



SJÖSTRIDSSKOLAN

PYO 360 Krigsvetenskap, självständigt arbete

<i>Författare</i> Flkd Johan Jönsson	<i>Program</i> YOP 06-09
<i>Handledare</i> Olga Lindström	<i>Beteckning</i>
Direkt ledarskap - Svensk och amerikansk militär ledarskapslitteratur / skillnader och likheter - Sammanfattning Den här uppsatsen har syftat till att redogöra vilka teorier som presenteras i studielitteraturen för direkt ledarskap i Försvarsmakten och U.S. Army. Uppsatsen har vidare syftat till att redogöra för skillnader och likheter i hur dessa teorier presenteras. Slutligen har syftet varit att visa hur detta påverkar ledare och soldater i praktiken. För att genomföra arbetet har litteraturstudier med kvalitativ metod använts. För att visa på ovan nämnda likheter och skillnader har komparation använts. Först har fem mätpunkter ställts upp och redogjorts för. Därefter har dessa jämförts och ett resultat har påvisats. Resultatet som påvisats är att den jämförda litteraturen har samma ambition med vilken ledarstil som förespråkas samt hur denna beskrivs. Emellertid skiljer sig böckerna åt på ett flertal punkter såsom språkbruk, pedagogisk utformning, vetenskaplighet och användarvänlighet. Vidare har konstaterats att ovanstående skillnader troligen påverkar hur ledaren tänker och agerar kring sitt ledarskap vilket förmodligen också påverkar underställda.	

Nyckelord: Direkt ledarskap, Ledarskapslitteratur, militärledarskapslitteratur, ledarskap

Abstract

The purpose of this study is firstly, to describe the differences and similarities between theories presented in literature on leadership used by the Swedish Armed Forces and the U.S. Army. Secondly, to describe differences and similarities regarding how those theories have been presented in the literature. The final purpose is to find out how this can affect leaders and soldiers in real life.

To achieve the purposes described above, both a Swedish and an American book have been studied and then compared.

The comparison is based on five criteria which have been described and then compared and then conclusions have been drawn.

The result of this study shows that both the Swedish and the American literature focus on Transformational Leadership Style. This style is described in the same way in both books. However differences have been found between the books, which are the use of language, a pedagogical design, a scientific starting point and a user friendliness.

Finally, the result of the study indicates that the differences mentioned above affect the way a leader acts and looks upon his/her leadership (style) which in its turn influences the relationship between a leader and his/her subordinates.

Keywords: Direct leadership, Literature on leadership, Military Leadership, Leadership

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	SIDAN
ABSTRACT	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
1. INLEDNING.....	3
1.1 PROBLEMDISKUSSION, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH SYFTE	3
1.2 CENTRALA BEGREPP	4
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.4 METOD	6
1.5 KÄLLKRITIK.....	8
1.6 TIDIGARE FORSKNING	9
1.7 DISPOSITION	9
2. AVHANDLING	10
2.1 EN REDOGÖRELSE FÖR "DIREKT LEDARSKAP"	10
2.2 EN REDOGÖRELSE FÖR "FM 22-100"	18
3. KOMPARATION AV MÄTPUNKTER.....	26
3.1 KARAKTÄRSDRAG	26
3.2 OMFATTNING AV TEORETISKT INNEHÅLL.....	27
3.3 PEDAGOGISK UTFORMNING.....	28
3.4 LEDARSKAPSMODELLER	29
3.5 JÄMFÖRBARA BEGREPP	30
4. RESULTAT, AVSLUTANDE DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER.....	31
4.1 RESULTAT.....	31
4.2 AVSLUTANDE DISKUSSION.....	33
4.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	34
REFERENSER.....	35
BILAGA 1	36
BILAGA 2	38

1 Inledning

I princip alla militära befäl hamnar på ett eller annat vis i situationer då de skall leda underställda. Därför är det min uppfattning att ledarskap kan anses utgöra en gemensam hörnsten och utgångspunkt för ett i övrigt mångfacetterat yrke. Ledarskap är ett ämne i vilket man kan fördjupa sig teoretiskt i en mycket stor utsträckning. Att sedan omsätta sina teoretiska kunskaper i praktiken är en helt annan sak. Ledarskap utövas på alla hierarkiska nivåer. Parallellt med detta ledarskap pågår också ett informellt ledarskap där sociala strukturer och sammansättningar styr. Detta gör ledarskap till ett komplext och omfattande ämne.

Den här uppsatsen är en studie av skillnader och likheter mellan svensk och amerikansk ledarskapslitteratur. Mitt intresse för ämnet väcktes under en tio dagar lång studieresa till en NATO-bas på Sicilien. Där observerade jag skillnader mellan svenskt och amerikanskt förhållningssätt mellan befäl och underställd personal. Det jag upplevde var att amerikanerna hade en större distans mellan de hierarkiska nivåerna. Jag anser det rimligt att anta att denna skillnad grundar sig i att svenskarna och amerikanerna har ett synsätt på ledarskap som skiljer sig något från varandra. Detta fick mig att vilja undersöka om innehållet i respektive lands ledarskapslitteratur var olika.

En studie av respektive lands ledarskapslitteratur kan troligtvis klarlägga hur vissa av dessa skillnader har uppstått. En fördjupad förståelse för skillnader och likheter avseende ledarskap är viktigt för Forsvarsmakten och dess personal då dess internationella åtaganden stadigt ökar i omfattning. Det är även av värde inför kommande eventuella revideringar av Forsvarsmaktens ledarskapslitteratur då detta arbete ger ytterligare erfarenheter av hur ämnet kan förmedlas. Rimligtvis kommer det även att resultera i en ökad reflektion och förståelse för ledarskapets natur i allmänhet.

1.1 Problemformulering, frågeställningar och syfte

För att genomföra denna studie används studielitteratur i direkt ledarskap från USA och referenslitteraturen är hämtad från U.S. Army.

Det krävs att Försvarsmaktens respektive U.S. Armys ledarskapslitteratur studeras för att fastställa sökta likheter och skillnader. Uppsatsens syfte nås genom att följande frågeställningar besvaras:

- Vilka skillnader och likheter kan påvisas mellan svenska Försvarsmaktens och amerikanska U.S. Armys studielitteratur för direkt ledarskap?
- Hur kan dessa skillnader och likheter i så fall påverka utbildningsresultatet av militära befäl och soldater?

Den här uppsatsen syftar till att redogöra för vilka teorier som presenteras och används i studielitteraturen vid utbildning av militära ledare på den direkta ledarskapsnivån, i svenska Försvarsmakten och i USA:s U.S. Army. Vidare syftar uppsatsen till att finna likheter och skillnader mellan studielitteraturen, detta för att visa på vinster och förluster med respektive upplägg. Samtidigt skall det också ge en ökad förståelse för hur tankemönstren kring ledarskap och soldatutbildning skiljer sig från varandra i de båda organisationerna. Uppsatsen skall också redogöra för i vilken utsträckning litteraturen är baserad på vetenskaplighet respektive beprövad erfarenhet. Slutligen skall visas hur allt detta sammantaget kan tänkas påverka kvalitén på de utbildade ledarna och soldaterna.

1.2 Centrala begrepp

Direkt ledarskap¹ – Direkt ledarskap innebär att den person som leder är i direkt kontakt med den eller de individer som denna skall leda. Direkt ledarskap skiljer sig på detta sätt från övriga nivåer det vill säga organisations- och samhällsnivå (på engelska: organizational and strategic leadership)².

Ledare – I den här uppsatsen, då ordet ledare nämns, menas alltid en formell ledare. Med formell menas att ledaren blivit utsedd eller utnämnd att leda och därmed innehar medföljande plikter och skyldigheter.³ Motsatsen till detta är en informell ledare, vilket är en person utan formellt ansvar men som ändå har ett ledarinflytande på gruppen.

¹Gerry, Larsson & Kjell, Kallenberg, *Direkt ledarskap* (Stockholm: Davidsons tryckeri, 2006) s.10

² *The U.S. Army Leadership Field Manual* (New York: McGraw-Hill, 2004) s.119

³ National Encyklopedin <http://www.ne.se/artikel/1419130>, Hämtades 2009-04-12

Karaktärsdrag – Karaktär betyder skärskilt utmärkande eller kännetecknande egenskaper hos en viss företeelse.⁴ Med karaktärsdrag menas i den här uppsatsen framträdande drag i språkbruk och utgångspunkter avseende vetenskaplighet kontra beprövad erfarenhet.

1.3 Avgränsningar

Författaren har valt att endast behandla innehållet i studielitteraturen. Således kommer det inte att undersökas huruvida detta efterlevs i det praktiska ledarskapet, detta på grund av att resurserna för uppsatsen är allt för begränsade för ett sådant omfång. Dessutom är uppsatsens syfte i första hand att redogöra för just teori, varför denna brist synes acceptabel.

Uppsatsens omfång tillåter inte att ledarskapets fulla spektrum behandlas. Därför kommer den att avgränsas till att behandla endast direkt ledarskap på individ, grupp och plutonsnivå. Detta är också naturligt då det troligtvis är på denna nivå som författaren själv kommer att tjänstgöra i under det initiala skedet av sin karriär som officer.

Författaren har valt att begränsa uppsatsens omfattning till U.S. Army samt till Försvarmakten. Anledningen till att Försvarmakten valts som föremål för studierna är naturligt då detta är en organisation i vilken författaren själv ingår och därför känns vikten av förståelse som självklar. Varför valet fallit på USA som referensland kan motiveras med en rad skäl.

Till att börja med var det observationer av amerikanskt ledarskap som först väckte författarens intresse för ämnet. Utöver detta finns det flera sakskaäl till varför just U.S. Army lämpar sig som studiereferens. USA har under de senaste hundra åren varit i krig vid ett otal tillfällen. Detta medan Sverige har haft formell fred sedan augusti 1814⁵. Även i skrivandets stund kan USA sägas vara i krig i både Irak såväl som i Afghanistan. Detta gör att de torde ha en helt annan och färsk syn på vilka krav som egentligen ställs på det direkta ledarskapet i en skarp krigssituation. Rimligtvis har det också satt sina spår i hur organisationen tänker och agerar kring befäls- och soldatutbildning. Vidare är USA en militär supermakt vilken i mycket stor utsträckning påverkar hur militärer i andra länder tänker, utvecklar taktiker och materiel med mera. Dessutom är USA mycket inflytelserika i NATO där en rad länder är med vilka Sverige

⁴ National Encyklopedin <http://www.ne.se/artikel/O203776>, Hämtades 2009-04-28

⁵ <http://www.popularhistoria.se/o.o.i.s?id=52&vid=274>, Hämtades 2009-04-28

samarbetar med vid internationella insatser. Alltså torde det vara av hög relevans att känna till och ha förståelse för skillnader i tankesätt och agerande om dylika skillnader föreligger. Tiden är en begränsande faktor för färdigställandet av uppsatsen och denna tillåter endast att ett referensland granskas.

