



Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Viktor Berglund	<i>Program</i> OP 07-10
<i>Handledare</i> Ingvar Sjöblom	
	<i>Beteckning</i>
Värnplikt eller frivillighet? <i>Nya krav på Försvarets ledare</i>	
<p>I och med Försvarets nya riktning, där ett nationellt försvar skall ersättas av en insatsorganisation, kommer det ske omfattande förändringar inom organisationen. En av dessa berör personalförsörjning då värnpliktssystemet ersätts av frivillighet och personalen utgörs av yrkesanställda soldater. Det kan antas att ett förändrat personalförsörjningssystem får konsekvenser för kraven på Försvarets och dess anställda. Fokus i den här uppsatsen ligger på plutonchefer och deras chefs- och ledarskap. Detta arbete syftar till att fastställa om det finns någon skillnad mellan att vara plutonchef över värnpliktiga respektive anställda soldater. Frågan som arbetet försöker besvara är huruvida det finns någon skillnad i plutonchefens agerande gentemot värnpliktiga och anställda, sett ur hans roll som chef och ledare. Arbetet bygger på ett underlag främst från litteratur om ledarskap och organisationer samt intervjuer.</p> <p>Arbetets resultat kan sammanfattas med två slutsatser. Den första är att genom realistiska och faktiska gemensamma mål blir förband och enheter mer motiverade och engagerade i sin uppgift, till skillnad från när målen är abstrakta och teoretiska, som det var under tiden för värnpliktigt invasionsförsvaret. Den andra slutsatsen är att genom ett utvecklande ledarskap som genomsyrar organisationen, personalen och utbildningen blir slutresultatet mycket bättre och leder till engagemang, öppenhet och motivation.</p>	
Nyckelord: Ledarskap, Chefskap, Personalförsörjning, Mål, Utvecklande Ledarskap	

Conscription or choice?

New demands on the Armed Forces leaders

Due to the changes in the objectives for the Swedish Armed Forces, where national defense is being replaced by international missions in defense of Sweden's interests, some major changes are taking place within the organization. One of these is replacing the conscription-based army with a professional employed one. One can assume that the human resource direction will have consequences for the demands on the Armed Forces and its leaders. The focus of this paper is on the platoon commanders leadership and management. The aim of the paper is to determine if there are any differences between being a platoon commander over conscripts versus employed soldiers. The question this paper is attempting to answer is whether there is a difference in their leadership and management. The paper is based primarily upon literature concerning leadership and organizations and interviews with platoon commanders.

The results of the paper can be summarized with two conclusions. The first is that through realistic and relevant goals, the units become more effective and motivated, unlike when goals are abstract and theoretical, as Sweden's national defense once was. The second conclusion is that by using a transformational leadership that permeates the organization, personnel and training, end results are much better. The commitment, motivation and openness within the studied units became much higher when transformational leadership was applied.

Key words: Leadership, Management, Goals, Transformational Leadership

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund och problemformulering	5
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Avgränsningar	6
1.4 Disposition	7
1.5 Tidigare Forskning.....	7
1.5.1 Chef och Ledarskap.....	7
1.5.2 Organisationen	8
2. Metod.....	8
2.1 Inledning	8
2.2 Deskription	8
2.2.1 Metod och syfte.....	8
2.2.2 Insamling av data	9
2.3 Intervju och dataanalys	9
2.3.1 Metod och syfte.....	9
2.3.2 Urval.....	9
2.3.3 Insamling av data	9
2.3.4 Frågeställningar.....	9
2.3.5 Bearbetning av data - dataanalys	9
2.4 Kvalitativ empirisk undersökning.....	9
2.5 Reliabilitet och validitet	9
2.6 Källkritik	9
3. Chefen och Ledaren.....	9
3.1 Inledning	9
3.2 Chef.....	9
3.3 Ledare.....	9
3.4 Sammanfattning av chef och ledare.....	9
4. Vad är det som krävs?.....	9
4.1 Inledning	9
4.2 Krav och dess innebörd.....	9
4.3 Försvarmaktens kravdokument	9
4.4 Sammanfattning krav	9
5. Empiri och analys	9
5.1 Inledning	9
5.1.1 Frågeställning till frågor.....	9
5.2 Intervjuerna	9
5.2.1 Inledande frågor.....	9
5.2.2 Chef – organisation och ansvar.....	9
5.2.3 Chef – personal	9
5.2.4 Ledare - interaktion.....	9
5.2.5 Ledare – ledarskap	9
5.2.6 Avslutande frågor.....	9
5.3 Slutsatser	9
6. Diskussion och behov av vidare forskning	9
6.1 Inledning	9
6.2 Gemensamma målbilden.....	9

6.3 Utvecklande Ledarskap.....	9
6.4 Behov av vidare forskning	9
7. Litteratur- och källförteckning	9
7.1 Otryckta källor	9
7.1.1 Intervjuer	9
7.2 Tryckta källor	9
7.3 Litteratur.....	9

1. Inledning

1.1 Bakgrund och problemformulering

Försvarsmaktens nya inriktning, där ett nationellt försvar ska ersättas av en insatsorganisation innebär flera omfattande förändringar. En av dessa är omstrukturering av personalförsörjning. Sverige har sedan 1901 haft värnplikt som bemanningssätt inom Försvarsmakten. Idag befinner sig Försvarsmakten i en process att omvandla från värnpliktsförsörjning till frivillighet, där personalen utgörs av yrkesanställda soldater. Detta innebär stora förändringar inom organisationen som helhet, allt från hur Försvarsmakten behandlar sina anställda till hur materielförsörjningen bedrivs. Detta kommer i sin tur ställa nya och hårdare krav på Försvarsmakten och dess anställda.

Värnplikten gav Sverige en beredd organisation. En möjlighet att mobilisera nationen i händelse av krig. Värnplikten innebar att Sverige utbildade soldater för att sedan ge individerna möjlighet att välja om de vill fortsätta inom försvaret eller inte. En yrkesmilitär kommer att innebära frivillighet från början, där det finns en förhoppning om att mer motiverade individer kommer att söka sig till Försvarsmakten och ha en vilja att vara kvar, samt genomföra olika uppdrag inom och utanför Sverige. *"Under nuvarande säkerhetspolitiska förhållanden skulle, enligt regeringens mening, en övergång till en personalförsörjning baserad på frivillighet för alla personalkategorier väsentligt förbättra förutsättningarna för insatsorganisationen."*¹

Skiftet från värnpliktiga till yrkesanställda soldater ställer många olika krav på Försvarsmakten och dess anställda. Nya utbildningsmetoder för att möta nya behov, åtgärder inom personalförsörjning, ledarskapet som utövas hos chefer osv. En sida som är speciellt intressant är kraven som ställs på Försvarsmaktens ledare. Att leda soldater under en femårs period ställer mycket högre krav på en ledare än att vara chef under en värnpliktsutbildning. De chefer som påverkas mest av skiftet är plutonchefer eftersom deras kontakt med soldaterna är störst. Plutonchefer kommer ha det yttersta ansvaret för soldaterna och står för plutonens framgångar och motgångar. Kraven som ställs idag, kommer att vara annorlunda imorgon. Kraven på alla anställda inom Försvarsmakten kommer att förändras när en ny inriktning väljs och följs.

Vad innebär detta för Försvarsmaktens ledare? Mer specifikt, vad innebär detta för plutoncheferna i Försvarsmakten? Kommer de att ställas inför nya utmaningar nu när soldaterna ska vara kvar längre än 12 månader eller kommer saker och ting förbli oförändrande?

1.2 Syfte och frågeställningar

En chefs och ledares beslutsprocess styrs i hög grad av de underställdas behov, förmåga och motivation och dessa faktorer kan ändras beroende på vilken situation plutonen befinner sig i. Då Försvarsmakten ändrar personalförsörjningssätt från värnpliktiga till anställda är det en helt ny situation som underställda soldater befinner sig i. Detta kan innebära att plutonchefer ställs inför helt nya problem och krav då behovet, förmågan och motivationen hos dessa

¹ Regeringens proposition (2009), 2009/10:160, *Modern personalförsörjning för ett användbart försvar*, <http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/142475>, s.74, besöktes: 10/04/13

soldater kan vara annorlunda. Denna uppsats syftar till att undersöka om det finns någon skillnad mellan att vara plutonchef över värnpliktiga och plutonchef över anställda.

För att kunna besvara detta har följande frågeställningar formulerats:

- a. *Vad innebär det att vara chef, samt vad innebär det att vara ledare?*

Denna frågeställning ställs i syfte att förbättra läsarens förståelse för vad en chef och ledare är utifrån Försvarmaktens perspektiv.

- b. *Vad är ett krav, och hur kan kraven bli annorlunda, beroende på situationen, samt vilka krav ställer Försvarmakten på sina plutonchefer?*

Denna frågeställning ställs i syfte att förbättra läsarens förståelse för vad ett krav är och hur kraven kan förändras beroende på situation och vad detta i slutändan innebär. Dessutom belyses vilka krav Försvarmakten ställer på sina plutonchefer.

- c. *Vilka uppfattningar har erfarna plutonchefer om skillnaden mellan att leda traditionellt utbildade värnpliktiga respektive värnpliktiga som senare ska kunna genomföra en mission?*

Denna frågeställning syftar ihop de två föregående frågeställningar. Den ställs i syfte att kunna jämföra mellan hur det är att vara plutonchef över värnpliktiga och anställda och baseras på intervjuer.

1.3 Avgränsningar

Avgränsningar i rum har gjorts i syfte att precisera ämnets område. Då en plutonchefs tidigare och kommande uppgifter har en stor bredd, har jag valt att titta på plutonchefens agerande vid utbildningen på förbanden. Detta har gjorts av två anledningar. Värnpliktsutbildningen är just som det låter en utbildning. Att jämföra en utbildning med en insats skulle inte fungera då det är två helt olika situationer. Andra anledningen är att det är vid utbildningen enhet skapas, dvs. blir en grupp av människor som arbetar och fungerar ihop.

Uppsatsen avgränsas till att studera plutonchefen ur en chef och ledarperspektiv. Detta i syfte att se plutonchefens agerande gentemot underställda samt organisationen. Chef, som innebär en administrativt tillsatt position och ledare som innebär förhållningssätt gentemot underställd personal. Ur chefsperspektivet har jag valt att inte titta på administrativa uppgifter som lön, arbetstid osv. utan vill se hur plutonchefer förhåller sig till sina uppgifter som chef som rör utbildningen av sina underställda. Ledarperspektivet har jag valt att titta på plutonchefens agerande gentemot sina soldater, hur det påverkade dem och deras utbildning.

