Grunden för "skeva" tolkningar kan utforskas under utbildningen med frågor som:

- I vilka situationer överskattar/underskattar du dig själv/din grupp?
- Hur yttrar det sig?
- Varför tror du att du gör det?
- Vilka konsekvenser får ledarbeteenden grundade i sådana tolkningar?

Referenser

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.

Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. Free Association Books.

Instrumentellt ledarskap – en beskrivning och presentation av dess plats i Ledarskapsmodellen³

Den amerikanska modellen *Transformational leadership*, som är den stora inspirationskällan till ledarstilarna i Ledarskapsmodellen, dominerade stort i den vetenskapliga ledarskapslitteraturen 1990–1999 (Lowe & Gardner, 2001). Modellen har sedan behållit sin tättposition 2000–2009 (Gardner m.fl., 2010) liksom i den senaste tioårssammanställningen 2010–2019 (Gardner m.fl., 2020). De två senaste decennierna har det emellertid blivit en mer mångfasetterad bild med ett fyrtiotal alternativa modeller, där flertalet dock endast återfinns i någon eller några enstaka artiklar (Gardner m.fl., 2020). Den kanske tyngsta invändningen mot den transformativa ledarskapsmodellen är att den fokuserar för mycket på ledarskapets interpersonella aspekter och för lite på dess uppgifts- och prestationsinriktade sidor. En modell benämnd *Instrumental leadership* har därför utvecklats och presenterats som ett komplement till den transformativa modellen (Antonakis & House, 2014). En sammanfattning av den instrumentella ledarskapsmodellen, som fått många efterföljare i den vetenskapliga litteraturen, görs i det följande.

Instrumentellt ledarskap har sina rötter i de klassiska Ohio- och Michigan-modellerna, som lyfter fram två dimensioner av ledarskap: *initiating structure* och *consideration* (Fleishman, 1957). Den sistnämnda dimensionen motsvaras av *individualized consideration* i den transformativa modellen (faktorn *personlig omtanke* i Ledarskapsmodellen). Dimensionen *initiating structure* saknas dock till stor del i den transformativa modellen (men återfinns delvis i Ledarskapsmodellen, se nedan).

³ OVANSTÅENDE TEXT ÄR HÄMTAD FRÅN LARSSON, LUNDIN, & ZANDER (2024). LEDARSKAPSMODELLEN 2.0: KONSTEN ATT MATCHA INDIVIDUELLA OCH ORGANISATORISKA FÖRUTSÄTTNINGAR. STUDENTLITTERATUR.

En teoretisk utveckling av ledarskapets uppgifts- och prestationsaspekter har gjorts av Antonakis och House (2014). De benämner den instrumentellt ledarskap och den har två övergripande dimensioner: "strategiskt ledarskap" och "underlättande för medarbetare" (se tabell 6.1, där även de engelska termerna visas; några av dem kan inte enkelt översättas till svenska). Dimensionen strategiskt ledarskap byggs upp av två faktorer. Den första är "överblicka omgivningen" och handlar om hur ledaren läser av organisationens inre och yttre omvärld, till exempel hur han eller hon förstår organisationens styrkor och svagheter. Den andra faktorn är "strategiformulering och -implementering" och innefattar vad ledaren gör för att utveckla policyer och mål som stöd för att nå den strategiska visionen. Det kan exempelvis handla om att ledaren översätter visionen till specifika mål. Antonakis och House (2014) menar att den strategiska ledarskapsdimensionen främst har relevans för de högre nivåernas ledarskap.

Dimensionen underlättande för medarbetarna består också av två faktorer. Den första är "underlätta vägen mot målet". Här återfinns ledarbeteenden som att peka ut riktning, tilldela resurser och undanröja hinder för att medarbetarna ska nå uppsatta mål. Den andra faktorn är "överblicka utfallet" och handlar om hur ledaren ger prestationsinriktad feedback, till exempel konstruktiv feedback när en medarbetare gjort något misstag.

TABELL 6.1 INSTRUMENTELLT LEDARSKAP - DIMENSIONER OCH FAKTORER.

Dimensioner	Faktorer
Strategiskt ledarskap (<i>strategic leadership</i>)	Överblicka omgivningen (<i>environmental monitoring</i>)
	Strategiformulering och -implementering (<i>strategy formulation and implementation</i>)
Underlättande för medarbetare (<i>follower work facilitation</i>)	Underlätta vägen mot målet (<i>path-goal facilitation</i>)
	Överblicka utfallet (<i>outcome monitoring</i>)

Bass (1985, 1998) transformativa ledarskapsmodell brukar benämnas *Full Range of Leadership Model*, FRLM (motsvaras ungefär av ledarstilsdelen i Ledarskapsmodellen, se nedan). När FRLM-modellen kompletteras med instrumentellt ledarskap kallar Antonakis och House (2014) detta för en *fuller* eller *extended* FRLM. I nästa avsnitt redovisar vi hur vi menar att det instrumentella ledarskapet kan integreras i Ledarskapsmodellen.