Slutligen är uppsatsen avgränsad till att omfatta endast U.S. Army, vilket gör att U.S. Marine Corps, U.S. Navy samt U.S. Air Force inte kommer att behandlas. Detta är en konsekvens av att amerikanerna valt att ha en ledarskapsbok för varje truppslag. Varför valet fallit på just armén är för att det är den största av de fyra truppslagen. Konsekvenserna av detta frånfall i omfång diskuteras under rubriken "Källkritik" senare i detta kapitel.

1.4 Metod

I problemformuleringen frågas det efter skillnader och likheter mellan svenska och amerikanska ledarskapsböcker. Detta innefattar även vilken pedagogik och vilket språkbruk de använder sig av, alltså respektive boks allmänna karaktär. För att hitta svar på detta krävs att ett antal mätpunkter skapas. De mätpunkter som kommer att användas är: karaktärsdrag, omfattning av teoretiskt innehåll, pedagogisk utformning, ledarskapsmodeller och jämförbara begrepp. Den andra frågeställningen i problemformuleringen är hur utbildningsresultatet av militära befäl och soldater kan påverkas av böckernas respektive struktur. För att hitta svar på denna fråga krävs det först ett svar på problemets första fråga. Därefter måste ett logiskt resonemang föras vilket skall leda till ett rimligt svar. Det logiska resonemanget kommer troligtvis inte att leda till ett svar vilket kan anses fullständigt, detta då frågan är komplex. För att uppnå ett fullständigt svar krävs en djupare undersökning och analys av kulturen i respektive land såväl som i respektive organisation, detta kommer alltså inte att inrymmas i den här uppsatsen.

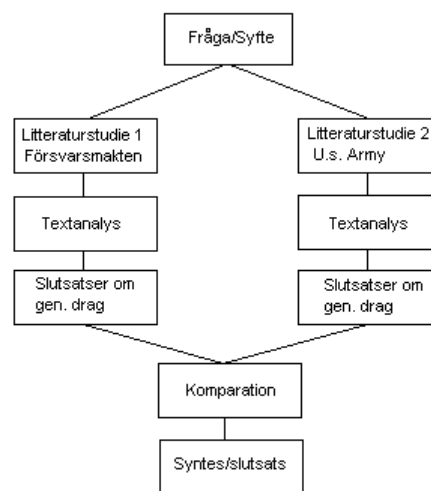
Den huvudsakliga metoden för den här uppsatsen är kvalitativ metod⁶. Det färdiga arbetet skall beskriva vad studielitteraturen innehåller och hur detta kan tolkas. Detta anser författaren lämpar sig väl då en del av uppsatsens syfte är att ge ökad förståelse genom att på djupet förstå och förmedla studielitteraturens innehåll.

⁶ Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta, Åselius, Gunnar, *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära* (FHS 2008), s.12

Studielitteraturen kommer att studeras för att sortera fram relevanta och jämförbara ledarskaps modeller och begrepp vilka sedan kommer att jämföras. Tekniken som kommer att användas är således textanalys⁷.

För att åstadkomma ovan nämnda jämförelse kommer komparation⁸ att användas, där samma eller liknande begrepp ställs mot varandra för att påvisa likheter och skillnader i hur innehållet presenteras. Komparationen kommer att göras utifrån de fem mätpunkterna.

Här nedan visas en modell över hur arbetet med uppsatsen är tänkt att fortlöpa:



Författaren har valt att inte använda någon utomstående teori som referens för att skriva uppsatsen. Exempel på lämplig sådan teori är ledarskapsmodeller från civil ledarskapslitteratur, av vilka det finns många att välja på. Exempel på böcker där sådana modeller står att finna är: *Leadership – Research Findings, practice, and Skills*⁹, *Leadership – Theory and Practice*¹⁰ och *Friskt ledarskap – ledarskap ur ett hälsoperspektiv*¹¹. Emellertid ger ett sådant angreppssätt inte ett lika brett omfång som de egenkonstruerade mätpunkter som valts att användas istället.

⁷ Rydén, Birgitta, et al. Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära (FHS 2008), s14-15

⁸ Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur, 2003), s.41-42

⁹ DuBrin Andrew J., *Leadership – Research Findings, practice, and Skills* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2004) s.22, 141, 146

¹⁰ Northouse Peter G., *Leadership – Theory and Practice* (California: Sage Publications, Inc., 2007) s.51, 77, 92

¹¹ Ljusenius Tommy & Rydqvist Lars-Göran, *Friskt ledarskap – ledarskap ur ett hälsoperspektiv* (Stockholm: Arbetstryckarnämnden, 1999) s.12

1.5 Källkritik

För att studera Försvarmaktens ledarskaplitteratur har boken ”*Direkt ledarskap*” valts. ”*Direkt ledarskap*” är en bok framtagen av Försvarmakten. Som framgår av titeln är det denna bok som Försvarmakten använder sig av som baslitteratur vid utbildning av sina befäl i just ledarskap på den direkta nivån. Boken utkom 2006 och fastställdes för tillämpning i Försvarmakten från och med 2006-11-01.¹²

Den bok som valts för studien av U.S. Army är ”*THE U.S. ARMY LEADERSHIP FIELD MANUAL*”. Även denna bok är ämnad att användas vid utbildning av ledare inom den egna organisationens ramar. På bokens baksida står det:

The U.S. Army Leadership Field Manual is the official manual for leadership training throughout the U.S. Army, from West point Military Academy, to ROTC programs, to officer training schools.¹³

West Point är amerikanska arméns främsta kadettskola och har en fyraårig officersutbildning med tonvikt på akademiska studier.¹⁴ ROTC står för **R**eserve **O**fficers' **T**raining **C**orps och är alltså benämningen på U.S. Armed Forces reservofficersutbildning.

”The U.S. Army Leadership Field Manual” bär referensbeteckningen ”FM 22-100”. ”FM” står för Field Manual, av vilka det finns många olika, just denna är den som behandlar ledarskap. I fortsättningen är det benämningen ”FM 22-100” som kommer användas då uppsatsen refererar till boken. ”FM 22-100” är framtagen av U.S. Army och utgavs första gången i augusti 1999.

Uppsatsens enda källa till hur det amerikanska ledarskapet presenteras kommer vara ”FM 22-100”. Detta är problematiskt ur flera aspekter. Till att börja med är denna skrift i första hand riktad till endast armén vilket således gör att både flygvapnet, marinkåren samt flottan faller ur bilden. Då uppsatsens syfte inte är att ge en fullständig bild utan snarare att öka förståelsen för eventuella skillnader i hur man tänker, anser författaren att detta frånfall i omfång är acceptabelt. Ett annat problem är att uppsatsens begränsade resurser inte ger någon möjlighet

¹²Larsson & Kallenberg, 2006 s.2

¹³ *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.bokens baksida

¹⁴ National Encyklopedin: <http://www.ne.se/artikel/341831>, Hämtades 2009-04-12

att kontrollera i vilken utsträckning litteraturen efterlevs i praktiken. Detta torde dock kunna bortses ifrån då uppsatsens primära syfte är att studera hur man i grund och botten tänker runt ledarskap och hur det presenteras, snarare än hur det praktiskt går till.

1.6 Tidigare forskning

Författaren har i sitt sökande efter tidigare forskning på ämnet inte funnit något arbete som behandlar samma tema som innehållet i denna uppsats. Emellertid finns det en doktorsavhandling skriven av Lars Andersson 2001 vilken bär titeln *Militärt ledarskap – när det gäller*. Denna finns utgiven i bokform.¹⁵ Avhandlingen är inriktad på ledarskap i praktiken och de referensländer som författaren utgått från är Sverige, Norge, USA och Israel. Uppsatsen nämner på sidan 64 bland annat *Field manual 22-100 military leadership* men då i termer utifrån dess uppkomst.¹⁶ Avhandlingen nämner också att det i praktiken förekommer ett glapp mellan det som står i manualerna och det som praktiseras, företrädesvis gällande de högre befälsgraderna.

Avhandlingen gör, eftersom den är inriktad på det praktiska ledarskapet, således inga jämförelser mellan de olika ländernas litteratur. Det nämns inte heller något om respektive litteraturs omfång eller utformning.

1.7 Disposition

Kapitel 1 innehåller inledning, problemformulering och frågeställningar, syfte, centrala begrepp, avgränsningar, metod, källkritik, tidigare forskning samt disposition.

Kapitel 2 är uppsatsen avhandlande del. I detta kapitel redogörs för innehåll i studielitteraturen som är relevant för uppsatsens mätpunkter. Därefter presenteras en slutsats för varje mätpunkt. Undantaget är mätpunkten ”jämförbara begrepp” där inga separata slutsatser ges. I kapitlets första del återfinns samtliga redogörelser från ”Direkt ledarskap” och i den andra delen återfinns redogörelser från ”FM 22-100”.

Kapitel 3 innehåller uppsatsens komparativa del. I detta kapitel görs jämförelserna mellan de mätpunkter vilka redogörs för i kapitel 2.

¹⁵ Andersson Lars, *Militärt ledarskap – när det gäller* (Karlstad: One Digitaltryck, 2006)

¹⁶ Ibid. s.64

Kapitel 4 är uppsatsens sista kapitel. Här återfinns resultat, avslutande diskussion samt förslag till fortsatta studier.

2 Avhandling

2.1 En redogörelse för ”Direkt ledarskap”

Karaktärsdrag ”Direkt ledarskap”

För att beskriva karaktärsdrag hos ”Direkt ledarskap” har i första hand valts att utgå från innehållet i bokens förord. All text under denna rubrik är baserad på innehåll därifrån om inget annat uttryckligen anges.

Förordet redogör för bakgrunden till bokens framtagande, vilket var att ersätta Försvarsmaktens tidigare bok i ledarskap vilken utkommit 1986. Arbetet påbörjades 1999 och resulterade i en förhandsutgåva vilken utkom 2003. Synpunkter på denna intogs och bearbetades under 2005 och slutprodukten utkom 2006.