Två plutonchefer ur KS17 valdes pga. hur unikt det kompaniet förberedde sig inför sin insats. I ett tidigt skede meddelades de som genomförde sin värnplikt att Livgardet (LG) skulle genomföra en insats i Kosovo och att man ville att så många som möjligt skulle med från värnpliktsorganisationen. Utbildningen inför KS17 är motvikten till en vanlig värnpliktsutbildning i min uppsats. Jag väljer att likställa det året med hur det kan vara i framtiden då utbildningen sker med yrkesanställda soldater, som chefer i ett senare skede ska genomföra insats med.

1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med en teorigenomgång som belyser skillnaderna mellan en chef och en ledare. Detta görs i syfte att ge läsaren en bättre förståelse för begreppen, samt att utgöra en grund för intervjuerna.

Därefter beskrivs och förklaras begreppet krav samt hur situationen påverkar krav, för att sedan avsluta med en redovisning av Försvarmaktens förmågadokument.

Därefter redovisas sammanfattningar av intervjuerna och de slutsatser som dragits av svaren.

Slutligen förs en diskussion om de mest betydelsefulla slutsatserna samt en redovisning av behov för vidare forskning.

1.5 Tidigare Forskning

1.5.1 Chef och Ledarskap

Chef och ledarskapsforskning är ett väldigt brett område. Enbart inom begreppet ledarskap finns det tusentals böcker som beskriver och förklarar olika teorier och modeller. Genom uppsatsens avgränsningar blir antalet böcker som rör området mindre. Den litteratur som finns och som till viss del rör uppsatsens frågeställningar är bl.a. *Direkt Ledarskap* (2006) som är Försvarmaktens främsta ledarskapsbok vid officersutbildningar. I den gå att läsa följande om militärt ledarskap:

”Att leda andra på uppdrag som kan innebära risk för liv och lem tillhör inte vanligheter – i synnerhet inte i dagens arbetsliv. Att öva sig i att systematiskt och kraftfullt hota med eller använda våld, ställer stora krav på den som leder verksamheten”²

Det militära ledarskapet tillhör en speciell miljö där det ställs höga krav och förväntningar på dem som leder. *Direkt Ledarskap* (2006) behandlar till största del ledarskapsteorier som är anpassad efter den militära miljön. Boken riktar sig till officerare inom Försvarmakten och passar därmed in i den militära kontexten.

Boken *Chefen och Ledarskapet* (1986), är den ledarskapslitteratur som tidigare använts vid utbildningen av officerare. Den beskriver och förklarar teorier rörande ledarskap och chefskap på liknande sätt som *Direkt Ledarskap* (2006). En mer ingående redovisning av chef- och ledarskap utifrån dessa två böcker redovisas i kapitel 3.

Studier om militära ledare finns att tillgå i stora mängder. Undersökningar rörande svenska militära ledare går att hitta i boken *Militärt Ledarskap – när det gäller* (2001). Avhandlingen behandlar militära chefer i fredsfrämjande insatser. Den vill visa den komplexa miljön som chefer befinner sig i och hur miljön påverkar ledarskap. Ett betydande citat från boken lyder enligt följande:

”Ledarskap är mer än att ha en viss ledarstil i en viss situation. Det är mer än att lösa en uppgift. Det är mer än

² Larsson, Gerry; Kallenberg, Kjell (2006), *Direkt Ledarskap*, Sverige: Davidsons tryckeri s.16

social kompetens. Ledarskap är ett förhållningssätt till människor i tid och rum. Det är en fråga om lidande, om liv och död. Det är en fråga om förståelse för helheten, sammanhangen och processen.”³

Citatet förklarar den invecklande innebörden av ledarskap. Ledarskap som begrepp, förstärkt med teorier är inte speciellt komplicerat. Det är däremot när det sätts in i ett sammanhang eller en miljö som den blir svår att tolka. *Militärt Ledarskap – när det gäller* (2001) beskriver erfarenheter i syfte att förklara hur ledarskap är beroende på situationens krav och hur de kan skilja sig från situation till situation.

1.5.2 Organisationen

Chef och ledarskap rör individer och deras agerande. Det som oftast påverkar agerandet är situationen. Situationen styrs i huvudsak av vilken organisation en individ befinner sig. Det som i slutändan blir intressant är relationen mellan organisationen och dess ledare. Forskning inom detta område är väldigt bred eftersom begreppet organisation är bred och är beroende av vilken situation eller miljö som organisationen befinner sig i. Boken *Organisation* (2002) beskriver relationen mellan organisation och ledare på följande sätt:

”...ledaren är ansvarig för att producera resultat i förhållande till organisationens mål, dvs vara effektiv, men det är bara medarbetarnas arbetsinsats och målgruppens handlingar som kan ge sådana resultat.”⁴

Hur ledaren förhåller sig till organisationen och till sina underställda är chef och ledarskap. Organisationsteorierna i *Organisation* (2002) behandlar organisationen som helhet, samt hur chefer förhåller sig till organisationen och inte som tidigare källor som presenterats där fokus ligger på individens chef och ledarskap.

2. Metod

2.1 Inledning

Detta kapitel kommer att skildra uppsatsens metoder samt kritik av de källor som används i avhandlingen. Inledningsvis presenteras de metoder som uppsatsen använt och motiverar varför. Därefter redogörs för huruvida uppsatsen är kvalitativ eller kvantitativ, hur reliabiliteten och validiteten säkerställts samt om avhandlingen utgår från teori eller empiri. Slutligen kommer källorna som uppsatsen bygger på att granskas i syfte att pröva uppsatsens trovärdighet.

2.2 Deskription

2.2.1 Metod och syfte

Deskription innebär att man redogör för hur någonting är. Om deskription skall användas som metod måste det finnas ett sammanhang i det som beskrivs.⁵ Sammanhanget beskrivs i första

³ Andersson, Lars (2006), *Militärt Ledarskap – när det gäller*, Karlstad: One Digitaltryck, s.143

⁴ Abrahamsson, Bengt; Andersen, Jon Aarum (2002) *Organisation*, Malmö: Daleke Grafiska AB, s.81

⁵ Ejvegård, Rolf (2003), *Vetenskaplig Metod*, Lund: Student Litteratur, s. 32

hand genom uppsatsens syfte, och därefter mer precist i frågeställningarna. De fakta som tas med måste också vara relevanta för sammanhanget.⁶

Metoden deskription används i kapitel 3 och 4. Detta görs i syfte att beskriva och förklara för läsaren vad det innebär att vara en chef och en ledare samt vad ett krav är, och vilka krav som Försvarsmakten ställer på sina plutonchefer. Beskrivningen och förklaringen av dessa ligger också till grund för de intervjufrågor som ställdes till plutoncheferna. Dvs. genom de sammanfattningar som presenteras i slutet av kapitel 3 och 4, byggdes relevanta frågor som senare ställdas till plutoncheferna.

2.2.2 Insamling av data

Datainsamling har skett genom litteraturundersökningar. Det som presenteras i kapitel 3 och 4, är det som var av relevans för besvarandet av frågeställningarna.

2.3 Intervju och dataanalys

2.3.1 Metod och syfte

En intervju är ett samtal med en struktur och ett syfte.⁷ Intervjuer syftar till att få fram beskrivningar om informantens vardag, för att i ett senare skede tolka betydelsen av det som sades.⁸

Intervjuerna syftar till att ta reda på två plutonchefers uppfattning om skillnaden mellan att leda traditionellt utbildade värnpliktiga och värnpliktiga som förbereds för att senare kunna genomföra en mission. Intervjun presenteras i kapitel 5 tillsammans med analysen och slutsatserna.

2.3.2 Urval

De två officerare som valts har båda erfarenhet av att vara plutonchef. Det som särskiljer dem från andra är deras tid som plutonchefer vid Livgardet då deras kompani hade som målsättningen att genomföra en mission efter värnpliktsutbildningen⁹. Dvs. plutoncheferna skulle utbilda soldater enligt ett vanligt utbildningsår, men hade som målsättning att i slutändan genomföra en mission med samma individer. Detta strategiska val gjordes pga. deras speciella och specifika erfarenhet i förhållande till andra plutonchefer.¹⁰

Enbart två intervjuer kan uppfattas som begränsat eller helt enkelt för otillräckligt. Detta har författaren beaktat och det är framför allt kvalitén på deras specifika erfarenheter som är intressant för undersökningen.

2.3.3 Insamling av data

Datainsamling har skett genom strukturerade intervjuer dvs. en fast uppsättning av frågor där frågorna och ordningsföljden fastställts före intervjuerna.¹¹ Frågorna är dock öppna, vilket innebär att informanten har haft större utrymme för tolkningar och att svaren får mer kontext.¹² Genom att låta de intervjuade svara fritt kunde ett bättre resultat uppnås eftersom de fritt kunde resonera kring sina svar.

⁶ Rolf Ejvegård, 2003, s.32

⁷ Johannessen, Asbjørn; Tufte, Per Arne (2007) *Samhällsvetenskaplig Metod*, Slovenia: Ljubljana, s.96

⁸ Ibid, s.96

⁹ Det året benämns ”KS17 året”

¹⁰ Johannessen och Tufte, 2007, s.84

¹¹ Ibid, s.97

¹² Ibid, s.97

Sammanhanget, eller området som intervjufrågorna behandlade skickades i förväg till informanterna i syfte att låta dem förbereda sig. Varje fråga hade också en del följdfrågor i syfte att skapa möjlighet till djupare penetration av svaret. Intervjun spelades in med hjälp av en diktafon och under intervjun gjordes anteckningar. Intervjuerna genomfördes vecka 17 och 18, år 2010.

2.3.4 Frågeställningar

Intervjufrågorna har baserats på de sammanfattningar som presenteras i kapitel 3 och 4. Intervjun är uppdelad i två kategorier, där den ena behandlar frågor som rör plutonchefen ur ett *chefsperspektiv* och den andra, frågor ur ett *ledarperspektiv*. Inom chefsperspektivet är frågorna uppdelade i ytterligare två delkategorier; organisation och ansvar samt personal. Ledarperspektivet är också uppdelat i två kategorier, interaktion och ledarskap.

Det som söks genom intervjuerna är tecken på om plutoncheferna uppfattar någon skillnad mellan deras tidigare år som plutonchefer och KS17 året. Frågorna riktar sig främst mot deras agerande som plutonchefer, men berör också organisationen och personalen (soldater och befäl) inom plutonen.