Först ska vi avsluta presentationen av instrumentellt ledarskap genom att redovisa några effekter som framkommit. En första slutsats är att det råder ett

positivt samband mellan transformativt (utvecklande) och instrumentellt ledarskap, det vill säga ledare som använder mycket av den ena ledarstilen använder också mycket av den andra och vice versa (Antonakis & House, 2014). En andra slutsats är att det effektivaste ledarskapet består av flexibelt nyttjande av både transformativt och instrumentellt ledarskap utifrån situationens krav (Gerlach m.fl., 2020). Specifika effekter av instrumentellt ledarskap är att det ger ökad organisatorisk stabilitet, förhöjd prestation i tydligt målinriktade situationer och ökad trygghet för många medarbetare genom att ledaren definierar tydliga gränser (Sarti, 2014). Slutligen ska nämnas att det finns undergruppsskillnader när det gäller effekter av instrumentellt ledarskap. Ett starkt instrumentellt ledarskap tycks ha en negativ inverkan på arbetsmotivation bland självständiga personer med hög kompetens, till exempel medarbetare inom traditionella professioner såsom forskare, läkare och jurister. De förväntar sig en betydande autonomi. Däremot kan ett starkt instrumentellt ledarskap ge gynnsamma effekter bland medarbetare som känner sig osäkra på sin uppgift och uppskattar tydlig vägledning (Tung & Yu, 2016; de Veer m.fl., 2013). Båda dessa fall är i linje med modellen *Situational leadership* (Hersey m.fl., 2001).

Integrering av instrumentellt ledarskap i Ledarskapsmodellen

I detta avsnitt redovisar vi vår tolkning av hur instrumentellt ledarskap dels redan återfinns i Ledarskapsmodellen, dels går utöver denna och ger värdefulla tillskott. Vi utgår från den instrumentella ledarskapsmodellens fyra faktorer och ser hur de passar in i Ledarskapsmodellen. Det ska inledningsvis noteras att vår gjorda integrering av den instrumentella modellens dimensioner och faktorer handlar om *huvudsaklig* tillhörighet i Ledarskapsmodellens dimensioner, faktorer och delfaktorer.

Den instrumentella modellens faktor "överblicka omgivningen" tolkar vi som närmast identisk med de önskvärda kompetenserna *inom- och utomorganisatorisk chefskompetens* i Ledarskapsmodellen. I Antonakis och Houses (2014) text handlar denna del av strategiskt ledarskap om hur ledaren känner in och förstår inom- och utomorganisatoriska aspekter av strategisk betydelse. Vi ser detta som önskvärda kompetenser "inne i ledarens huvud" snarare än som faktiska ledarbeteenden.

Den instrumentella modellens faktor "strategiformulering och -implementering" kan återfinnas på två ställen i Ledarskapsmodellen. Strategiformulering, såsom att ta fram specifika policyer och mål, kan ses som delar av Ledarskapsmodellens delfaktor *förebild*, om än mer uttalat chefsstyrd i den instrumentella modellen.

Implementeringsdelen handlar om att som ledare säkerställa att medarbetarna förstår ledarens vision och att ledaren uttrycker denna i form av specifika mål. Detta ligger nära det vi benämner *inomorganisatorisk chefskompetens*, som utgör en del av de önskvärda kompetenserna. Det tangerar även vår text om *sensegiving*, som ingår i ledares önskvärda sociala kompetens (se kapitel 3).

Som ovan nämnts menar Antonakis och House (2014) att den instrumentella modellens strategiska dimension med dess två faktorer "överblicka omgivningen" och "strategiformulering och -implementering" främst berör ledare på hög organisatorisk nivå. Vi instämmer i detta och ser dessa aspekter som viktiga fördjupningar av det som redan återfinns i modellen Indirekt ledarskap (Larsson m.fl., 2005, 2020). Vi vill dock göra en reservation. Även om ledare på lägre nivåer saknar de maktbefogenheter som strategiformulering och -implementering förutsätter, kan de vara proaktiva och komma med betydelsefulla vägvalsförslag på sin egen nivå. Har de dessutom blick för organisationens strategiska vägval i stort kan detta underlätta deras förmedling (*sensegiving*) av ledningens intentioner när processen når deras nivå.