Akademiseringen av officersutbildningen var en viktig utgångspunkt i arbetet.¹⁷ En följd av detta har blivit att nyttjandet av civillitteratur är möjligt i en större utsträckning än tidigare.

Detta medför att ledarskapsboken bör koncentreras till de områden som är relevanta för svensk officersutbildning och där det saknas allmän litteratur¹⁸

Det klargörs att redaktörerna valt en profil med tyngdpunkt på ledarskap i samband med stress, risk och påfrestningar. Detta har gjorts för att dessa karaktäristika särskiljer det militära ledarskapet från det civila. ”Direkt ledarskap” används för ledarskapsutbildning och ”Pedagogiska grunder”¹⁹ bör användas som komplement till ”Direkt ledarskap” om läsaren vill lära sig om lärarrollen snarare än chefsrollen.²⁰

Direkt ledarskap har den moderna akademiska lärobokens karaktär. Kravet på vetenskaplig förankring innebär bland annat att författarnamn anges och att referenser ges

¹⁷ Larsson & Kallenberg, 2006 s.9

¹⁸ Ibid s.9

¹⁹ ”Pedagogiska grunder” är en av Försvarsmakten utgiven lärobok i pedagogik.

²⁰ Larsson & Kallenberg, 2006 s.10

löpande i texten. Endast ett fåtal illustrationer förekommer. Boken bör läsas reflekterande.²¹

Ovanstående citat upplever författaren som centralt.

”Direkt ledarskap” är den första av två ledarskapsböcker.

Bok I (denna bok) behandlar i första hand individ- och gruppnivåerna och direkt ledarskap. Den är främst tänkt att användas tidigt i karriären.²²

Det viktiga med det här citatet är det att boken avses användas tidigt i karriären.

En del av förordets sista stycke lyder:

Med fåtal undantag är alla bokens författare verksamma vid Institutionen för ledarskap och management vid Försvarshögskolan.²³

Vidare förklaras att även ett flertal personer bidragit till bokens tillkomst genom exempelvis informella råd, remissvar, språklig bearbetning och dylikt.

Förordet är undertecknat av bokens redaktörer Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, Karlstad och Örebro i januari 2006.

På de tre sidorna som följer direkt efter förordet presenteras bokens, totalt 22, författare. Presentationerna innehåller namn, utbildning/titel, arbetsplats samt vad de arbetat med och vad de arbetar med vid tillfället för bokens utgivande. De flesta av författarna innehar akademiska titlar såsom docent, filosofie doktor, professor o s v.

För att illustrera bokens språkbruk har ett citat ur bokens fjärde kapitel valts ut:

Under de senaste decennierna är det dock märkbart att två skolor alltmer dominerat den personlighetspsykologiska scenen. Den ena utgörs av psykodynamiska modeller i olika

²¹Larsson & Kallenberg, 2006. s.10

²²Ibid. s.10

²³Ibid. s.11

neo-freudianska tappningar, framförallt så kallad objektrelationsteori (Kernberg, 1976; Klein, 1984; Winnicot, 1971).²⁴

Ovanstående citat är inte unikt till sin karaktär, liknande språkbruk återkommer i bokens samtliga kapitel. Fler exempel på var sådana exempel kan återfinnas är: s. 27 första stycket, s.33 sista stycket, s.60 tredje stycket, s.84 sista stycket och s.112 tredje stycket. Samtliga dessa exempel är hämtade från olika kapitel.²⁵

Slutsatser om karaktärsdrag ”Direkt ledarskap”

Den slutprodukt vilken boken utgör är på intet vis framstressad. Denna slutsats kan dras i och med att man låtit framtagandet fortlöpa under en i sammanhanget lång tidsperiod (1999-2006). Man har under denna period dessutom utgett en förhandsutgåva vilken har fått utgöra en grund för revideringar. Detta torde borga för ett väl genomarbetat slutresultat.

Det framgår av ovanstående redogörelse att boken är särskilt framtagen för militära chefer som befinner sig tidigt i karriären. Detta innefattar i praktiken även officersstuderande vilka i en formell mening ännu inte påbörjat en karriär då de inte är anställda i Försvarmakten. Då författarna haft denna utgångspunkt kan dessa vid bokens framtagande ha bortsett från det faktum att officersstuderande sällan har särskilt omfattande egna erfarenheter av att utöva ledarskap. Detta skulle kunna få konsekvenser för hur effektiv boken är som utbildningsverktyg.

I förordet uttrycks att boken har som ambition att ha en vetenskaplig karaktär. Denna ambition har också uppnåtts då all faktas ursprung redovisas. Detta intryck förstärks av att boken författats av välrenommerade akademiker vars bakgrund kort presenterats. Vidare används i boken ett ganska strikt och formellt språkbruk vilket, i görligaste mån, är fritt från värdeladdade uttryck. Detta illustreras av det sista citatet under föregående rubrik. Citatet visar vidare att boken frekvent använder vetenskapliga termer. För läsaren får detta konsekvensen att denne lämpligen bör ha en viss erfarenhet av att läsa akademisk litteratur för att fullt ut förstå vad som står skrivet.

²⁴ Larsson & Kallenberg, 2006 s.69

²⁵ Ibid.

Omfattning av teoretiskt innehåll ”Direkt ledarskap”

Nedanstående redogörelse baseras på innehållet i bokens innehållsförteckning vilken är bifogad som bilaga 1.

Boken innehåller totalt 18 kapitel vilka tillsammans behandlar övergripande aspekter på ledarskap, ledarskapets förutsättningar, ledarskap under stress och ledarutveckling. Dessa fyra delar som behandlas är nedbrutna i flera kapitel som redogör för olika aspekter och begrepp i varje del.

Innehållet omfattar en stor del av ledarskapets vida spektrum men är till största delen koncentrerad till att behandla omgivningens inverkan på ledarskapets förutsättningar (kap6-15).

Slutsatser avseende omfattning av teoretiskt innehåll ”Direkt ledarskap”

En slutsats som kan dras utifrån ovanstående redogörelse och bilaga 1 är att bokens spann är mycket brett. Boken täcker in allt från önskvärda kompetenser och ledarskapsmodeller till livsåskådning, genusperspektiv och ledarutveckling. Dessutom är redogörelserna många gånger omfattande vilket inte minst illustreras av hur mycket utrymme som givits åt att redogöra för stress (vilket i och för sig är en av bokens tänkta tyngdpunkter).

Sammantaget kan konstateras att boken är mycket noggrann med att täcka in så mycket som möjligt av de fenomen som valts att behandla. Detta kan, då den tänkta mottagaren är en ung officer eller officersaspirant, riskera att kännas överväldigande och därmed bli tung läsning. Det är ganska svårt för den ovane att snabbt inse vad som är relevant och vad som är mindre viktigt. Detta gör att läsaren ofta kan tvingas läsa om, den förhållandevis omfattande, textmassan flera gånger för att få rätsida på begreppen.

Bokens breda omfattning gör att läsaren har möjlighet att själv fördjupa sig i de avsnitt som denne finner intressanta eller svåra. Detta underlättas vidare av en mycket bra källförteckning i slutet av varje kapitel. Emellertid kan det anses att bokens stora omfattning ur vissa aspekter utgör en belastning. Exempel på detta är att hela innehållet aldrig kan innefattas ens i en hel officersutbildnings ledarskapsdel. Om det mot förmodan skulle vara ambitionen skulle det

komma att handla om ytinläring snarare än den djupa förståelse för vilken boken utgör ett verktyg.

Pedagogisk utformning ”Direkt ledarskap”

Bokens kapitel har en gemensam disposition som återkommer i bokens samtliga kapitel. Denna ser ut enligt följande: Kapitlet börjar med en rubrik, därefter följer text vilken avhandlar ämnet i rubriken. Kapitlet innehåller också underrubriker. Referenser ges fortlöpande i texten vilka påvisar var fakta är hämtat från. Efter den avhandlande delen i kapitlet kommer rubriken ”Viktiga punkter” under vilken en eller flera viktiga sammanfattningar spaltas upp i punktform för att fånga upp essensen i kapitlet. Efter detta följer en ruta med reflektionsfrågor vilken skall stimulera till fortsatt tänkande hos läsaren. Allra sist i kapitlet återfinns en referenslista vilken återger samtliga referenser som använts under skapandet av kapitlet.

Boken nämner inte bara de fakta som är nödvändiga för läsaren, utan ger en bredare bild. Exempel på detta återfinns bland annat i kapitel 2. Här återfinns ledarskapsmodellen ”En svensk modell”²⁶ vilken är den modell Försvarsmakten använder sig av vid ledarskapsutbildning. Utöver denna presenteras modellerna ”En ledarskapsmatris” och ”Situationsanpassat ledarskap”, det redogörs för vinster och förluster med respektive modell. Utöver detta ges också en kort redogörelse för hur synen på ledarskap har ändrats ur ett historiskt perspektiv där det presenteras vilka teorier som dominerat under olika perioder.

Slutsatser om Pedagogisk utformning ”Direkt ledarskap”

Boken ger inga färdiga paketlösningar. Istället presenteras ett flertal teorier och angreppsvinklar för likartade problem/situationer. Då presenterade teorier varit föremål för kritik påpekas detta i texten samt vad som varit grunden för kritiken. På detta sätt får läsaren många synsätt på samma fenomen. Detta öppnar upp för möjligheten till egen reflektion. ”Direkt ledarskap” innehåller endast då det är nödvändigt illustrationer som åskådliggör det som beskrivs i texten vilket är bra.

Bokens utformning kräver ett reflekterat läsande det vill säga att läsaren gör avbrott för att begrunda det denne läst. Utan en sådan informationsbearbetning kan innehållet lätt kännas

²⁶ Larsson & Kallenberg, 2006 s.38

överväldigande och svårgreppbart. Detta underlättas till viss del av de reflektionsfrågor som återfinns i slutet av varje kapitel.

Boken är ofta mycket ingående och innehåller ett flertal djupdykningar. Exempel på detta är kapitel 6 (Ledarskap ur ett genusperspektiv) vilket innehåller 15 sidor text på vilka läsaren får betrakta genusbegreppet utifrån ett flertal ansatser. Detta ger, som tidigare nämnts, möjlighet för läsaren att fördjupa sig på de områden som denne upplever som svåra eller intressanta.

Det slutliga intrycket av bokens pedagogiska utformning är att den kan upplevas som allt för omfattande, att innehållet måste bearbetas av läsaren samt att det finns gott om utrymme för läsaren att fördjupa sig på egen hand.