2.3.5 Bearbetning av data - dataanalys

Intervjuerna har bearbetats genom en analys av meningsinnehållet. *"I dessa analyser är man, som namnet antyder, koncentrerad på innehållet i datamaterialet, till exempel ett dokument eller vad en informant berättar i en intervju."*¹³ Det som är intressant i intervjuerna är om det föreligger någon skillnad i deras roll som plutonchefer över värnpliktiga och KS17 året.

Intervjuerna har inledningsvis transkriberats och sammanställts. Dessa redovisningar skickades till respektive plutonchef, och det säkerställdes därmed att de svar som de gett stämde överens med de svar som tolkats och nedskrivits. Sammanfattningarna med tillhörande frågor presenteras i kapitel 5 tillsammans med analysen och slutsatserna. De huvudslutsatser som presenteras diskuteras i kapitel 6.

Kapitel 5 redovisar endast sammanfattningar och slutsatser avseende intervjufrågorna. De fullständiga svaren, dvs. de inspelade banden finns att tillgå hos författaren.

2.4 Kvalitativ empirisk undersökning

Empiri är påståenden om verkligheten som måste grundas på erfarenhet och inte på tyckande.¹⁴ Uppsatsen är av empirisk art eftersom den grundar sig på erfarenheterna av två plutonchefer. Undersökningen är också kvalitativ i den bemärkelsen att det enbart är två stycken som intervjuas vilket gör undersökningen kvalitativ snarare än kvantitativ.

Det är dock viktigt att förstå relationen mellan empiri och teori eftersom dessa i empirisk forskning oftast går hand i hand. Om empiri presenteras utan någon teoretisk förankring är det inget annat än enkla beskrivningar av en händelse utan någon förklaring och tillför ingen ny insikt.¹⁵ Däremot om man lyckas koppla empiri till befintliga teorier, kan enkla beskrivningar förklaras och slutsatser kan dras, dvs. induktivitet.¹⁶

¹³ Johannessen och Tufte, 2007, s.109

¹⁴ Ibid, s.23

¹⁵ Ibid, s.35

¹⁶ Ibid, s.35

2.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet är empirins tillförlitlighet, vilken empiri som används, hur empirin samlades och hur den bearbetades.¹⁷ Reliabilitet måste säkerställas i syfte att kunna pröva tillförlitligheten av empirin. Genom att använda samma intervjufrågor, kan undersökningen upprepas, och på det sättet generera konformitet i responsen. Det finns dock en svårighet med detta, då svaren är relativt öppna och beroende på hur informanten tolkar frågan kan svaren bli olika. Urvalet är också av betydelse då frågorna är utformade för en specifik händelse, vilket innebär att om intervjuerna skulle genomföras igen, krävs det att informanterna har varit med om liknande situationer. Reliabiliteten kan vidare testas genom att genomföra intervjun igen med informanterna, om resultaten blir densamma bevisar det hög reliabilitet.¹⁸

Validitet är huruvida undersökningen faktiskt undersöker det som ska undersökas.¹⁹ Validiteten säkerställs i denna undersökning genom att intervjufrågorna är baserade på de sammanfattningar som presenteras i kapitel 3 och 4. Validiteten säkerställs ytterligare genom att koppla de slutsatser som dragits utifrån empirin till befintliga teorier. Validiteten hade kunnat prövas ytterligare genom att intervjua en plutonchef som inte var med under utbildningen av KS17. Detta har dock inte genomförts då det är uppfattningen om skillnaden mellan ett traditionellt värnplikts år och KS17 året som är intressant för uppsatsen.

2.6 Källkritik

Att vara källkritisk innebär att tillförlitligheten i uppsatsens källor diskuteras. Detta syftar till att kontrollera att de källor som används är rätta (saklighetskrav) och objektiva (opartiska, att ingen tes drivs).²⁰ De källor som uppsatsen använder sig av är litterära verk, Försvarmaktsdokument och intervjuer. Intervjuerna och dokumenten som används är primärkällor, dvs. original källor.²¹ Litteraturen som används är sekundärkällor, där tillförlitligheten bedöms utifrån författaren.²²

Intervjuernas tillförlitlighet säkerställs enligt följande. Eftersom källan är primär har inga förfalskningar eller förändringar gjorts i materialet, det som sades av informanterna är det som nedtecknats, vilket också har kontrollerats genom att skicka svaren till informanterna för efterkontroll. Detta säkerställer att inga vinklingar av deras svar har gjorts och att intervjuaren har uppfattat svaren korrekt. Svaren är dock informanternas egna upplevelser och åsikter, vilket inte har någon vetenskaplig förankring, det är helt enkelt deras subjektiva uppfattning. Det är dock genom deras uppfattning som uppsatsen drar vetenskapligt förankrade slutsatser. Tidskriteriet²³ uppfylls genom att intervjuerna genomförs under tiden då uppsatsen skrivs. Dock berör frågorna en händelse som skedde för nästan tre år sedan. Detta bär dock väldigt lite vikt då det inte är händelsen i sig som är intressant för uppsatsen utan tolkningar och uppfattningar om händelsens resultat. Genom att intervjuerna är en primärkälla så uppfylls också äkthetskriteriet.²⁴

Dokumentet som används är också en primärkälla som berör Försvarmaktens krav på förmågor för officersbefattningar. Dokumentet som används är skrivet 2005-03-08. Detta

¹⁷ Johannessen och Tufte, 2007, s.28

¹⁸ Ibid, s.29

¹⁹ Bjereld, Ulf; Demker, Marie; Hinnfors, Jonas (2002), *Varför Vetenskap?*, Lund: Studentlitteratur, s.108

²⁰ Ejvegård, 2003, s.62

²¹ Ibid, s.18

²² Ibid, s. 18

²³ Hallenberg, Ring, Ryden och Åselius (2008) *Metodboken*, s.42

²⁴ Ibid, s.41

medför att tidskriteriet är något lidande. Däremot styrks dokumentet av dess äkhetskriterium, samt kontextkriterium.²⁵ Det finns dokument som tillkommit senare, men de förklarar istället gemensamma krav för samtliga nivåer. Då det enbart är plutonchefen som uppsatsen och intervjuerna granskar, valdes detta dokument²⁶, då det är den senaste med nivåspecifik information.

Litteraturen som använts är både militär och civil. *Direkt Ledarskap* (2006) har god äkhetskriterium, då det är Försvarens egen litteratur, och i uppsatsen används den för att förklara vad en chef och ledare är. Detta uppfyller också kontextkriteriet. *Direkt Ledarskap* (2006) är också den litteratur som fortfarande används vid utbildning av Försvarens officerare. Tidskriteriet uppfylls också genom att den publicerades 2006.

Chefen och Ledarskapet (1986) är också en militär källa som har använts i syfte att förklara vad en chef och ledare är. Boken är en äldre litteratur som användes av Försvarens chefs- och ledarskapsutbildningar under 80-talet och tidigt 90-tal. Båda böckerna är vägledande och inte instruerande. Tidskriteriet för *Chefen och Ledarskapet* (1986) är något lidande, men det styrks av de likheter som den bär med *Direkt Ledarskap* (2006).

Sista källan som hänvisats till i uppsatsen är en civil litteratur som beskriver och förklarar organisationsteorier. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (1996) används i syfte att styrka uppsatsens slutsatser. Till skillnad från de två tidigare böckerna, ligger fokus i boken på organisationens struktur och organisationen som helhet och inte enskilda individer inom organisationen. Kontextkriterium uppfylls då syftet med bokens innehåll är att förklara organisationen, vilket görs i uppsatsens slutsatser. Äkhetskriterium uppfylls genom bokens innehåll och presentation, dvs. innehållet verkar stämma överens med andra organisationsteorier samt att den information som presenteras kan kontrolleras av läsaren.

3. Chefen och Ledaren

3.1 Inledning

I detta kapitel skall den första frågeställningen besvaras: *Vad innebär det att vara chef, samt vad innebär det att vara ledare?*

Inledningsvis presenteras vad det innebär att vara en chef. Därefter presenteras vad det innebär att vara en ledare. Slutligen sammanfattas detta i syfte att i ett senare skede skapa underlag för relevanta intervjufrågor.

Litteraturen som används för att förklara de här två begreppen kommer från Försvarens makten. De citat som används i kapitlet är utskrivna ordagrant, då de bär en sådan vikt för förklarandet av respektive kapitel. De presenteras i sin helhet också i syfte att läsaren ska förstå hur författaren har tolkat informationen.

3.2 Chef

Chefen är den person i en organisation som leder verksamhet. Verksamheten kan vara allt ifrån utbildningar, stridsövningar till strid. Verksamheten styrs från en högre chef genom

²⁵ Hallenberg, Ring, Ryden och Åselius, 2008, s.44

²⁶ Högkvarteret (2005), *Krav på förmågor för officerare – förhandsutgåva*, HKV beteckning – 19 100:655 74, Försvarens makten: Stockholm, BILAGA 1, s.5

uppgifter och order. Chefen ansvarar för att bedriva verksamheten för att i slutändan uppnå uppsatta mål.

Försvarmakten är en organisation byggd på chefer och underställda vars uppgifter skapar ett flöde i syfte att få organisationen att fungera så effektivt som möjligt. En chefsposition är tillsatt, dvs. individen är satt på en specifik position med specifika uppgifter och ansvar. Chefens ansvar ligger i att få organisationen att fungera så bra som möjligt. I detta avsnitt vill författaren förklara hur Försvarmaktens litteratur beskriver en chef.

Chefen och Ledarskapet (1986) beskriver en chef på följande sätt:

”Varje organisation behöver en ledare för sin verksamhet, därför tillsätts chefer. De ges uppgifter och resurser samt styrs själva av handlingsregler. Hur chefer löser sina uppgifter och använder sina tilldelade resurser kan kallas olika former av ledarskap.”²⁷

Chefen är den person i en organisation som tillsätts i syfte att leda verksamhet och se till att uppgifter blir lösta. *Chefen och Ledarskapet* (1986) förklarar positionen chef som den organisatoriska befattningen, dvs. personen vald för att bära ansvaret och ta emot uppgifter. Chefens handlingar är däremot individens ledarskap dvs. sättet som chefen agerar utifrån de uppgifter han får.

I den militära organisationen får positionen chef en helt annan innebörd då miljön som militärer verkar inom ställer extrema krav på individerna.