Den instrumentella modellens faktor "underlätta vägen mot målet" i Antonakis och Houses (2014) modell handlar om att ledaren tillskapar nödvändiga resurser för medarbetarna, undanröjer hinder och förtydligar vägen mot målet. Dessa ledarbeteenden återfinns endast perifert i Ledarskapsmodellen. Vi har därför lagt till denna utpräglad ledarstyrd aspekt bland de konventionella positiva delfaktorerna i den utvecklade Ledarskapsmodellen och benämner den *underlätta arbetsprestationer*. Till skillnad från de två konventionella faktorerna *krav och belöning* respektive *kontroll*, som återfinns med både positiva och negativa former i Ledarskapsmodellen (se de två följande avsnitten), ser vi dock ingen mening med att formulera en negativ delfaktor av typen "försvåra arbetsprestationer". Skulle ledare ägna sig åt detta skulle det utgöra typiska destruktiva ledarbeteenden.

Den instrumentella modellens faktor "överblicka utfall" handlar i Antonakis och Houses (2014) text främst om hur ledare hanterar medarbetares misstag och hur deras prestationer kan förbättras. Denna del återfinns på olika ställen i Ledarskapsmodellen beroende på *hur* det görs. I det mest positiva fallet kan det illustrera den utvecklande delfaktorn *konfrontera* (del av faktorn *personlig omtanke*). Det kan även ses som ett uttryck för den konventionella positiva delfaktorn *vidta nödvändiga åtgärder*. Utförs överblicken av medarbetares misstag på ett dåligt sätt kan det ses som konventionellt negativt ledarskap eller som destruktivt ledarskap. I de båda positiva fallen kan överblicken av utfall utgöra grund för konstruktiv feedback som är relaterad till uppsatta mål. Detta förutsätter i sin tur att ledaren bidragit med att formulera tydliga mål (se avsnittet om det utvecklande ledarskapets delfaktor "förebild" ovan). Är målen oklara eller bristfälligt anpassade till förändringar som sker riskerar återkopplingen att uppfattas som diffus och föga vägledande.

Sammanfattningsvis leder integrationen av instrumentellt ledarskap i Ledarskapsmodellen till

- en nyskapad konventionell positiv faktor benämnd *instrumentellt ledarskap* som innehåller delfaktorn *underlätta arbetsprestationer*

- kompletteringar av delfaktorerna *förebild* respektive *konfrontera* inom dimensionen utvecklande ledarskap och faktorn *vidta nödvändiga åtgärder* inom det konventionella positiva ledarskapet
- kompletteringar av de önskvärda kompetenserna *chefs kompetens* och *social kompetens*.

Slutligen ska det noteras att betydande delar av Ledarskapsmodellen inte berörs av inkorporeringen av instrumentellt ledarskap. Dessa delar förblir därför oförändrade i Ledarskapsmodellen. Genom den gjorda integrationen menar vi att Ledarskapsmodellen tagit ett viktigt steg i att spegla frontlinjen i de ledande internationella vetenskapliga publikationerna. Vi tror och hoppas att integrationen också kommer att bidra till att utbildningar och coaching som bedrivs med modellen som grund leder till såväl fördjupad personlig ledarutveckling som effektivare organisatoriska resultat.

Kompletterande kommentarer relaterade till UL-utbildningar

Instrumentellt ledarskap är teoretiskt inplacerat i dimensionen Konventionellt ledarskap. Gränserna är dock inte knivskarpa utan aspekter av det instrumentella ledarskapet återfinns även inom delfaktorn Förebild inom dimensionen Utvecklande ledarskap. De mer strategiska aspekterna av instrumentellt ledarskap kan kopplas till den önskvärda kompetensen Chefskompetens. Särskilt de konventionella ledarbeteendena är starkt beroende av *hur* de utförs. Delfaktorn Underlätta arbetsprestationer är definierad som positiv och utgår ifrån att handlingarna görs med en konstruktiv intention. Motsatsen blir, som texten ovan visar, inte meningsfull att ta med i modellen som ett konventionellt ledarbeteende. Att som ledare försvåra medarbetarnas arbetsprestationer kan inte annat än betraktas som Destruktivt ledarskap.

Under utbildningen kan dessa ledarbeteenden utforskas med frågor som:

- Anstränger du dig för att undanröja hinder för medarbetarnas arbetsprestationer?
- Hur visar du det?
- Anstränger du dig för att medarbetarna ska ha tillräckliga resurser för att nå målen i sitt arbete?
- Hur visar du det?
- Hur noterar du medarbetarnas felhandlingar och vad gör du för att underlätta att de ska lära av sina misstag?