Ledarskapsmodell ”Direkt ledarskap”

”Direkt ledarskap” presenterar flera modeller för att åskådliggöra ledarskap. Det är emellertid bara en av dessa som författarna utgått ifrån då boken skapats.²⁷ Denna modell kallas ”En svensk modell”²⁸. Eftersom det är denna modell författarna utgått ifrån är det också endast den som presenteras här. Övriga modeller nämns i boken främst som en utgångspunkt för fortsatt reflektion.

”En svensk modell” går i stort ut på att villkoren för ledarskapet regleras av individuella särdrag hos ledare och gruppmedlemmar tillsammans med sammanhanget i vilket dessa ingår (samhälleligt, kulturellt). Det militära ledarskapet präglas dessutom av stress, organisationen och dess omvärld.

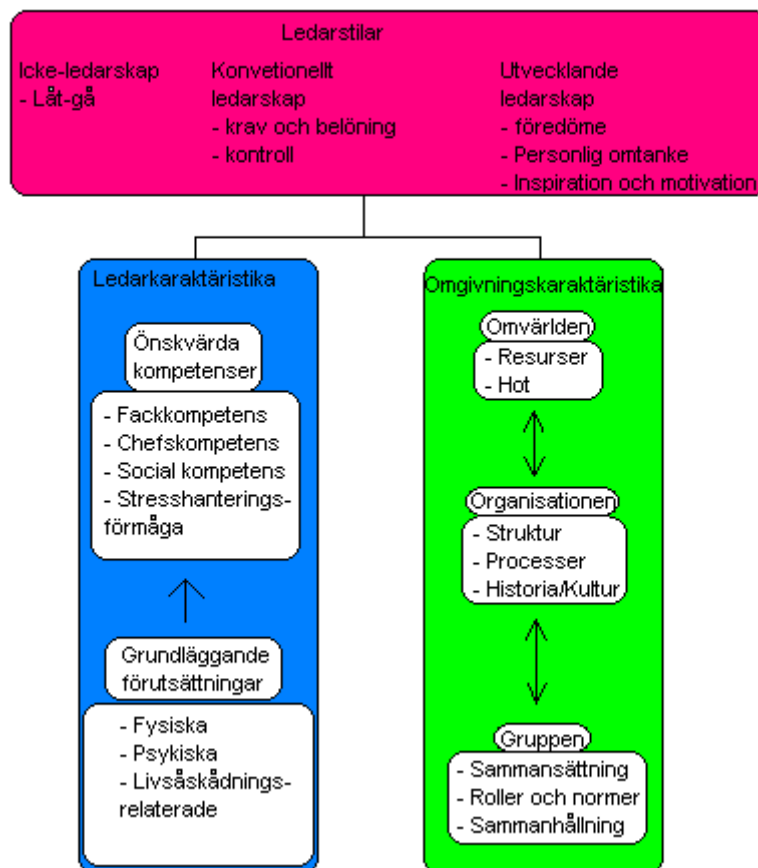
Att förstå och förklara ledarskap handlar därför om att klargöra: (1) Vilka är ledarskapets viktigaste byggstenar? (2) Hur förhåller de sig till varandra?²⁹

Enligt modellen är de viktigaste byggstenarna: ledarstilar, omgivningskaraktäristika och ledarkaraktäristika. Ledarens faktiska beteende bestäms av summan av ledar- och omgivningskaraktäristika. Detta förhållande samt begreppens innebörd i stort framgår av nedanstående figur:

²⁷ Larsson & Kallenberg, 2006 s.20

²⁸ Ibid. s.38

²⁹ Ibid. s.39



Figuren är en egen avbildning av en motsvarande figur som återfinns i "Direkt ledarskap" sidan 38

Det som under "ledarskapskaraktäristika" benämns som "grundläggande förutsättningar" är endast påverkbara i en begränsad omfattning och dessa egenskaper säkerställs således lättast genom urval. Vad gäller "önskvärda kompetenser" är förutsättningarna för förändring större genom gynnsamma utbildningsinsatser. När det kommer till "ledarstilar" är det i första hand utbildning som väger tungt medan urval är sekundärt. Det block som benämns "omgivningskaraktäristika" är mindre statisk till sitt innehåll varför dessa punkter skall betraktas som exempel. Läsaren skall vara medveten om att omfattningen kan vara vidare eller snävare.³⁰ De dubbelriktade pilarna visar att innehållet inte kan sättas i någon särskild ordning utan samtliga delar påverkar varandra och resulterar i en summa.

Slutsatser av ledarskapsmodell "Direkt ledarskap"

Denna modell är relativt andra ledarskapsmodeller komplex att förstå i sin helhet. Det block i modellen som kallas för "ledarkaraktäristika" är förhållandevis lättgreppat. Samma sak gäller "ledarstilarna" och deras inbördes relationer. Vad gäller "omgivningskaraktäristika" är

³⁰ Larsson & Kallenberg, 2006 s.39

situationen en annan. Att fullt ut förstå detta block är snudd på omöjligt då det är så omfattande. Detta framgår också av att samtliga sidor mellan 110 och 183 behandlar blocket bit för bit. Även då läsaren fått större förståelse för varje byggsten är det ännu en bearbetningsprocess kvar innan denne förstått hur de påverkar varandra.

Modellen utgår från att det som benämns ”Grundläggande förutsättningar” endast är påverkbara i en mindre omfattning.³¹

Den stora vinsten med modellen är att den täcker in en stor del ledarskapsspektrumets vida komplexitet.

Jämförbara begrepp ”Direkt ledarskap”

LEDARSTILAR – LEADERSHIP STYLES

Då ”Direkt ledarskap” behandlar ledarstilars inbördes relationer behandlas endast de ledarstilar som ingår i ”En svensk modell”. Dessa är ”icke-ledarskap”, ”konventionellt ledarskap” samt ”utvecklande ledarskap”. Det står att alla ledare pendlar mellan att använda samtliga ledarstilar men att ledaren skall sträva efter att använda ”utvecklande ledarskap” eller då det är nödvändigt de positiva delarna ur ”konventionellt ledarskap”.

UTVECKLANDE LEDARSKAP – TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

”Utvecklande ledarskap” är den ledarstil som i ”Direkt ledarskap” förespråkas som den mest eftersträvansvärda. ”Utvecklande ledarskap” uppges motsvara det engelska begreppet ”transformational leadership”.³² Emellertid uppges begreppet som det presenteras i ”Direkt ledarskap” vara något omarbetat för att bättre passa svensk kultur och för att nya kunskaper, grundade på studier, har tillkommit sedan begreppet myntades.³³

I ”Direkt ledarskap” står det att ”utvecklande ledarskap” ha tre kännetecken:

- (1) det utmärks av föredömligt handlande
- (2) det karaktäriseras av personlig omtanke

³¹ Larsson & Kallenberg, 2006 s.39-40

³² Ibid. s.44

³³ Ibid. s.44-45

(3) det är inspirerande.³⁴

Dessa uppges att alltid ha varit kännetecken på ett gott militärt ledarskap men att begreppen här har en vidgad innebörd. Föredöme beskrivs här vara ett tredelat begrepp bestående av värdegrund, förebild och ansvar. Deras samlade innebörd är: goda värderingar avseende etik, moral och lojalitet, att ord och handling inte skall gå mot varandra samt att våga leda i svåra situationer. Med ansvar menas ansvar för lösandet av uppgifter, medarbetarens välfärd, att chefen tar på sig ansvaret för misslyckandet samt att vid framgång dela med sig av detsamma.

Personlig omtanke är här ett tvådelat begrepp bestående av att ge stöd och konfrontera. Ge stöd innebär och förutsätter ett personligt engagemang gentemot sina anställda på det yrkesmässiga men också det privata planet. Konfrontera handlar om att bemöta sina underställda på ett rakt och tydligt sätt både när det går bra för dem men framförallt då deras prestationer lämnar övrigt att önska. En konfrontering som rör endast en individ skall aldrig göras inför trupp utan enskilt endast med dem som berörs direkt.

En inspirerande ledare uppmuntrar delaktighet och kreativitet. Med delaktighet förstås att engagera genom exempelvis tilltalande långsiktiga mål. Kreativitet är då ledaren låter medarbetarna komma med egna idéer.

Det nämns också att utvecklande ledarskap inte lämpar sig för alla situationer utan ibland måste ett mer konventionellt ledarskap tillämpas t ex då kraven på säkerhet endast kan uppnås genom hård styrning.³⁵

2.2 En redogörelse för ”FM 22-100”

Karaktärsdrag ”FM 22-100”

För att illustrera generella drag avseende språkbruk och utgångspunkter har författaren även här valt att utgå från bokens förord.

Soldiers represent what's best about our Army. Day in and day out, in the dark and in the mud and in faraway places, they execute tough missions whenever and wherever the nation calls. They deserve our best-leaders of character and competence who act to

³⁴ Larsson & Kallenberg, 2006 s.45

³⁵ Ibid. s.49-51

achieve excellence. That theme resounds throughout this book and echoes our time-honored principle of BE, KNOW, DO.³⁶

Ovanstående citat är första stycket i bokens förord.

Vidare i förordet står det till vilka boken riktats, dessa är: alla arméns befäl (leaders) – ”officer and NCO, military and civilian, active and reserve component”³⁷. Det står att Arméns värderingar (values) är: ”loyalty, duty, respect, selfless service, honor, integrity, and personal courage (bildar akronymen LDRSHIP)”³⁸. Dessa tillsammans med fysiska-, psykiska- och emotionella attribut formar karaktär, det ett befäl måste vara (BE).³⁹

Förordet fortsätter med att beskriva hur en ledare bör vara: Att ha karaktär är grundläggande i armén. Det som gör ett befäl i armén kompetent är färdigheter avseende människor, tankar, saker och utkämpande av krig. I vardagligt tal kallas dessa fyra saker som mellanmännsliga relationer, konceptuella, tekniska och taktiska. Befäl med karaktär och kompetens är de med lämpliga färdigheter, befäl som känner (KNOW) sina underställda, sin materiel och sitt yrke.⁴⁰

Resten av förordet fortsätter i samma stil med att kort beskriva hur ett befäl skall vara och vad som förväntas av dessa. Förordets sista stycke lyder:

I urge Army leaders to read this manual thoroughly, study it carefully, and teach it faithfully. But above all, I challenge you to be leaders of character and competence who lead others to excellence. Whether supporting, training, or fighting, America looks to you to BE, KNOW, and DO what is right.⁴¹

Förordet är undertecknat av Eric K Shinseki, General, United States Army Chief of Staff.