”Den militära chefen ska kunna leda och ta ansvar för verksamhet under vitt skilda omständigheter, från att utbilda under förutsebara förhållanden i fred till att genomföra farofyllda uppdrag i krig, då även den allra närmsta framtiden är oviss och beslut måste fattas på osäkert underlag.”²⁸

Chefen och Ledarskapet (1986) beskriver en chefs förmåga att ta kompetenta beslut baserad på knappa och osäkra underlag som en viktig komponent i chefens handlingar. Då uppgifter är ställda uppifrån, är det chefens ansvar att genomföra dessa. Förmågan att, på vägen mot ett mål eller att lösa en uppgift, fatta kompetenta beslut särskiljer bra och dåliga chefer. Besluten baseras på de krav som situationen ställer, t ex hur mycket tid som finns till förfogande, den egna personalens förmåga att lösa uppgiften samt hur utomstående faktorer som fienden, terrängen, påverkar lösandet. I slutändan är det chefens beslut som möjliggör lösandet av uppgiften.

”Att vara chef innebär att du tillsammans med underställda skall lösa uppgifter för att nå uppsatta mål. Detta betyder bl a att du alltid måste tänka självständigt och vara beredd att handla på eget ansvar. Såväl i fred som under krig kan du råka in i situationer där givna order och bestämmelser ej är

²⁷ Försvarmakten (1986), *Chefen och Ledarskapet* Malmö: Liber Förlag, s.8

²⁸ Ibid, s 8

helt aktuella och tillämpbara. Du måste då vara beredd att fatta de beslut som krävs för att målet ändå skall nås.”²⁹

En av chefens viktigaste uppgifter är att värna om personalen. Chefer på alla nivåer har ett ansvar gentemot uppgiften, men ansvarar i huvudsak för dem som är underställda honom/henne. De som är underställda chefen är de som i slutändan gör själva arbetet. Chefens uppgift är att se till att personalen kan fungera så bra som möjligt över tiden. Detta görs genom att värna om deras behov och se till att det som påverkar deras effektivitet negativt motarbetas och det som påverkar de positivt framhävs.

”Det är chefens förmåga att optimera verksamheten som avgör hans kvalitet som chef. Att optimera verksamheten är i själva verket hans främsta uppgift. Den innebär att sörja för allas personlighet, kunskaper, intressen, initiativkraft och förmåga till samarbete tas tillvara, utvecklas och utnyttjas. Endast då kan enheten lösa sina uppgifter på bästa sätt med tillgängliga resurser. Lyckas chefen väl, vinner han sina underställdas förtroende och det är grunden för ett fortsatt gott ledarskap.”³⁰

Chefen och Ledarskapet (1986) beskriver en chef som den person som får sin egen organisation att fungera så bra som möjligt. Det är chefens beslut och handlingar som påverkar resultatet av verksamheten och möjligheten att lösa uppgifter. Det är dock chefens underställda personal som ser till att arbetet faktiskt blir gjort. Med det sagt kan man dra slutsatsen att chefens huvudansvar ligger i att värna om personalen, i syfte att uppnå resultat.

”Chefen utövar sitt ledarskap genom handling för att samordna individernas ansträngningar att lösa uppgiften. Impulserna till handling kommer från chefen själv, från andra eller från situationen. Chefens val av handlingssätt beror på hur han tolkar situationen. Ledarskapets kvalitet återspeglas i den ledda enhetens effektivitet.”³¹

Direkt Ledarskap (2006) är nästa litterära källa som kommer att användas i syfte att precisera vad en chef är för något. Boken i sig behandlar till största del ämnet ledarskap och individen som ledare, men den bär också vikt i sin förklaring av vad en chef är.

Boken förklarar den svenska modellen där en individs ledarskap baseras på två saker, omgivningskaraktäristiska faktorer där omvärlden, organisationen och gruppen är delfaktorer och ledarkaraktäristiska där individens egenskaper är en bas, med delfaktorerna önskvärda kompetenser och grundläggande förutsättningar.³² Inom delfaktorn önskvärda kompetenser lyfter *Direkt Ledarskap* (2006) chefskompetens som en viktig del i en chef. Chefskompetens är individens förmåga att hantera organisatoriska medel och system samt nyttja organisationen till det yttersta.

²⁹ Försvarsmakten, 1986, s.120

³⁰ Ibid, s.8

³¹ Ibid, s.A

³² Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s. 38

”Chefsrollen innefattar i flertalet fall en förmåga hos innehavaren att hantera ett antal funktioner som rymms under begreppet management.”

Inom chefsrollen, beskriver *Direkt Ledarskap* (2006), finns två delfaktorer som ytterligare bryter ned chefskompetens som begrepp. Inomorganisatorisk chefskompetens är första delfaktorn, vilket är chefens förmåga att kunna hantera och tillämpa *”regelverk, att kunna planera, organisera och samordna verksamheten, att kunna prioritera och fatta beslut, liksom att kunna genomföra beslutet fullt ut, bland annat genom uppföljning på fältet.”*³³ Inomorganisatorisk chefskompetens är individens förmåga att organisera och planera, att kunna se en uppgift och dess innebörd och agera därefter. Denna chefskompetens är av ytterst vikt för en chef, och beskriver väldigt tydligt en chefs roll inom organisation. Den andra delfaktorn som *Direkt Ledarskap* (2006) beskriver är utomorganisatorisk chefskompetens. Denna förmåga beskrivs enligt följande:

*”Det är förmåga att kunna se den egna verksamheten ur ett ”utifrånperspektiv” liksom att tidigt upptäcka betydelsefulla skeenden i omvärlden och förstå vad de betyder för den egna organisationen och uppgiften. Denna förmåga, här benämnd utomorganisatorisk chefskompetens, går ofta hand i hand med ett intresse för politiska och kulturella frågor i stort.”*³⁴

Boken förklarar dock att utomorganisatorisk chefskompetens är av större vikt ju längre upp i den hierarkiska ordningen en chef befinner sig. Detta kan dock diskuteras då en chefs förståelse för sin uppgift och dess innebörd inom organisationen, samt uppgiften som organisationen i helhet har leder till ett bättre beslutsunderlag för alla chefer, på alla nivåer. Förklaring av chefskompetens är kopplat till *Direkt Ledarskaps* (2006) förklaring av önskvärda kompetenser hos en ledare. Boken trycker dock på skillnaden mellan att vara en ledare och en chef, där rollen som chef är den organisatoriska rollen där värdeord som ansvar och krav berörs. Ur chefsperspektivet förklaras en chefs ansvar ur olika perspektiv, beroende på vilken situation enheten befinner sig i dvs. situationen ställer krav, vilket i sin tur innebär ett ansvar för chefen.

*”Till en befattning som chef hör en mängd skyldigheter och befogenheter som varierar mellan organisationer, men även mellan nivåer inom en och samma organisation. Det är viktigt att organisationen har en klar uppfattning om vad som menas med att vara chef och vilka uppgifter som hör till chefskapet.”*³⁵

De olika perspektiven på ansvar som *Direkt Ledarskap* (2006) lyfter fram är chefsansvar i krig, i fredsfrämjande insatser, i fred, arbetsrättsligt ansvar, ekonomiskt ansvar och personligt ansvar. Inom de olika perspektiven visar boken att beroende på vilken situation som organisationen befinner sig i ställs det olika krav på chefen. Ett chefsansvar i krig förklaras på t ex på följande sätt:

³³ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s. 42

³⁴ Ibid, s 42

³⁵ Ibid, s 340

”I krig, i varje fall om det gäller krig på svenskt territorium, kvarstår svenska förband under nationellt befäl. Särskilda beredskapslagar har då trätt i kraft och delvis ändrat innehållet i svenska lagar och förordningar. Krigets internationellt antagna lagar, ratificerade av Sverige i fredstid, gäller. Det innebär ett chefsansvar för att dessa lagar är kända och respekteras av honom eller henne själv och de underställda. Detta särskilda militära chefsansvar ställer krav på de underställdas lydnad i en annan utsträckning än under fredsförhållanden.”³⁶

En chefs ansvar under krig är i första hand riktad mot att försörja sina underställda och deras behov, och inte som det är i fredstid, då samhällets behov står främst.³⁷

En chefs ansvar i fred skiljer sig dock från ansvar i krig. I fredsorganisationen finns det betydligt mer lagar och förordningar att följa, andra behov att tillgodose samt andra uppgifter att genomföra. *Direkt Ledarskap* (2006) förklarar chefens ansvar i fred på följande sätt:

”Det finns en arbetsrätt som skall beaktas och det finns medborgerliga rättigheter som inte får kränkas. Det finns ett ekonomiskt ansvar som ytterst hänger samman med att verksamheten bekostas med skattemedel. Det är dock värt att påpeka att fast fredsituationen på många sätt är mer kringskuren av lagar, reglementen och andra regler, har chefen inget ansvar för att hans underställda följer svensk lag. Där finns bara ett individuellt ansvar.”³⁸

Sammanfattningsvis kan vissa slutsatser dras om vad en chef är. En chef är en organisatorisk position som ska kunna leda en verksamhet. Verksamhetens innehåll får chefen i form av uppgifter från sin egen chef. Chefens ansvar ligger i att på bästa möjliga sätt nå målet med uppgiften. Sättet chefen väljer att genomföra verksamheten på, är vad som särskiljer chefer. Dock, är det chefens underställda personal som genomför verksamheten, och det är chefens ansvar att värna om de som arbetar under honom. I *Chefen och Ledarskapet* (1986) och i *Direkt Ledarskap* (2006) förklaras att chefen i en organisation bär ansvar för att uppgiften löses genom att leda sin personal. Dvs. en chef ser till att de underställda mår bra, samt att uppgiften löses. Ingen av böckerna beskriver krav på att en chef måste vara en god ledare. Tvärt emot, en chef kan bete sig hur som helst, men det resultat som personalen uppnår är direkt kopplat till vilket ledarskap chefen har.

Chefen är också bunden till organisationens ramverk vilket kräver kännedom om hur organisationen fungerar, samt hur man utnyttjar den på bästa möjliga sätt. Samtidigt som organisationen styr hur en chef kan agera så är också situationen som organisationen befinner sig i styrande. I krig ställs andra krav på chefen än i fredstid. Situationen är i allra högsta grad styrande för hur en chef kan och väljer att agera.

³⁶ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s. 341

³⁷ Ibid, s. 341

³⁸ Ibid, s. 342

3.3 Ledare

Då begreppet *chef* innefattar den organisatoriskt tillsatta positionen, där en person utses att leda och bära ansvaret över uppgifter eller andra individer, så kan begreppet *ledare* mer ses från de underställdas position. En chef har den högsta positionen inom en organisation, oavsett storlek. Dock innebär det inte att chefen nödvändigtvis är ledaren. ”*En chef ska leda, men man behöver inte vara chef för att bli ledare.*”³⁹ Ledaren i en organisation är den person som andra har förtroende för och detta förtroende kan inte tilldelas utan måste förtjänas. I detta avsnitt vill författaren förklara hur Försvarsmaktens litteratur beskriver en ledare. *Chefen och Ledarskapet* (1986) beskriver en ledare på följande sätt:

*”En chef tillsätts ”uppifrån”. Därifrån får han de formella befogenheter och det stöd i övrigt, som han anses behöva för sin uppgift som chef. En ledare kan inte utses uppifrån utan ledare blir den som människorna i en enhet vill ha eller upplever som ledare. Han har inga yttre maktbefogenheter. Den makt han har får han ”nedifrån”, från dem han blivit ledare för och den består i inflytande över deras tänkande och handlande.”*⁴⁰

Ledaren i en organisation är motivationskällan för underställda. Om en chef är den som ser till att organisationen fungerar så smidigt som möjligt, så är det ledaren som motiverar individerna inom organisation att arbeta så bra som möjligt.