Referenser

Antonakis, J. & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of the transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 746–771.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associated.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. I R. M. Stogdill & A. E. Coons (red.), *Leader behavior: Its description and measurement. Research Monograph Number 88*. Ohio State University Bureau of Business Research, 103–119.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922–958.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>.
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: A longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41, 383–398.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. (8th Ed.) Prentice Hall International.
- Larsson, G., Alvinus, A. & Ohlsson, A. (2020), *Indirekt ledarskap: Det högre ledarskapets "mjuka" sidor*. Studentlitteratur.
- Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbnjac, A., & Björkman, T. (2005). Indirect leadership in a military context: A qualitative study on how to do it. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 215–227.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of *The Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11, 459–914.
- Sarti, D. (2014). Leadership styles to engage employees: Evidence from human service organizations in Italy. *Journal of Work Place Learning*, 26, 206–216.
- Tung, F. C., & Yu, T. W. (2016). Does innovation leadership enhance creativity in high-tech industries? *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 579–592.
- Veer, A. J. E. de, Francke, A. L., Struijs, A., & Willems, D. L. (2013). Determinants of moral distress in daily nursing practice: A cross-sectional correlational questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 50, 100–108.

Vilka frågor tillkommer och vilka försvinner i den nya ULL:en?

Preliminärt kommer nya ULL:en att skilja sig från den befintliga på följande sätt. Jag skriver *preliminärt* för ytterligare någon mindre ändring kan komma att göras i den nya. Genom de begränsade ändringarna kan de befintliga psykometriska analyserna fortsatt kunna anses vara giltiga (Larsson, 2006, 2018; Larsson m.fl., 2012).

Tillkommande frågor

- 4 som mäter Linsen.
- 4 som mäter Instrumentellt ledarskap (av dessa kommer en att ingå i delfaktorn Förebild och tre i delfaktorn Underlätta arbetsprestationer).

Frågor som tas bort

- 3 som mäter Destruktivt ledarskap (en från vardera delfaktorerna Ego-inriktad, falsk, Låt-gå, feg samt Osäker, otydlig).
- 1 som mäter Chefskompetens.

Frågor som ändras

Byte av enstaka ord görs på tre frågor för att göra dem tydligare (en inom Eftersträva överenskommelser, en inom Piska och morot samt en inom Chefskompetens).

Referenser

- Larsson, G. (2006). The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 253-262.
- Larsson, G. (2018). Preliminary test of psychometric properties of the revised Developmental Leadership Questionnaire (DLQ). (PM ISS/LC 3-2018).

Försvarshögskolan, Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap,
Ledarskapscentrum.

Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 383-400.

Karisma – lite kompletterande kommentarer

Ordet kommer från grekiskans *cha'ruma* som betyder nådegåva, skänk. Termen infördes av sociologen Max Weber för att beteckna sådana egenskaper och kvaliteter hos en person som påverkar andra människor och leder till en speciell form av social auktoritet. Traditionellt sågs karismatiska ledare stå i förbindelse med en högre instans eller princip (Nationalencyklopedin, 1993).

Karismatiska ledare får legitimitet beroende på hur väl de lyckas övertyga sina följare om det fördelaktiga med deras vision (Conger & Kanungo, 1998). På ett djupare plan har en mekanism föreslagits som bygger på vår strävan att i tanke, känsla och handling bekräfta vår självbild. Det som karismatiska ledare gör är att de lyckas binda samman följarnas självbilder med verksamhetens målbilder så att de hänger ihop. Att följa den karismatiska ledaren blir därmed ett sätt att bekräfta den egna självbilden (Conger, 2011).

Världshistorien ger ett antal exempel på katastrofala följder bland ledare med denna förmåga. Är då karisma hos ledaren alltid av ondo? Självfallet inte; det finns sannolikt betydligt fler goda exempel än onda. Forskningen på området brukar skilja mellan en persondriven och en socialt driven karisma (Bass 1998). Det är den förstnämnda som riskerar att bli ond i sin konsekvens. Drivkraften hos ledaren är ofta en svag självtillit. Genom social skicklighet och karismatisk övertygelseförmåga söker han eller hon kompensera för denna inre otrygghet. Processen brukar benämnas ego-driven, och ledaren själv är ofta omedveten om den underliggande dynamiken. I svårare fall finns ofta en koppling till låg emotionell stabilitet (*Big Five* dimensionen) och till personlighetens så kallade mörka triad (narcissism, psykopati och Machivellianism, se Fors Brandebo m.fl., 2018).

Det förhåller sig annorlunda med karismatisk påverkan som är socialt driven. Dessa ledare är trygga inombords och använder sin "smittokraft" för medarbetarnas och organisationens bästa (se t.ex. Conger & Kanungo 1998 för fördjupningar; se även beskrivningen av känslö- och beteendemässig smitta i Ledarskapsmodellen 2.0).

Referenser

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

Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. I A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Red.), *The SAGE handbook of leadership* (s. 86-102). Sage.

Conger, J. & Kanungo, R. (1998), *Charismatic leadership in organizations*. Sage.

Nationalencyklopedin, band 10 (1993). Bokförlaget Bra Böcker.