I bokens inledning (preface) beskrivs syftet med boken:

³⁶ *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.vii FOREWORD

³⁷ Ibid. s.vii FOREWORD

³⁸ Ibid. s.vii FOREWORD

³⁹ Ibid. s.vii FOREWORD

⁴⁰ Ibid. s.vii FOREWORD

⁴¹ Ibid. s.vii FOREWORD

FM 22-100, The US Army Leadership Field Manual is a single-source reference for all Army leaders. Its purpose is threefold:

- To provide leadership doctrine for meeting mission requirements under all conditions.
- To establish a unified leadership theory for all Army leaders: military and civilian, active and reserve, officer and enlisted.
- To provide a comprehensive and adaptable leadership resource for the Army of the 21st century.⁴²

Slutsatser om karaktärsdrag ”FM 22-100”

Av det syfte som beskrivs i bokens inledning framgår det att boken har som ambition att vara modern och lättförståelig. Det framgår vidare att boken syftar till att skapa en gemensam begreppsmässighet. Dessutom har man genom att benämna boken som doktrin förstärkt dess giltighet inom den egna organisationen. Med ett sådant ordval är det ingen tvekan om att det som redogörs för här också är det ledare skall sträva efter att tillämpa praktiskt. Det faktum att förordet är undertecknat av ”Army Chief of Staff” är ytterligare en signal på att skaparna vill ge boken giltighet inom den egna organisationen.

Ingenstans i boken nämns det något om vem eller vilka som skrivit den. Enda undantaget är förordet. Det förekommer heller inga källor i boken eller referenser till annan litteratur. Ett undantag är att det finns källor till de frekvent förekommande texturtor i boken vilka innehåller exempel på verkliga händelser. Källhänvisning till varifrån dessa är hämtade återfinns längst bak i boken. Dessa sakförhållanden sammantagna fastställer att skaparna inte haft en vetenskaplig utgångspunkt då de författat boken. Detta utesluter givetvis inte att det tagits hänsyn till vetenskaplig forskning vid framtagandet. Istället har man, vilket framgår av syftet, fokuserat på den direkta användbarheten för läsaren.

Redan i förordets första stycke sätts standarden för det språkbruk som återkommer genom hela boken. Alltså ett rakt språkbruk med en ”tuff” stämning, detta lyser igenom med ordval såsom ”in the dark and in the mud and in faraway places”⁴³. Vidare fångar stycket med vilken angreppsvinkel man valt att betrakta ledarskap. Det vill säga befäl finns till för sina underställda, inte tvärtom. Befälen leder krigsmän.

Ordvalen är allt som oftast, som det förefaller medvetet, värdeladdade och spelar mycket på den tänkta mottagarens förväntade patriotism. Detta framgår inte minst av förordets sista

⁴² *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.ix PREFACE

⁴³ *Ibid.* s.vii FOREWORD

stycke där det bland annat står "America looks to you". Detta förekommer inte bara i förordet utan är ett återkommande fenomen genom hela boken, särskilt framträdande är det på sidorna 22 till 31 på vilka värderingar (Values) presenteras.⁴⁴

Språket i boken är mycket rakt och budskapet framgår alltid med all önskvärd tydlighet. Ordvalen är rakt igenom av enkel karaktär vilket gör att inga språkkunskaper utöver det normala krävs för att läsaren lätt skall ta till sig innehållet.

Omfattning av teoretiskt innehåll "FM 22-100"

Nedanstående redogörelse baseras på innehållet i bokens innehållsförteckning vilken är bifogad som bilaga 2.

Boken är indelad i tre delar med flera kapitel i varje del. Del ett och två behandlar "direkt ledarskap" medan del tre behandlar organisations- och samhällsnivå (organizational and strategic leadership). Det är således bara del ett och två som är av intresse för den här uppsatsen. Del ett och två innehåller tillsammans fem kapitel.

De fem kapitlen i "FM 22-100" som är intressanta för uppsatsen behandlar ramar för ledarskap, hur ledaren skall vara, vad ledaren skall kunna, hur ledaren skall agera samt den mänskliga dimensionen av ledarskap.

Slutsatser avseende omfattning av teoretiskt innehåll "FM 22-100"

"FM 22-100" behandlar i sina första fem kapitel i princip endast direkt ledarskap i praktiken, alltså hur en ledare skall uppträda och agera i sitt dagliga värv. Detta gäller allra mest kapitel 1 och 2 där bokens enda ledarskapsmodell presenteras vilken egentligen är en modell för hur ledaren skall vara, uppträda och tänka. Efter att modellen presenterats bryts varje komponent ned i mindre begrepp för vilkas innebörd sedan redogörs. Begreppens inbördes relation förklaras också. Kapitel 3 behandlar i sin tur mer mjuka frågor såsom omgivningens påverkan på människor och hur ledaren skall hantera detta. Kapitlen 4 och 5 utgår också från ledarskapsmodellen men här är det bara begreppen KNOW och DO som behandlas, i dessa kapitel beskrivs mer ingående hur ledaren skall gå till väga snarare än hur denne skall vara.

⁴⁴ *The U.S. Army Leadership Field Manual, 2004*

”FM 22-100” är i sitt omfång inte särskilt bred men å andra sidan förklaras varje del mycket tydligt och kärnfullt. Det är för läsaren enkelt att se när en viss sak skall tillämpas. På detta sätt förstås nyttan med läsandet simultant med att det utförs. Sammantaget är i princip alla delar som tas upp i bokens fem första kapitel i hög grad relevanta för en ung ledare som saknar egen bredd av ledarerfarenheter.

Pedagogisk utformning ”FM 22-100”

Varje kapitel har ett namn. Kapitlet består av en serie underrubriker. Varje stycke i varje kapitel är numrerat och markerat i fetstil (exempel: det sjutionde stycket i kapitel två har numreringen **2-70**). Mitt i ett stycke, efter ett stycke eller ibland direkt efter en underrubrik förekommer gråa rutor med text. I dessa rutor återfinns exempel, ofta tagna ur verkligheten, för att förstärka innehållet i övrig text och på så vis sätta den i ett sammanhang. Rutans storlek och innehåll varierar beroende på vad det är tänkt att den skall understryka. Det förekommer inga referenser löpande i texten. I slutet av boken finns en källförteckning, dock innehåller denna endast förteckningar över källorna till innehållet i de gråa rutorna. Alltså saknar boken referenser till var idéerna om ledarskap härstammar ifrån. Varje kapitel avslutas med en sammanfattning.

De flesta begreppsförklaringarna i boken innehåller en grå textruta med exempel tagna ur verkligheten. Dessa sätter begreppet i ett sammanhang vilket underlättar förståelsen. I syfte att visa hur en sådan ruta kan se ut återges här nedan en sådan ruta i sin helhet. Just denna ruta konkretiserar begreppet ”Duty” (plikt):

”Duty in Korea

CPT Viola B. McConnell was the only Army nurse on duty in Korea in July of 1950. When hostilities broke out, she escorted nearly 700 American evacuees from Seoul to Japan aboard a freighter designed to accommodate only 12 passengers. CPT McConnell assessed priorities for care of the evacuees and worked exhaustively with a medical team to care for them. Once in Japan, she requested reassignment back to Korea. After all she had already done, CPT McConnell returned to Taejon to care for and evacuate wounded soldiers of the 24th Infantry Division.”

”Grå ruta” om begreppet ”Duty”⁴⁵

⁴⁵ *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.24

Boken presenterar mestadels endast det allra nödvändigaste för läsaren. Detta görs ofta i form av en färdig paketlösning om hur en ledare skall vara. Exempel på detta är då begreppet ”Stability” beskrivs vilket är ett av begreppen som en ledare skall vara (BE). Begreppet beskrivs i ett enda stycke vilket lyder:

2-79. Effective leaders are steady, levelheaded under pressure and fatigue, and calm in the face of danger. These characteristics calm their subordinates, who are always looking to their leader’s example. Display the emotions you want your people to display; don’t give in to the temptation to do what feels good for you. If you’re under great stress, it might feel better to vent-scream, throw things, kick furniture-but that will not help the organization. If you want your subordinates to be calm and rational under pressure, you must be also.⁴⁶

Även detta begrepp förstärks med en grå textruta vilken emellertid endast ger ett exempel på när en person agerat på rätt sätt.

Slutsatser om pedagogisk utformning ”FM 22-100”

Boken följer hela tiden en röd tråd. Denna baseras till stor del på en ledarskapsmodell till vilken begrepp kontinuerligt återkopplas. Detta gör det enkelt för läsaren att hela tiden följa med allt eftersom texterna om ledarskap målas upp.

De grå rutor som mer eller mindre regelbundet bryter textflödet erbjuder konkretiseringar av övrig text. I vissa fall redogör de för en färdig lösning på hur ett befäl bör/skall tackla ett visst fenomen. Detta minimerar risken för feltolkningar vilket är positivt.

Den som läser boken kommer troligtvis inte ha några svårigheter att ta till sig innehållet, detta eftersom det dels är begränsat endast till det som bedömts som relevant och för att språket hela tiden är enkelt .

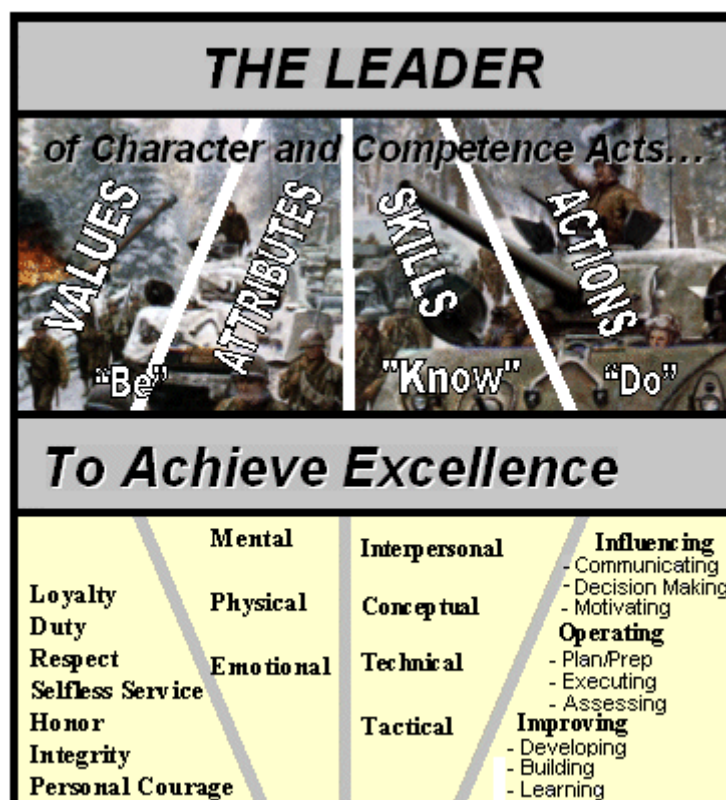
Många begrepp förklaras grundligt och förklaras på ett sådant sätt att läsaren förstår vad som åsyftas, varken mer eller mindre. Detta kan tänkas vara hämmande utifall läsaren har behov av ytterligare information eller en bredare bild och stimulerar knappast till vidare reflektion.