Ledaren i en organisation formas genom att personalen har förtroende för den individen. Beroende på vilken typ av organisation eller vilken situation individerna befinner sig i, är sättet som förtroendet byggs upp annorlunda. Det som är förtroendegivande i fred behöver inte nödvändigtvis vara detsamma i krig. *Chefen och Ledarskapet* (1986) förklarar hur en ledare utses på följande sätt:

”Ledarens inflytande kan vara villkorsbundet eller nästan totalt, kortvarigt eller långvarigt, medvetet för båda parter eller nästan omedvetet, konturskarpt eller diffust. Människorna ger ledaren makten därför att de

- *Litar till hans kompetens och hans omdöme*
- *Har förtroende för honom*
- *Vill ha honom som ledare och*
- *Tror att han leder på bästa sätt år det håll, som de tycker är rätt.”*⁴¹

Förtroendet är grunden för att en ledare ska formas. Genom förtroendet skapar individerna ett förhållande där ledaren kan fatta beslut och få individerna att svänga åt det håll som ledaren väljer. Ledaren har en viss makt över de som gett honom/henne förtroendet. Dock är den makten inte absolut dvs. ledaren kan förlora förtroendet genom t.ex. felaktiga beslut.

³⁹ Försvarsmakten, 1986, s.9

⁴⁰ Ibid, s.9

⁴¹ Ibid, s.9

”Människorna ger med andra ord inte ledarmakten till vem som helst, men när de börjar betrakta en viss person som sin ledare ett eller flera avseenden ger de i vissa stycken bort makten över sig själva. För detta är de själva ansvariga.”⁴²

Situationen som organisationen befinner sig är av stor betydelse för hur en ledare utses, genom att de faktorer som skapar förtroendet kan skilja sig. Situationen bestämmer individernas behov, och kan ledaren inte uppfylla dessa, kommer förtroendet att försvinna. Ledaren måste i slutändan bevisa att han/hon förtjänar förtroendet, och måste jobba aktivt för att bibehålla det.

”Först måste han i sina underställdas ögon visa sig värd förtroendet. De prövar honom på alla upptänkliga sätt för att få reda på hans kunskaper, karaktärsegenskaper, inställning, människosyn mm.”⁴³

Inom Försvarsmakten kan situationen vara annorlunda från dag till dag. En ledares förmåga upprätthålla förtroendet oavsett vilken situationen han/hon befinner sig i är väldigt viktig. T.ex. som i skillnaden mellan krig och fred. Har en chef skapat förtroende hos sina underställda i fred, och därmed blivit deras ledare, har den personen lättare att hantera sina underställda i krig.

”Ledarskap i krig och i fred innehåller fler likheter än skiljaktigheter. Förtroende för dig som chef och för den organisation som du representerar grundläggs i fred. Kan du inte vinna dina medarbetares förtroende i fred, är det tveksamt om de kommer att följa dig i krig.”⁴⁴

Direkt Ledarskap (2006) är nästa källa som skall användas för att beskriva vad en ledare är. Boken beskriver huvudsakligen vad ledarskap är. Eftersom det är genom ledarskap som en chef agerar gentemot sina underställda, är det av stor betydelse att förklara olika sätt som en individ kan skapa förtroende för sig själv. Begreppet direkt ledarskap, förklarar vilken nivå som ledarskapet bedrivs på. *”Detta innebär att ledaren har direkt kontakt med de personer han eller hon leder. Man kan ”se varandra i ögonen”. I militära organisationer är merparten av ledarskapet inom kompaniets ram av denna karaktär.”⁴⁵* Det är vid den direkta kontakten med sina underställda som ledaren kan skapa eller förstöra förtroendet.

”Det handlar om att förstå och fungera ihop med andra människor. En del hävdar att är ledarskapets innersta och

⁴² Försvarsmakten, 1986, s.9

⁴³ Ibid, s.10

⁴⁴ Ibid, s.120

⁴⁵ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s. 18

tidlösa kärna – betydelsefull för ledarskap i såväl direkt som indirekt form på alla organisatoriska nivåer.”⁴⁶

I kapitlet Chef, beskriver *Direkt Ledarskap* (2008) olika önskvärda kompetenser hos en chef/ledare. Social kompetens är önskevård och är direkt kopplad till chefens roll som ledare.

”Denna innefattar förmågor som ”at ta folk på rätt sätt”, att vara lyhörd, ”att tala med bönder på böndernas sätt men med lärde män på latin”, att använda och rätt tolka kroppsspråk et cetera.”⁴⁷

Social kompetens kan delas upp i flexibel och balanserad. Flexibel är just som förgående citat beskriver, att kunna hantera människor beroende på vad de är för individer. Att kunna vara flexibel, och möta folk olika, beroende på vad de har för uppfattning och bakgrund. Balanserad social kompetens innebär att *”ledaren lyssnar på alla inblandade parter vid konflikter innan han eller hon tar ställning – givet att tidsförhållanden i den aktuella situationen medger detta...”⁴⁸*

En individs agerande avgör om de får förtroende och därmed blir ledare. *Direkt Ledarskap* (2006) förklarar detta genom olika ledarskapsteorier. Den ledarstil som bäst förklarar en chef som agerar som ledare är utvecklande ledarskap (UL). UL är en del i den Svenska Ledarskapsmodellen⁴⁹, tillsammans med icke ledarskap och konventionellt ledarskap. UL baserar sig väldigt mycket på chefens förhållningssätt och hur han/hon som individ behandlar sina underställda.

UL kännetecknas av tre faktorer, fördömligt handlande, personlig omtanke samt inspiration. Enligt *Direkt Ledarskap* (2006) förklaras föredöme med tre värde ord:

- Värdegrund vilket, *”innefattar beteenden som ger uttryck för humanistiska värderingar och att man ställer höga krav på etik och moral men även lojalitet.”⁵⁰*
- Förebild vilket *”kännetecknas av ord och handlingar som talar samma språk... Det handlar också om mod, att våga leda även i svåra situationer.”⁵¹*
- Ansvar vilket *”innebär att man tar ansvar för att lösa organisationens uppgift, för medarbetarnas välfärd samt för organisationens disciplinära status...”⁵² samt ”...att man som chef tar på sig det fulla ansvaret för det som misslyckas och generöst delar med sig av ansvaret för det som gått bra.”⁵³*

Enligt *Direkt Ledarskap* (2006) är det genom ett fördömligt handlande som chefen vinner respekt och förtroende från sina underställda. Den som har omgivningens förtroende blir således omgivningens ledare.⁵⁴

Nästa faktor inom UL är personlig omtanke. Personlig omtanke har två delfaktorer, att ge stöd samt konfrontera. Att ge stöd innefattar känslomässigt samt praktiskt stöd till de underställda i

⁴⁶ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s. 19

⁴⁷ Ibid, s. 43

⁴⁸ Ibid, s. 43

⁴⁹ Ibid, s. 38

⁵⁰ Ibid, s. 45

⁵¹ Ibid, s. 45

⁵² Ibid, s. 45

⁵³ Ibid, s. 46

⁵⁴ Ibid, s. 46

organisationen. Detta uppnås genom att chefen visar ett personligt intresse för individerna i organisation, både inom arbetet och privat.⁵⁵ Den andra delfaktorn innefattar tydlighet och rakhets gentemot sina underställda. *Direkt Ledarskap* (2006) förklarar begreppet konfrontera på följande sätt:

*”Det är nödvändigt att kunna konfrontera medarbetare som gjort dåliga insatser och sedan agera konstruktivt, det vill säga vara uppbyggande. Det är stor skillnad mellan att konfrontera av omtanke om den enskilde, att visa tillrätta, och att tillrättavisa. Det handlar även om att hellre tala kritiskt till en medarbetare än att tala kritiskt om honom eller henne med andra.”*⁵⁶

Den sista faktorn inom UL är inspiration och motivation. Att kunna inspirera och motivera sina underställda som chef underlättas avsevärt genom att också vara ledaren. Inom denna faktor finns två delfaktorer, uppmuntra delaktighet och uppmuntra kreativitet. Att uppmuntra delaktighet syftar till att engagera sina underställda genom att ha långsiktiga målsättningar med det man gör, samt att låta underställda få ett långtgående ansvar. Uppmuntra delaktighet syftar till att skapa kreativitet inom organisationen. Genom delaktighet menar *Direkt Ledarskap* (2006) att underställda ska komma med nya idéer samt våga ifrågasätta saker, vilket i slutändan skapar en känsla av delaktighet.⁵⁷

UL är chefens bästa verktyg för att skapa förtroende hos sina underställda. *Direkt Ledarskap* (2006) är dock noggrann med att poängtera att en chefs ledarskap inte enbart rör sig inom UL. Det är relationen och samspelet mellan ledarstilar som utgör ett gott ledarskap. *”Utvecklande ledarskap, och de positiva sidorna av konventionellt ledarskap, kan uppfattas som komplementärer snarare än motsatser. Ett gemensamt inslag är att båda är inriktade på måluppfyllelse.”*⁵⁸

Sammanfattningsvis kan vissa slutsatser dras angående ledaren. Ledaren är den individ som personer i en grupp har förtroende för. Förtroendet kan skapas på många olika sätt, både genom kortsiktiga och artificiella handlingar och långsiktiga genuina handlingar. Genom förtroendet kan ledaren styra de underställda.

Ledarskap är den benämning som ges för att förklara chefens handlingar. Ledarskapsteorier beskriver och förklarar hur en chef kan leda sina underställda som ledare. Utvecklande ledarskap är den teori som passar bäst in i ledarrollen. Dvs. genom ett utvecklande ledarskap kan en chef bygga förtroende hos sina underställda och på så sätt bli deras ledare.