⁴⁶ *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.40

Det finns ibland också brister i hur ett begrepp presenteras. Ett bra exempel på detta är ”Stability”. Här ges en färdig lösning för hur ledaren skall vara och uppträda och budskapet är intuitivt tilltalande. Emellertid ges inga förklaringar till hur detta skall uppnås. Om läsaren går igenom stycket en gång till och funderar över vad som står där inser denne relativt omgående att det hade varit bra om ledare alltid nådde upp till det som står där men att det i praktiken i princip är omöjligt. Slutsatsen av detta blir alltså att boken ibland brister i sin pedagogiska förmåga att framföra hur en ledare skall utvecklas mot ett visst mål.

Ledarskapsmodell ”FM 22-100”

”FM 22-100” presenterar endast en modell för ledarskap. Denna kallas “The army leadership framework”⁴⁷. Det är denna som utgör stommen för det mesta som senare skrivs om direkt ledarskap. Modellens innehåll redogörs för en bit i taget och begreppens innebörd förklaras allteftersom.



”The Army leadership framework”⁴⁸

⁴⁷ *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.4

⁴⁸ *Ibid.* s.4

Modellen skall tolkas så att värderingar (values) och attribut (attributes) är sådant som en ledare måste vara (Be). Dessa två tillsammans skapar en ledares karaktär (character).⁴⁹ De värderingar ledaren skall ha är de som återfinns under de två s kända värderingarna lojalitet (loyalty), plikt (duty) osv. Resten av figuren tolkas på samma sätt där orden i de övre boxarna kopplas samman med begreppen i de direkt under. Då ledaren behärskar samtliga delar i modellen uppnås förträfflighet (excellence).

Modellens tre horisontella textrader kan sättas samman och läsas ut som en mening: "The leader of character and competence acts to achieve excellence."

Slutsatser av ledarskapsmodell "FM 22-100"

Denna modell fokuserar uteslutande på ledaren. Ingen hänsyn tas till omgivningens inverkan på situationen. Emellertid behandlar den sådana saker som mellanmänniskliga relationer och kommunikation. När detta behandlas handlar det dock om hur ledaren skall uppträda och vad denne skall känna till om fenomenet snarare än hur det påverkar dennes förutsättningar att leda effektivt.

Enligt modellen bildar "VALUES" och "ATTRIBUTES" tillsammans "Character". Då dessa diskuteras i boken utgår man från att dessa kan utvecklas hos alla individer.

Det faktum att ledarskap endast betraktas ur ett perspektiv (ledarens), gör att det blir enkelt för läsaren att sätta sig in i och följa modellen i sin helhet. Emellertid är modellen inriktad mot ett idealfall. Det vill säga då ledaren uppträder på det sätt som modellen förespråkar kommer förträfflighet att uppnås. Vad det får för effekter om ledaren brister på någon eller flera punkter framgår inte.

Jämförbara begrepp "FM 22-100"

LEADERSHIP STYLES – LEDARSTILAR

I "FM 22-100" står det att trots att denna bok i stor utsträckning beskriver hur en ledare bör agera så är det viktigaste att ledaren alltid är sig själv. Detta gäller oavsett vilken ledarstil som tillämpas. En ledare måste anpassa sin ledarstil beroende på vem eller vilka som leds. Allt annat beskrivs som orättvist då alla människor har olika behov. Att anpassa sin ledarstil efter

⁴⁹The U.S. Army Leadership Field Manual, 2004 s.22

gruppens behov beskrivs som en av ledarskapets allra svåraste delar. Boken presenterar fem olika ledarstilar. Dessa är; "Directing", "Participating", "Delegating", "Transformational" samt "Transactional". Texten uttrycker tydligt att dessa är ett axplock och att flera nyanser existerar mellan dessa. Den ledarstil som boken förespråkar att ledaren bör utgå ifrån är "Transformational" men att situationen måste styra om en annan ledarskapsstil är mer lämplig.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP⁵⁰ – UTVECKLANDE LEDARSKAP

"Transformational leadership" beskrivs vara en ledarstil som betonar utveckling (personlig såväl som professionell) för individer och organisationen. För att stilen skall fungera krävs att människor betraktas och motiveras, i första hand som enskilda individer och i andra hand som grupp.

"Transformational leadership" kräver att ledaren först delger avsikter och uppgifter och därefter tar ett steg tillbaka för att tillåta de underställda att självständigt lösa uppgiften. För att det hela skall fungera krävs att bakgrunden till ett beslut eller uppgift tydligt framgår. Detta ger en ökad och bredare förståelse för uppgiften vilket ger bättre förutsättningar för egna initiativ.

Denna ledarstil lämpar sig bäst då medelmåttiga resultat har presterats, då förändring är nödvändig eller då organisationen står inför en kris eller ett uppvaknande.

Emellertid finns det situationer då denna ledarstil inte är att föredra. Dessa tillfällen är då underställda är allt för oerfarna, då verksamheten av olika skäl kräver hård styrning eller då de som skall lösa en uppgift är omotiverade. Alltså blir en ledare som endast använder sig av denna ledarstil begränsad vid dylika situationer.

3. Komparation av mätpunkter

3.1 Karaktärsdrag

Författarens intryck, efter att ha studerat litteraturen, är att båda böckerna upplevs vara väl genomarbetade. "Direkt ledarskap" har en god vetenskaplig grund och uppmuntrar till reflektion. Detta medan "FM 22-100" är rak och enkel i sitt budskap.

⁵⁰ *The U.S. Army Leadership Field Manual*, 2004 s.68

Både ”Direkt ledarskap” och ”FM 22-100” har en ambition att vinna giltighet och förtroende inom den egna organisationen. Den svenska boken uppnår detta genom en hög vetenskaplig förankring vilket skall motsvara kravet för modern studielitteratur samt genom att redovisa författarnas akademiska meriter. Den amerikanska boken gör samma sak genom att låta arméchefen underteckna förordet samt genom att kalla boken för doktrin.

”Direkt ledarskap” är tänkt att användas tidigt under karriären. Detta kompliceras av ett förhållandevis avancerat språkbruk. Vidare innehåller boken sällan tydliga konkretiseringar vilka kan hjälpa en individ med bristande egna erfarenheter att omsätta begrepp till praktisk nytta. Detta sammantaget gör att boken inte fullt ut når upp till sitt mål. Istället är boken mer användbar om läsaren har viss vana att läsa akademisk litteratur samt om denne har en viss mängd egna ledarerfarenheter att reflektera kring.

”FM 22-100” å sin sida är skapad för att användas under en hel militär karriär. Boken är givetvis alltid användbar som konsultationsverktyg. Emellertid lämpar den sig, i all sin enkelhet, allra bäst att nyttjas under ett tidigt utvecklingsskede då den studerande är av allra störst behov av tydliga ramar och vägledning.

Språket som används i respektive bok vittnar om hur författarna av respektive bok vill att läsaren skall betrakta ledarskapet. Det vetenskapliga och neutrala språkbruk som återfinns i den svenska boken gör att läsaren leds att betrakta ledarskap ur ett reflekterande perspektiv. Det språkbruk som den amerikanska boken använder, fyllt med värdeladdade uttryck och glorifieringar, gör att läsaren betraktar ämnet ur ett emotionellt perspektiv.

3.2 Omfattning av teoretiskt innehåll

”Direkt ledarskap” har en sådan bred omfattning att hela dess innehåll inte kan innefattas i en hel officersutbildning. Detta gör att de studerande själv (eller kursansvarig) måste sälla innehållet vid läsning, vilket kan vara svårt då olika begrepps inbördes förhållanden kan ta tid att förstå. Detta är positivt för möjligheten till fortsatt egen reflektion men negativt för användarvänligheten.

”FM 22-100” har istället valt att bara behandla sådant som är relevant för alla militära ledare på den direkta nivån (kap 6 & 7 undantagna). Detta ökar läsarvänlighet på så vis att den i princip rakt av kan (och bör) läsas från början till slut för att tillskansa sig det direkta ledarskapets viktigaste delar. Emellertid begränsar detta sig endast till ledarens roll i en ledarskapssituation, vilket är en brist. Denna boks utformning gynnar en läsare som har behov av tydlighet och enkelhet samtidigt som den missgynnar den läsare som har behov av flera infallsvinklar och möjlighet till fortsatt fördjupning.

3.3 Pedagogisk utformning

Detta är en av de punkter där böckerna skiljer sig allra mest åt. Detta beror på att den amerikanska boken är utformad för att vara just lättförståelig emedan den svenska skall motsvara de krav som ställs på modern högskolelitteratur. Författaren anser att båda böckerna svarar upp mot sina respektive ambitioner.

I motsats till ”FM 22-100” presenterar inte ”Direkt ledarskap” färdiga lösningar för hur en ledare skall vara och agera. Istället presenterar den de verktyg som läsaren själv skall använda för att utöva sitt eget ledarskap. Detta får till följd att den amerikanska boken passar bättre för den oerfarne ledaren än den svenska. Vidare kräver den svenska boken reflektion emedan den amerikansk kräver att läsaren accepterar innehållet utan djupare förklaringar.

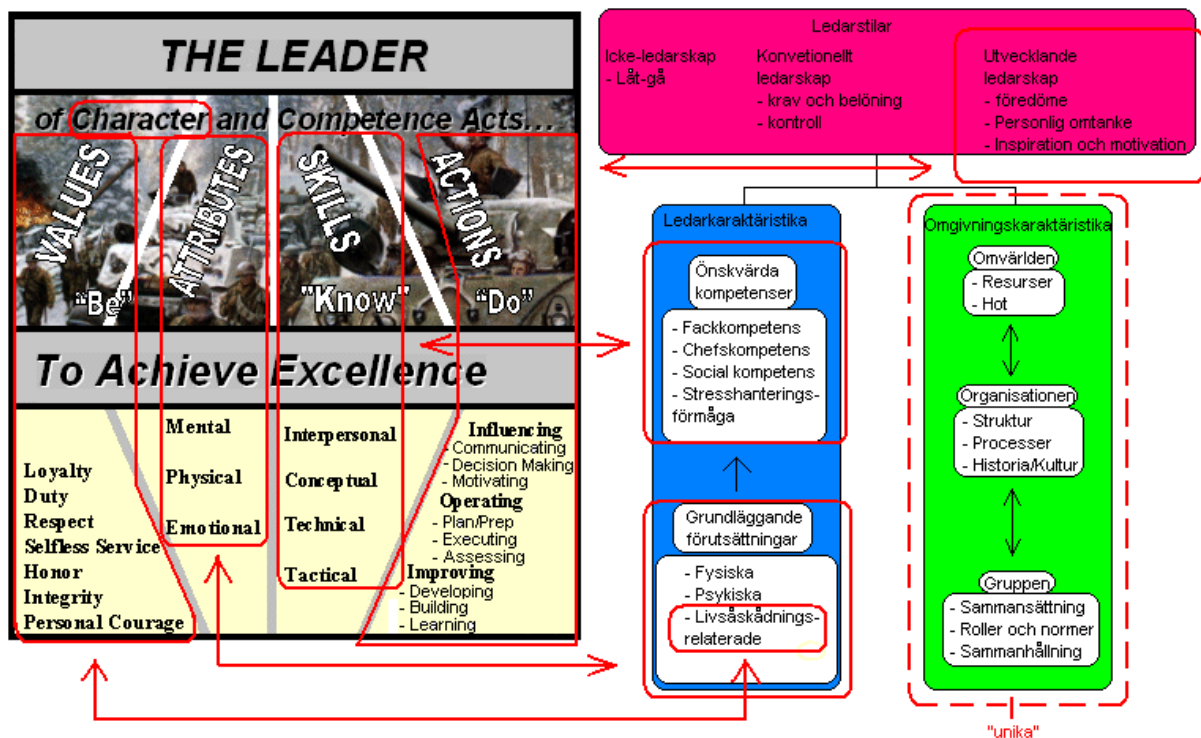
Den amerikanska boken använder sig frekvent av exempel från verkligheten (”grå rutor”). Detta är mycket positivt för läsarens möjligheter att omsätta det som läses i praktiken. Något motsvarande för att underlätta förståelsen i den svenska boken finns inte, vilket är negativt.

En negativ aspekt med den amerikanska boken är att vissa begreppsförklaringar endast beskriver hur ledaren skall agera utan att förklara hur det skall gå till. Dessutom förefaller det som att det i vissa av dessa fall bara beskrivs ett idealt agerande som inte kan uppnås i verkligheten. Författaren har inte hittat några motsvarande brister i den svenska boken.

Vad gäller hur respektive boks kapitel är utformade så är skillnaderna förhållandevis små. Båda böckerna har en röd tråd genom varje kapitel. Dock upplevs den röda tråden mellan olika kapitel som mer framträdande hos den amerikanska. Detta härrör från det faktum att inbördesförhållanden mellan olika begrepp i den svenska boken ibland är svåra att förstå.

På en punkt är böckernas pedagogik lika; ingen av böckerna använder illustrationer i en onödig omfattning. Författaren anser att den rådande omfattningen är väl avvägd, vilket är positivt.

3.4 Ledarskapsmodeller



När de båda modellerna ställs bredvid varandra kan det konstateras att båda strävar mot samma mål; "utvecklande ledarskap". Då den amerikanska modellen följs blir utvecklande ledarskap den resulterande ledarstilen. Det är även utvecklande ledarskap som i den svenska modellen förespråkas som den mest optimala ledarstilen.

Då modellerna studeras vidare inses snart att de inte rakt av går att ställa mot varandra. Det kan konstateras att det block som i "En svensk modell" kallas för "omgivningskaraktärstika" helt utesluts från "The Army leadership framework".

Gällande resten av den svenska modellen går det att göra direkta jämförelser med den amerikanska. Detta åskådliggörs i figuren ovan där de röda inringningarna med pilar emellan sig visar vilka begrepp som motsvarar varandra.

En grundläggande skillnad vad gäller utgångspunkten för modellerna är hur ledarens potential till utveckling betraktas. Enligt den svenska modellen bör ”grundläggande förutsättningar” säkerställas genom en urvalsprocess. Detta medan den amerikanska boken menar att dessa kan påverkas i en förhållandevis stor utsträckning.

3.5 Jämförbara begrepp

LEDARSTILAR – LEADERSHIP STYLES

Både den svenska och den amerikanska boken konstaterar att alla ledare skiftar mellan olika ledarstilar. Vidare har båda en gemensam bild av nödvändigheten i detta.

Den amerikanska boken presenterar ett bredare spann av ledarstilar. Emellertid återfinns inte någon stil som liknar den som i den svenska litteraturen benämns ”icke-ledarskap”. Troligtvis är orsaken till detta att det inte finns något utrymme för den typen av ledarbeteenden, alltså brist på ledarbeteenden, i U.S. Army. En slutsats av detta är att organisationskulturen i U.S. Army generellt ställer högre krav på det som är ledarens minimum av situationsstyrning.

”FM 22-100” är något tydligare med att de ledarstilar som beskrivs inte är fullt så statiska som de presenteras i boken jämfört med hur ”Direkt ledarskap” presenterar sina ledarstilar.

Båda böckerna delar synen att ”utvecklande ledarskap”/”Transformational Leadership” är den ledarstil som är att föredra, undantaget situationer då den av något skäl inte är lämplig.

UTVECKLANDE LEDARSKAP – TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Detta är den ledarstil som båda böckerna förespråkar att ledaren skall nyttja i första hand. Emellertid konstateras i den svenska såväl som i den amerikanska boken att det inte alltid är den ledarstil som är att föredra. Båda böckerna nämner att situationer som av till exempel säkerhetsskäl kräver en hög grad av styrning är en sådan situation. ”FM 22-100” ger emellertid fler exempel på situationer då andra ledarstilar är att föredra. Den amerikanska boken nämner också när ”Transformational leadership” är som allra mest effektivt, vilket skall vara då behovet av förändring av någon anledning är särskilt stort. ”Direkt ledarskap” gör inga dylika antaganden utan ger intrycket av att denna ledarstil alltid ger bästa resultat, bortsett från ovannämnda undantag.

”FM 22-100” nämner att det ”utvecklande ledarskapets fördelar kan vara svåra att upptäcka omgående, varför ledaren bör ha tålamod att våga vänta in slutresultatet. Någon liknande fingervisning ges inte i ”Direkt ledarskap”.

”Direkt ledarskap” nämner ”föredömligt handlande” som en specifik förutsättning för ”utvecklande ledarskap”. ”FM 22-100” har utelämnat detta begrepp då samma uttryck i denna bok innefattas under begreppet ”BE”. Alltså menar amerikanerna att ”föredömligt handlande” måste genomsyra ledarens agerande oavsett vilken ledarstil som används.

Inte heller ”personlig omtanke” nämns specifikt då ”FM 22-100” förklarar det ”utvecklande ledarskapet”. Även här beror det på att detta är något som en ledare alltid förutsätts bör ha i åtanke då denne utövar ledarskap. I den amerikanska modellen återfinns motsvarande begrepp under blocket ”SKILLS” och begreppet ”Interpersonal”.

Det sista begreppet som ”Direkt ledarskap” nämner som särskilt karaktäriserande för ”utvecklande ledarskap” är att det skall vara ”inspirerande”. ”Inspirerande” uppges vara då ledaren uppmuntrar till delaktighet och kreativitet, vilket uppnås genom gemensamma mål och egna initiativ. Detta är också precis de faktorer som ”FM 22-100” beskriver som det utvecklande ledarskapets förutsättningar.

Således beskrivs ”utvecklande ledarskap” på i princip samma sätt i båda böckerna. Det förefaller alltså som att båda böckerna har samma bild av hur den ideala ledaren agerar.

4 Resultat, avslutande diskussion och förslag till fortsatta studier

4.1 Resultat

Uppsatsens första fråga att besvara var: Vilka skillnader och likheter kan påvisas mellan svenska Försvarmaktens och Amerikanska U.S. Armys studielitteratur för direkt ledarskap?

Svaret på denna fråga återges och framgår i komparationerna i föregående kapitel. Nedan återfinns en sammanfattning av de viktigaste skillnaderna och likheterna.

LIKHETER

Den viktigaste funna likheten är att båda böckerna förespråkar samma ledarstil; ”Utvecklande ledarskap”/ ”Transformational Leadership”, som den mest eftersträvarvärda. Vidare beskrivs denna ledarstil på samma sätt i respektive bok. Alltså kan konstateras att böckerna har en gemensam syn av hur ledarskap bör utövas.

Båda böckerna upplevs vara väl genomarbetade produkter vilka svarar upp till de ambitioner som ställts upp vid skapandet. Båda böckerna har också på olika sätt sökt att säkerställa sin giltighet inom sin respektive organisation.

Författaren anser att ”Direkt ledarskap” har misslyckats i sin ambition att vara mest användbar tidigt i karriären. På samma sätt anser författaren att ”FM 22-100” misslyckats med att vara en bok som lämpar sig att användas under en hel militär karriär.

SKILLNADER

Den viktigaste funna skillnaden mellan de båda böckerna är att ”FM 22-100” valt att helt utelämna omgivningens betydelse för ledarskapets förutsättningar, emedan ”Direkt ledarskap” lägger stort fokus på detsamma.

”Direkt ledarskap” har en vetenskaplig inriktning där ursprunget till teorier och begrepp redovisas. ”FM 22-100” är mer inriktad på enkelhet och vissa önskvärda ledarbeteenden klarläggs inte alls hur de skall uppnås.

Språkbruket skiljer sig markant mellan litteraturen. ”Direkt ledarskap” använder ett akademiskt, neutralt och något invecklat språkbruk emedan ”FM 22-100” har ett rakt, enkelt och värdeladdat dito.

”Direkt ledarskap” täcker in en större del av ledarskapets spektrum än ”FM 22-100”

”FM 22-100” har tydliga kopplingar till praktiskt ledarskap emedan ”Direkt ledarskap” är mer teoretiskt inriktad.