3.4 Sammanfattning av chef och ledare

Genom kapitlen *Chef* och *Ledare* vill författaren ge en tydlig bild av hur två av Försvarmaktens ledarskapsböcker definierar och beskriver chefs- och ledarbegreppen. En svårighet med att förklara chef och ledare som två olika begrepp är att de i slutändan hör ihop. Inom Försvarmakten är chefer tillsatta, och dessa chefer måste kunna leda sina underställda. Officerare har lagar och föreskrifter som förklarar deras rättigheter som chefer, vilket egentligen innebär att det inte behöver vara ledare, utan kan beordra med juridiskt stöd sina

⁵⁵ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s. 46

⁵⁶ Ibid, s. 46

⁵⁷ Ibid, s. 47

⁵⁸ Ibid, s. 49

underställda att genomföra saker. Dock är det genom ett gott ledarskap, som chefen kan bli sina underställdas ledare.

Det är det goda samspelet mellan att vara chef och ledare som bidrar till organisationens effektivitet. Organisationens effektivitet speglar chefens agerande, och beroende på detta får han/hon sina underställdas förtroende och blir deras ledare. Ledarskap, med andra ord, är en individs agerande gentemot organisationen samt sina underställda.

Samtliga delar i föregående kapitel ligger till grund för intervjufrågorna som presenteras i kapitel 5.

4. Vad är det som krävs?

4.1 Inledning

I kapitel 4 behandlas följande frågeställning: *Vad är ett krav, och hur kan kraven bli annorlunda, beroende på situationen, samt vilka krav ställer Försvarmakten på sina plutonchefer?*

Inledningsvis beskrivs och förklaras begreppet krav. Därefter krav och hur situationen påverkar kraven. Slutligen förklaras vilka krav som Försvarmakten ställer på sina plutonchefer.

4.2 Krav och dess innebörd

Kraven som ställs på en chef styrs helt och hållet av situationen vid den specifika tidpunkten. Det ställs helt andra krav på en chef vars uppgift är att kontrollera logement, än en chef som har i uppgift att leda plutonen i stridens hetta. Detta innebär att det är viktigt att veta vad den specifika situationen kräver och vilka individer som har förmågan att leva upp till dessa krav. Situationen eller miljön ställer vissa typer av krav men det finns även andra faktorer som påverkar de krav som ställs på en chef. T.ex. vilken roll chefen har, vilka behov som de underställda har osv. Allt inom chefens ansvarsområden ställer krav på honom/henne beroende på hur situationen är.⁵⁹

Kraven är också olika beroende på vilken nivå inom en organisation en chef befinner sig i eller vilken roll han/hon har.⁶⁰ Personalchefen inom en organisation behöver inte veta exakt hur en viss maskin fungerar, då situationen eller sammanhanget han befinner sig i inte kräver det. Däremot är kravet att den ansvarige chefen för just den maskinen vet exakt hur den fungerar.

Sammanfattningsvis är situationen det som chefen befinner sig i som skiljer kraven åt. En plutonchef i fred ställs inför vissa krav, och en plutonchef i krig inför andra. Kraven baseras på den specifika situationen. Vilket innebär att chefen måste kunna anpassa sig och sin organisation, till den givna situationen.⁶¹

4.3 Försvarmaktens kravdokument

Försvarmakten har framställt förmågadokument eller kravdokument, vilka beskriver vad officerare på olika nivåer skall ha för förmågor, dvs. vilka krav som ställs på dem. Kraven är ställda i form av förmågor, dvs. officeraren i fråga skall ha förmåga att osv. Den nivån som har undersökts är nivå 5, vilket är plutonchef eller liknande befattningar. Förklaring av en nivå 5 officer lyder enligt följande:

⁵⁹ Lars Andersson, 2006, s.144

⁶⁰ Försvarmakten, 1986, s.11

⁶¹ Ibid, s.12

”Officerare i befattningar på nivå 5 ska kunna lösa uppgifter i en svensk pluton/tjänstegren som ingår i en multinationell styrka. Underställd personal är svenska soldater eller sjömän. Den organisation i vilken plutonen/tjänstegrenen verkar inom kan vara tillfälligt sammansatt. Plutonen/tjänstegrenen ska kunna verka i såväl fred som i krig, i Sverige eller internationellt.”⁶²

De förmågor som Försvarsmakten har tagit fram rör en hel del olika områden. Det som har lyfts i den här undersökningen är de som rör chefskap och ledarskap.

Dessa krav eller förmågor har Försvarsmakten formulerat på följande sätt:

Förmåga att leda

- *”Leda pluton/tjänstegren på ett sådant sätt att intentionerna i aktuell del av Försvarsmaktens doktriner och grundsynsdokument innehålls.*
- *Hantera mellanmänniska relationer, detta innefattar bland annat självinsikt, dynamik mellan grupper, gruppdynamik, konflikthantering, empati och föregångsmannaskap.*
- *Planlägga, genomföra och följa upp verksamhet för att bygga upp och vidmakthålla eget och underställd personals fysiska stridsvärde och prestationsförmåga.”⁶³*

Förmåga att utbilda

- *”Planera, genomföra, följa upp utbildning med pluton eller tjänstegren på ett sådant sätt att intentionerna i Försvarsmaktens pedagogiska grundsyn innehålls.”⁶⁴*

Dokumentet påvisar att det finns generella krav på vad en officer ska klara av, beroende på vilken nivå han/hon befinner sig.

4.4 Sammanfattning krav

Kraven som ställs på dagens chefer är konstant föränderliga. En plutonchef ska kunna leda och utbilda sin enhet enligt de krav som uppgiften och situationen kräver. Försvarsmakten har ställt generella krav på sina anställda, som kopplas mot vad de ska kunna lösa för uppgifter och hantera för problem. Dessa krav är vägledande för chefer, där kraven specificeras mot generella situationer som chefen ställs inför.

5. Empiri och analys

5.1 Inledning

I detta kapitel behandlas den sista frågeställningen, *Vilka uppfattningar har erfarna plutonchefer om skillnaden mellan att leda traditionellt utbildade värnpliktiga respektive värnpliktiga som förbereds för att kunna genomföra en mission?*

Genom de två föregående kapitlen vill författaren skapa en bild för läsaren över samspelet mellan att vara chef och ledare. Bilden ska ge en förståelse för vad begreppen innebär och hur de påverkar varandra, samt hur de förhåller sig till individen som chef och ledare.

⁶² Högkvarteret, 2005, s.5

⁶³ Ibid, s.5

⁶⁴ Ibid, s.6

Förklaringen av begreppet krav, samt presentationen av Försvarsmaktens förmågadokument syftar till att skapa en bättre förståelse för vad organisationen ställer för krav på sina anställda, samt vikten av att förstå att situationen eller uppgiften kan förändra kraven som ställs på individerna. Frågorna som ställs är grundade på den litteraturgenomgång som presenterades i förgående kapitel rörande chef, ledare och krav.

Inledningsvis presenteras sammanfattningar av de svar som informanterna gett, och efter varje enskild del dras slutsatser utifrån svaren. Slutligen presenteras de slutsatser som författaren har dragit från intervjuerna som helhet.

5.1.1 Frågeställning till frågor

Det frågor som ställdes till plutoncheferna syftade till att besvara frågeställningen. Kopplingen mellan frågeställning och intervjufrågorna är enligt följande.

De inledande frågor ställs i syfte att säkerställa plutonchefernas erfarenhet, *Vilka uppfattningar har erfarna plutonchefer...* Chefsfrågorna syftar till att jämföra chefers agerande mellan de två organisationerna, *traditionellt utbildade värnpliktiga* och *värnpliktiga* som i ett senare skede ska *genomföra en mission*. Ledarfrågorna syftar till att jämföra chefen som ledare mellan de två organisationerna dvs. *...skillnaden mellan att leda...*

De avslutande rör samtliga delar i frågeställningen, dvs. skillnaden mellan plutonchefens agerande ur en chef och ledar perspektiv.

De två organisationerna som jämförs är som tidigare beskrivits i kapitel 2. Dvs. den ena organisationen är ett vanligt värnpliktsår där soldaterna utbildas och sedan muckar, och den andra där soldaterna utbildas och sedan genomför en mission (KS17 året).

5.2 Intervjuerna

5.2.1 Inledande frågor

Syftet med de inledande frågorna är att skapa en uppfattning om vad de två plutoncheferna har för erfarenhet.

1. Hur många år har du tjänstgjort inom Försvarsmakten?

Båda plutonchefer har tjänstgjort 12 år i Försvarsmakten.

2. Hur många år som plutonchef?

En av informanterna har tjänstgjort som plutonchef i 6 år och den andra i 4 år.

3. Hur många utlandstjänstgöringar?

Båda plutoncheferna har genomfört utlandstjänstgöring, en respektive tre gånger.

4. Hur många utlandstjänstgöringar som plutonchef?

Båda plutoncheferna har tjänstgjort som plutonchef utomlands.

5. Vad var det som skilde KS17 från andra missioner?

Befälskåren och kompaniet var organiserat utifrån hur det skulle se ut under missionen.⁶⁵ Det fanns en långsiktig målsättning med kompaniet, då den i ett senare skede skulle genomföra

⁶⁵ Intervju – Plutonchef A – Stockholm – 10/04/26

en mission.⁶⁶ Alla plutonchefer och ställföreträdande truppförde sina egna enheter över tiden.⁶⁷

Slutsats

Båda informanterna hade god erfarenhet av rollen som plutonchef.

5.2.2 Chef – organisation och ansvar

Syftet med frågorna ingående i Organisation och Ansvar är att fastställa om det fanns någon skillnad mellan plutonernas organisation, uppgiften som plutonerna fick från kompanichefen, vilka ansvar de olika befälen hade och hur plutonen utbildades.

6. Hur såg organisationen ut på din pluton jämfört med tidigare år?

Det fanns ingen skillnad i organisationen på plutonerna.

7. Vilka ansvar hade de olika befälen?

Ansvaret som de olika befälen hade skilde sig väldigt lite åt mellan de två plutonerna. I stort var plutonchefen ansvarig för personal, planering och gruppchefsutbildningen. Ställföreträdaren var ansvarig för materiel, stridsutbildningen på enskild, stridspar och triss nivå. Instruktorerna täckte upp för resterande uppgifter, t.ex. sjukvårdsutbildning, soldatkunskaper osv.⁶⁸

8. Hur var motivationen hos befälen jämfört med tidigare år?

Motivationen var klart högre hos befälen som utbildade soldater under KS17 året framför allt pga. den gemensamma målbilden på kompaniet.⁶⁹ Det var i slutändan ett förband som skulle lösa en verklig uppgift.⁷⁰ Denna uppfattning delade båda plutoncheferna.