4.2 Avslutande diskussion

Hittills har uppsatsens första frågeställning besvarats. Då återstår att föra ett logiskt resonemang vilket skall leda fram till ett rimligt svar på uppsatsens andra frågeställning: Hur kan dessa skillnader och likheter i så fall påverka utbildningsresultatet av militära befäl och soldater?

Författaren anser att de förutsättningar som ges med pedagogiken som används i "Direkt ledarskap" formar ledare som reflekterar över sitt utövade ledarskap. Rimligtvis återspeglas även detta i underställd personal i och med att deras befäl ständigt utvärderar sig själva och på så vis anpassar sitt ledarskap till rådande omständigheter.

Omvänt drar författaren slutsatsen att den något mer statiska pedagogik som används i "FM 22-100" leder till en mer statisk syn på ledarskapet i praktiken. Alltså att inga alternativ presenteras till de färdiga ledarbeteenden som boken beskriver. Detta tror författaren kan leda till att ledaren lär in ett beteende och sedan håller sig till detta. Om då från början ett "bra" ledarbeteende lärs in borde ett bra förhållande mellan ledare och underställda uppstå. Om å andra sidan ett "mindre bra" beteende lärs in kan det istället ge en ökad distans mellan ledare och underställda. En slutsats är att den smala bredd av alternativ till ledarbeteenden som presenteras i boken borde hämma en fortsatt ledarutveckling om inte den studerande börjar reflektera över sina beteenden

Författarens slutsats av detta är att en ledarskapsutbildning baserad på en bok som "FM 22-100" ger en bra grund med tydliga riktlinjer för hur ett bra ledarskap kan se ut. Emellertid bör en sådan utbildning kompletteras med en utbildning baserad på en bok som har den karaktär som återfinns i "Direkt ledarskap".

Författaren tror heller inte att det är bra att börja utbildandet av en blivande ledare med en bok av "Direkt ledarskaps" karaktär. Detta då ämnet lätt kan bli allt för svårt att ta till sig om den studerande saknar bra referenser till hur ett välfungerande ledarskap kan eller bör se ut i praktiken.

4.3 Förslag till fortsatta studier

Författaren har i den här uppsatsen funnit både styrkor och svagheter med svensk såväl som amerikansk militär ledarskapslitteratur. Den samlade bedömning är att de båda böckerna på ett bra sätt kompletterar varandra. Författaren anser att det därför vidare bör undersökas om Försvarmakten kan ha nytta av att komplettera sin ledarskapslitteratur genom att tillföra en bok som mer är inriktad på ledarskapets grunder. Författaren anser att en sådan bok borde innehålla tydliga ramar för hur ett gott ledarskap bör se ut i praktiken och i likhet med "FM 22-100" använda verkliga exempel för att understryka detta och ge en konkret kontext för den studerande.

Vidare bör det undersökas om en sådan bok i likhet med "FM 22-100" kan innehålla Försvarmaktens värdegrund. Författaren tror att en sådan tidig sammankoppling mellan ledarskap och värdegrund kan vara nyttig då värdegrunden är tänkt att genomsyra all Försvarmaktens verksamhet och således även ledarskapet.

Referenser

Litteratur och bearbetningar

Andersson Lars, *Militärt ledarskap – när det gäller* (Karlstad: One Digitaltryck, 2006)

DuBrin Andrew J., *Leadership – Research Findings, practice, and Skills* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2004)

Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur, 2003)

Gerry, Larsson & Kjell, Kallenberg, *Direkt ledarskap* (Stockholm: Davidsons tryckeri, 2006)

Ljusenius Tommy & Rydqvist Lars-Göran, *Friskt ledarskap – ledarskap ur ett hälsoperspektiv* (Stockholm: Arbetsstryckarnämnden, 1999)

Northouse Peter G., *Leadership – Theory and Practice* (California: Sage Publications, Inc., 2007)

Rosenqvist, Mia Maria, Andrén, Maria, *UPPSATSENS MYSTIK* (Uppsala: Hallgren & Fallgren, 2006)

Militärstrategisk doktrin (Stockholm: Försvarsmakten, 2002 M7740-774002)

The U.S. Army Leadership Field Manual (New York: McGraw-Hill, 2004)

Otryckta källor

Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta, Åselius, Gunnar, *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära* (FHS 2008)

Internet

<http://www.ne.se/artikel/341831>, Hämtades 2009-04-12

<http://www.ne.se/artikel/1419130>, Hämtade 2009-04-12

<http://www.ne.se/artikel/O203776>, Hämtades 2009-04-28

<http://www.popularhistoria.se/o.o.i.s?id=52&vid=274> , Hämtades 2009-04-28

Bilaga 1 – Innehållsförteckning ”Direkt ledarskap”

För att illustrera omfattningen av ”Direkt ledarskaps” teoretiska innehåll visas här nedan ett utdrag från dess innehållsförteckning. Detta ger en god uppfattning av bokens omfång och ambitionsnivå. Utöver det som återges här innehåller samtliga kapitel dessutom rubrikerna viktiga punkter, reflektionsfrågor samt referenser.

Del I – Ledarskap

1. Ny omvärld - nya utmaningar (s.22-28)

Kulturella fenomen och ledarskapsproblem
Kumulativ stress
Viktiga punkter

2. Ledarskapsteori (s.30-55)

Några historiska tillbakablickar
En svensk modell
Önskvärda kompetenser
Ledarstilar
Relationer mellan ledarstilarna

Del II – Ledarskapets förutsättningar

3. Intelligens (s.59-67)

Stabilitet och förändring
Intelligens som prediktor

4. Personlighet (s.68-77)

Trait-modeller
Personlighet och ledareffektivitet

5. Livsåskådning (s.78-109)

Samhälle i förändring
Vad är en livsåskådning?
Livsåskådning, organisation och kultur
Människosyn
Livsåskådning, personlighet och ledarskap

6. Ledarskap ur ett genusperspektiv (s.110-128)

Tänk ledarskap – tänk man
Kvinnligt ledarskap
Sammanfattning och konsekvenser för ledarskapet i Försvarmakten

7. Ledarskapets förutsättningar – gruppnivå (s.130-149)

Vad är en grupp?
Strukturella aspekter på grupper
Processaspekter
Prestation och effektivitet i grupper

8. Organisationen som villkor för ledarskap (s.150-167)

Perspektiv på organisationer
Det rationalistiska perspektivet
Det systemteoretiska perspektivet
Organisationsstrukturens konsekvenser
Försvarmakten i ett organisationsperspektiv
Nya villkor för organisering

9. Försvaret möter en förändrad omvärld (s.168-183)

Den säkerhetspolitiska utvecklingen
Det nya ”risksamhället”
Förändrade krav på totalförsvaret
Nya roller och differentierade uppgifter
Utmaningar för ”uppdragstaktik”

Del III – Ledarskap under stress

10. Stress (s.186-225)

Typer av stressfyllda händelser
En psykologisk stressmodell
Stressreaktioner
Stresshantering

11. Ledarskap under akut stress (s.226-251)

En modell av ledarskap under akut stress
Stridens stress
Ledarskapets roll under stridens stress
Teoretisk epilög

12. Beslutsfattande under stress – en grundläggande modell (s.252-265)

Steg vid beslutsfattande
Sammanfattning av beslutsprocessen

13. Beslutsfattande under stress – en jämförelse av olika modeller (s.266-278)

Andra beslutsmodeller än rationell optimering
Huvudbelägg för rationell optimering – en studie av amerikanska presidenter
Janis får mothugg – Kleins argumentation för en alternativ beslutsmodell – ”igenkännande”
Val av beslutsstrategier utifrån situationella betingelser

14. Beslutsfattande i arbetslag under stress (s.280-291)

Beslutsfattande i arbetslag
Orsaker till bristfälligt beslutsfattande i arbetslag

15. Ledarskap vid diffusa hot (s.292-303)

Diffusa hotsituationer
Hantering av diffusa hotsituationer

Del IV – Ledarutveckling

16. Ledarutveckling genom urval (s.306-313)

Urvalsproblem
Grundrekrytering
Chefsförsörjning

17. Att utvecklas som ledare – gruppnivå (s.314-323)

Ledarutveckling, genom att planerat utnyttja gruppdynamik
Ledarutveckling genom vardagens gruppdynamik

18. Att utvecklas som ledare – organisationsnivå (s.324-339)

Om begreppet socialisation
Om socialisation i institutioner
Lärande genom lärlingskap
Vad menas med akademisering?
Akademisering – tankar inför framtiden

Bilaga – Ledarskap och ansvar (s.340-350)

Chefsansvar i krig
Chefsansvar i fredsfrämjande insatser
Chefsansvar i fred

Bilaga 2 – Innehållsförteckning ”FM 22-100”

För att illustrera omfattningen av ”FM 22-100” teoretiska innehåll kommer här nedan ett utdrag från dess innehållsförteckning. Det som står på svenska i redogörelsen är tillägg från författaren som ytterligare preciserar innehållet under respektive kapitel. Detta ger en god uppfattning av bokens omfång och ambitionsnivå.

Part One The Leader, Leadership, and the Human Dimension

Chapter 1 The Army Leadership Framework (s.3-20)

Ledarskapsmodell
Defenition av ledarskap
Ledarskapsnivåer

Chapter 2 The Leader and Leadership: What the Leader Must BE, KNOW and DO (s.21-72)

Section I Character: What a Leader Must BE
Section II Competence: What a Leader Must KNOW
Section III Leadership: What a Leader Must DO
Ovanstående begrepp bryts ned i mindre bitar och förklaras

Chapter 3 The Human Dimension (s.51-72)

Människor, teamet och institutionen
Ta hand om soldaterna
Stridsstress
Organisationskultur och klimat
Ledarskapsstilar
Avsiktliga och oavsiktliga konsekvenser

Part Two Direct Leadership: For first-line, Face-to-face Leaders

Chapter 4 Direct Leadership Skills (s.75-89)

Mellanmänniska relationer – kommunikation, rådgivning
Konceptuella – kritiskt resonerande, kreativt tänkande, etiskt resonemang
Tekniska – kunna utrustningen (varför det skall kunnas)
Taktiska – doktrin, taktik (varför det skall kunnas)

Chapter 5 Direct Leadership Actions (s.89-118)

Influera – kommunikation, beslutsfattande, motivera
Genomföra operationer – handlandet, tillämpa
Förbättra – självutveckling, handledning, bygga team, lära