9. Var det någon skillnad i uppgifter som ställdes till er som plutonchef från kompanichefen jämfört med tidigare år?

Det fanns ingen skillnad i uppgiften som ställdes till plutoncheferna. Grundutbildningsmålet sattes upp utifrån TOEM.⁷¹ Kosovo inriktningen var ett intresse som levde i bakgrunden av den vanliga utbildningen.⁷² Denna uppfattning delade båda plutoncheferna.

10. Var det någon skillnad i hur ni utbildade soldaterna? Hade ni ett mer internationellt fokus?

Det var ingen skillnad i själva utbildningen. Plutonchef A ändrade dock parametrar i övningar ibland genom att tillföra fler civila i anfällsmålet osv.⁷³ Plutonchef B hade alltid använt civila i anfällsområdet och såg ingen skillnad i hur de utbildade under KS17 året.⁷⁴

11. Hur kontrollerades plutonens lärande?

Sättet som plutonerna kontrollerades skilde sig inte. Utvärderingarna var dock mer kritiska pga. av målbilden.⁷⁵ Utvärderingarna syftade till att göra hela förbandet effektivt, till skillnad

⁶⁶ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁶⁷ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁶⁸ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26 och Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁶⁹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁷⁰ Intervju – Plutonchef B – Stockholm - 10/05/06

⁷¹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁷² Intervju – Plutonchef B – Stockholm - 10/05/06

⁷³ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁷⁴ Intervju – Plutonchef B – Stockholm - 10/05/06

från tidigare år då fokus låg mer på individerna. Utvärderingarna varade längre och var mer noggranna.⁷⁶

Slutsats

Organisatoriskt var det ingen skillnad eftersom kompaniet i sig fortfarande skulle utbilda ett skyttekompani för insatsbataljonen. Det fanns heller ingen del i utbildningen som syftade till att utbilda soldaterna för utlandstjänstgöring. Inte heller utbildningsmässigt fanns det någon större skillnad. Att det fanns fler civila i anfallsområdet, kunde lika gärna berott på att Sverige är på väg in i ett insatsförsvar, där civila i området är vanligt förekommande.

Skillnaden som noterades låg i befälens motivation. Motivationen var klart högre hos befälen som utbildade soldater för en definierad mission. Kopplat till befälens högre motivation var skillnaden i kontrollen av plutonernas lärande. Kontrollerna och sättet att kontrollera må har varit densamma, men utvärderingarna och granskningen var mer noggrant genomförda under KS17 året.

5.2.3 Chef – personal

Syftet med frågorna i personalavsnittet, är att se om det fanns någon skillnad i plutonchefens agerande gentemot sina soldater, sett från perspektivet chef.

12. Var det någon skillnad i hur mellanmännsliga relationen hanterades?

Enligt båda plutoncheferna var det ingen skillnad i hur det hanterades och heller ingen skillnad i typ av problem. Plutonchef B betonade dock att problem som hade med vilja och motivation var färre.⁷⁷

13. Gavs det tillfälle till feedback och var det någon skillnad jämfört med tidigare år?

Feedback genomfördes på plutonen enligt en stående order på kompaniet. Dvs. det fanns ingen skillnad i hur och när den genomfördes.⁷⁸ Plutonchef A tyckte att feedbacken hade en större betydelse under KS17 året pga. den kommande missionen, och att den gav en annan effekt pga. den gemensamma målbilden.⁷⁹ Plutonchef B tyckte inte att det var viktigare än tidigare år men berättade att den genomfördes på ett annat sätt. Feedback gavs för att han ville utveckla soldaterna och jobbade aktivt för att skapa en positiv anda inom plutonen. Feedback mellan befälen gavs också framför de värnpliktiga i syfte att lära dem att arbeta med metoden.⁸⁰ Plutonchef B ansåg att skillnaden mellan KS17 året och tidigare år var mer relaterat till att han mognat som ledare och insett att man inte skapar förband genom att skälla ut folk.⁸¹

14. Hur hanterade ni uppkomna problem? Var det någon skillnad mellan tidigare år och KS17 året?

Enligt båda plutoncheferna var det ingen skillnad i hur problem hanterades. Enligt plutonchef A innebar KS17 året ett annat perspektiv och agenda när det gällde lösandet av problem. Tidigare var syftet att få året att fungera. KS17 året tog man det ett steg längre och såg till att

⁷⁵ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁷⁶ Intervju – Plutonchef B – Stockholm - 10/05/06

⁷⁷ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁷⁸ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁷⁹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁸⁰ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁸¹ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

lösa problemet mer långsiktigt pga. den kommande uppgiften.⁸² Plutonchef B kände mer en bakomliggande känsla av att lösa problem pga. den kommande uppgiften. Genom ett öppet klimat inom plutonen brukade dock problem lösas sig själv.⁸³

15. Hur motiverad var personalen? (värnpliktiga) Någon skillnad mellan tidigare år och KS17 året?

Båda plutoncheferna konstaterade att motivationen var högre hos soldaterna jämfört med tidigare år pga. den tydliga målbilden.

16. Hur motiverade ni personalen? (värnpliktiga) Någon skillnad mellan tidigare år och KS17 året?

Enligt plutonchef A skapades motivation genom ett större engagemang från befälens sida och den gemensamma målbilden. Genom den gemensamma målbilden kunde de skapa sammanhang och relevans inför övningar och utbildningar som fick soldaterna att förstå innebörden. Information och genomgångar om förhållandet i Kosovo under värnplikten skapade också ett intresse och motivation för soldaterna.⁸⁴

Enligt plutonchef B skapades motivation genom utvecklande feedback och ett konsekvent beteende dvs. han bemödade sig om att vara samma person hela tiden. Öppenhet inom befälslaget innebar också att soldaterna kände sig trygga. Information angående Kosovo var de öppna med dvs. vad det innebar att genomföra en mission osv.⁸⁵

17. Hur hanterades det fysiska stridsvärdet på plutonen? Var det någon skillnad mellan tidigare år och KS17 året?

Där var ingen skillnad i hur det fysiska stridsvärdet hanterades på plutonen. Däremot hade kompaniet ett annat upplägg när det gällde träning. Det berodde dock på kompanichefen och ett annat tänk.

Slutsatser

Frågorna gällande feedback visar att det fanns en större vilja att utveckla plutonen genom konstruktiv och positiv kritik. Detta gällde både mellan soldaterna och mellan soldaterna och deras befäl. Detta skulle kunna bero på den gemensamma målbilden och engagemanget från befälen, men kan också vara ett resultat av plutonchefernas tidigare positiva erfarenhet från denna typ ledarskap. I hanteringen av problem var det ingen större skillnad då plutonens problem alltid måste lösas. Det fanns dock pga. den kommande missionen en större vilja att lösa problemen långsiktigt istället för kortsiktigt.

Soldaternas motivation var högre då de var väl medvetna om den gemensamma målsättningen som fanns på kompaniet. Motivationen blev också högre genom befälens engagemang och förhållningssätt, vilket skapade ett öppet klimat och trygghet hos soldaterna. Att kunna motivera utbildning var också mycket lättare när det faktiskt fanns verklighet och realism bakom det som skulle läras ut. Det fanns ingen större skillnad i hur den fysiska träningen hanterades, dock ett annat upplägg jämfört med tidigare år.

⁸² Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁸³ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁸⁴ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁸⁵ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

5.2.4 Ledare - interaktion

Syftet med frågorna rörande Interaktion, är att fastställa om det fanns någon skillnad i plutonchefens förhållningssätt till sin roll som ledare, dvs hur han var mot sina underställda.

Frågorna rörande ledarskap visade på de största skillnaderna.

18. Vilket förhållningssätt hade du gentemot soldaterna? Var det någon skillnad mellan KS17 året och tidigare år?

Enligt båda plutoncheferna fanns det ett mycket större intresse av att lära känna soldaterna jämfört med tidigare år. Enligt plutonchef A var en betydande faktor för detta att soldaterna var tvungna att söka sig till utlandsstyrkan redan efter 12 veckors utbildning. Han säger också att pga. den gemensamma målbilden, deras engagemang och vilja att förhålla sig positivt till soldaterna gjorde det enklare att motivera soldaterna.⁸⁶ Plutonchef B hade tidigare år avskärmat sig mer från soldaternas och bedömde dem utifrån istället. KS17 året valde han att vara mer personlig och engagerad i soldaterna som individer pga. av den kommande uppgiften. Han tyckte att det var viktigt att de litade på honom och han på dem.⁸⁷

19. Vilken relation hade du gentemot soldaterna? Var det någon skillnad?

Enligt båda plutoncheferna var deras relation till soldaterna mycket tätare än tidigare år pga. den kommande uppgiften. En förtroendeingivande relation som byggde på respekt och förtroende.⁸⁸

En viktig orsak till den nära relationen som båda plutoncheferna lyfte, var att de deltog med truppen mycket mer än tidigare år. Dvs. plutoncheferna truppförde allting vilket ledde till att plutonerna utvecklades som en enhet.⁸⁹ Orsaken till detta var att befälen hade goda förutsättningar innan soldaternas inryck att planera. Tidigare år var det ett utbildningslag som skulle leverera en produkt, nu var det en pluton som skulle utvecklas till en fungerande enhet.⁹⁰ Plutonchef B säger att tidigare var han en administrativ chef, KS17 året fokuserade han på att vara en bra ledare.⁹¹

Slutsatser

Plutonchefernas intresse av att lära känna soldaterna var klart högre under KS17 året beroende på att det var med samma soldater som de i ett senare skede skulle genomföra en mission tillsammans med. Jämfört med tidigare år fanns inte samma behov, då det enbart rörde sig om 12 månaders värnplikt.

Plutoncheferna fick också en mycket tätare relation till soldaterna jämfört med tidigare. Detta hade tre orsaker. För det första var det Plutonchefernas vilja och engagemang i att faktiskt lära känna soldaterna inför den kommande insatsen. Det andra skälet var att de hade mer tid att förbereda utbildningsåret före inryckningen vilket frigjorde tid att personligen vara med soldaterna och truppföra. Det tredje skälet var att eftersom det från början var tänkt att förbandet skulle åka på en mission inom samma organisation som de utbildades så fanns det mindre utrymme för fänrikar, BFA osv. att truppföra. Det var således ingen produkt som skulle levereras, utan ett förband som skulle utbildas.

⁸⁶ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁸⁷ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁸⁸ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁸⁹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁹⁰ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁹¹ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

Den nära relationen och stora engagemanget från befälen och soldaterna, skapade förtroende och förståelse åt båda hållen. Vetskapen om den kommande insatsen skapade viljan att förhålla sig och engagera sig på det sättet.

5.2.5 Ledare – ledarskap

Syftet med frågorna ingående i Ledarskap, är att se om det fanns någon skillnad i plutonchefernas ledarskap, och hur de bemöttes av soldaterna.

20. Vilken ledarstil förklarar ditt ledarskap bäst under KS17 året?

Båda plutoncheferna hade ett utvecklande ledarskap. Tidigare var de mer uppgiftsinriktade⁹² och hade ett vanligt utbildarchefskap.⁹³ Enligt Plutonchef A var hela den pedagogiska tanken med KS17 året, utbildningen, planeringen, allt, inriktat mot ett utvecklande ledarskap.⁹⁴ Plutonchef B säger att målbilden samt tidigare erfarenhet att man inte bygger ett förband genom att vara ett svin utan genom att leda folk, gjorde att han ändrade sitt ledarskap under KS17 året.⁹⁵

21. Hur viktigt var individens behov? Var det någon skillnad mellan tidigare år och KS17 året?

Enligt båda plutoncheferna var det ingen skillnad jämfört med tidigare år. Båda säger dock att de soldater som ville med till Kosovo hade ett större behov av information rörande missionen.⁹⁶

22. Hade soldaterna förtroende för dig? Var det någon skillnad i hur du fick det förtroende jämfört med tidigare år?

Enligt plutonchef A fanns det ett större behov att få soldaternas förtroende pga. den kommande uppgiften. Förtroendet fick han genom sitt förhållningssätt och föregångsmanskap.⁹⁷

Enligt plutonchef B skapade han förtroende genom sitt förhållningssätt och konstaterade att förtroendet var mer genuint KS17 året.⁹⁸

23. Hur kunde du använda det förtroendet?

Plutonchef A använde förtroende till att skapa en öppen och förtrolig atmosfär inom plutonen där kommunikation och samtal underlättades.⁹⁹

Plutonchef B ansåg att han inte hade samma kontrollbehov jämfört som tidigare år. Enligt honom innebar detta att plutonen utvecklades mycket snabbare och att det skapades en öppenhet inom plutonen.¹⁰⁰

24. Vad var den största skillnaden inom plutonsorganisationen mellan KS17 året och tidigare år?

Enligt båda plutoncheferna var det ingen skillnad inom plutonsorganisationen.¹⁰¹

⁹² Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁹³ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁹⁴ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁹⁵ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁹⁶ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26 och Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁹⁷ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

⁹⁸ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

⁹⁹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

¹⁰⁰ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

¹⁰¹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26 och Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

25. Hur skiljde sig din roll som plutonchef jämfört med tidigare år?

Båda plutoncheferna tycker att den största skillnaden var deras delaktighet i plutonen. Dvs. att de oavbrutet var med och truppförde.¹⁰²

26. Var det någon skillnad i soldaternas förmåga att utföra tjänsten?

Enligt båda plutoncheferna var det ingen skillnad. Soldaterna var uttagna som vanligt.¹⁰³

27. Var individens behov viktigare att ta hänsyn till under KS17 året jämfört med tidigare år?

Enligt båda plutoncheferna var inte individens behov viktigare.¹⁰⁴ Plutonchef A anser dock att hans förtroende stärktes, då han fick visa att han brydde sig och ville soldaterna väl.¹⁰⁵

Slutsats

Utvecklande Ledarskap förklarar bäst plutonchefernas ledarstil under utbildningen av de värnpliktiga som till slut skulle med till Kosovo. Förut var de uppgiftsorienterade och hade ett utbildarchefskap. Båda två säger att detta gav effekt, och den slutsatsen kan författaren också dra genom att analysera svaren på föregående frågor.

Soldaternas behov var inte annorlunda jämfört med tidigare år och inte heller var det någon form av speciell uttagning under mönstringen. De soldater som kom till Livgardet var helt vanliga skytteuttagna soldater vilket innebär att soldaternas goda prestationer under KS17 skulle kunna bero på plutonchefernas utvecklande ledarskap.

Förtroendet som plutoncheferna byggde upp hos soldaterna var också mer genuint. Ett förtroende som byggs på grunder som inte går att upprätthålla under alla situationer kommer tillslut att falla. Ett förtroende som är uppbyggt på ett sunt förhållningssätt och förgångsmanskap ger ett mer genuint förtroende. Med detta förtroende förbättrades arbetsmiljön på plutonen till det bättre och kommunikation, öppenhet och ansvar underlättades.

Genom plutonchefernas ledarskap, utvecklades plutonerna väldigt snabbt. Deras förhållningssätt skapade en miljö av engagemang, öppenhet och ansvar, precis som den oftast beskrivs i olika ledarskapsböcker. Den gemensamma målbilden med vad förbandet skulle klara av i ett senare skede bidrog till att plutoncheferna ville tillämpa ett Utvecklande Ledarskap.

5.2.6 Avslutande frågor

Syftet med de avslutande frågorna var att summera det som frågades under de två föregående rubrikerna. Frågorna som ställdes rörde både chefs- och ledarperspektivet.

28.1 Vad var den största skillnaden i ert agerande som plutonchefer gentemot: Organisationen?

Enligt plutonchef A var den största skillnaden ett gemensamt mindset som alla hade under utbildningen. Alla visste vad som skulle uppnås och jobbade aktivt för att det skulle lyckas och genom detta skapades en delaktighet inom hela plutonen.¹⁰⁶

¹⁰² Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26 och Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

¹⁰³ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

¹⁰⁴ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26 och Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

¹⁰⁵ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

Enligt plutonchef B var den största skillnaden att alla befäl var mer trogna uppgiften och satsade mer på krigsförbandet efter som det resulterade i en bra anda och ett bättre förband. Samt att det chefer som ledde plutonerna under utbildningsåret var de som i ett senare skede åkte med till Kosovo.¹⁰⁷

28.2 Soldaterna?

Enligt plutonchef A var det delaktigheten i soldaternas utbildning som skapade ett förtroende mellan befälen och soldaterna.¹⁰⁸

Enligt plutonchef B var det förtroendet mellan officerare och soldater som var högre. Ett öppet klimat skapade ett större förtroende samt att alla delade samma målbild.¹⁰⁹

29. Vad krävde mest av din tid som plutonchef jämfört med tidigare år?

Enligt båda plutoncheferna var det personalaspekten som krävde mest av deras tid, både tidigare år och under KS17 året. Däremot var prioriteringen inte riktad mot befälen utan mot soldaterna. Detta var pga. den kommande uppgiften.¹¹⁰

Slutsatser

Ett gemensamt mindset från alla befäl på hela kompaniet bidrog väldigt mycket till utvecklingen och resultatet de lyckades åstadkomma. Med en gemensam målbild, vilket under utbildningen spred sig neråt till soldaterna, lyckades plutoncheferna skapa en miljö där delaktighet, ansvar och öppenhet var ett faktum. Den största och viktigaste skillnaden var att alla gick i befattning hela tiden, dvs. de som var plutonchefer, gick som plutonchefer under alla övningar, moment, utbildningskontroller och i ett senare skede under själva missionen. Det innebar att plutonen över tiden utvecklades som en sammansvetsad enhet. Detta återspeglades också i svaren rörande soldaterna där största skillnaden var mer delaktighet, ett större förtroende mellan soldater och befäl, ett öppet klimat och att alla delade samma målbild.

5.3 Slutsatser

I denna del av kapitel 5 ska de huvudslutsatserna som dragits presenteras. Det är värt att poängtera att ansökan till utlandsstyrkan var en betydande faktor som påverkade plutonchefernas agerande i hög grad. Soldaterna i kompaniet var tvungna att söka sig till missionen 12v in i värnplikten. Detta ställde högre krav på och fokuserade plutoncheferna eftersom målet var att så många som möjligt skulle söka.

Organisationen som sådan var densamma, allt ifrån antal soldater i varje pluton, till strukturen inom kompaniet. Utbildningen var också densamma varken färre eller fler krav ställdes på kompaniet. Soldaterna mönstrade inte i syfte att åka på någon utlandsmission, de var helt vanliga skyttesoldater som skulle kunna ingå i krigsorganisationen.

Det som blev en skillnad var befälens förhållningssätt till soldaterna. Deras engagemang inför uppgiften, och deras vilja att skapa ett bra förband. Enkelt förklarar så var deras ledarskap jämfört med tidigare år mer utvecklande och personal orienterat och inte uppgiftsorienterat och fokuserat på att leverera en produkt.

¹⁰⁶ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

¹⁰⁷ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

¹⁰⁸ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

¹⁰⁹ Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

¹¹⁰ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26 och Intervju – Plutonchef B – Stockholm – 10/05/06

Frågor kvarstår dock kring vad som ledde till att plutoncheferna valde att förändra sina ledarskapsstilar. Den gemensamma målbilden låg till grund för allt och vetskapen om att förbandet i slutändan faktiskt skulle genomföra någonting skarpt, och inte bara levereras, arkiveras och sedan utgå. Det fanns en realistisk uppgift, vars framgång var beroende av förbandets kvalitet. Plutonchefernas erfarenhet sedan tidigare låg också till grund för att deras ledarskap var annorlunda, kanske t.o.m. deras personlighet och vilja att vara en viss typ av chef. Men utan målbilden, skulle förbandet som helhet aldrig ha lyckats så väl.

6. Diskussion och behov av vidare forskning

6.1 Inledning

Syftet med detta kapitel är att diskutera slutsatserna som presenterades i föregående kapitel och koppla dem mot tidigare forskning inom respektive områden. Inledningsvis ska diskussion om den gemensamma målbilden föras, och sedan kopplas till teorier angående mål och deras inverkan på organisationer och personal. Därefter ska plutonchefernas ledarskap att diskuteras, samt knyts till ledarskapsteorier inom området Utvecklande Ledarskap. Slutligen ska behov av vidare forskning presenteras.

6.2 Gemensamma målbilden

Slutsatsen som drogs i föregående kapitel var att den största skillnaden mellan ett vanligt värnpliktsår och KS17 året var den tydliga och realistiska målbilden. Dvs. att hela kompaniet riktade in sig mot ett och samma mål, att med samma värnpliktsförband skulle åka utomlands och genomföra en mission. Genom tydligheten och realismen i målbilden skapades en motivation och en drivkraft hos befälen på kompaniet som spred sig till soldaterna i organisationen.

Ett traditionellt utbildningsår, dvs. där värnpliktiga utbildas och sedan muckar 12 månader senare blir, av naturliga skäl, målbilden mer abstrakt och teoretisk. Soldaterna utbildas, förbandet skapas, övas och blir effektivt. När förbandet är som bäst, muckar soldaterna och förbandet arkiveras, sätts i beredskap i den händelse ett krig skulle utbryta. Det är som att träna fotboll men aldrig få spela en match.

I en sådan utbildningssituation var det kanske inte lika lätt att upprätta och behålla en stark motivation. Som sades i en av intervjuerna: *"Tidigare år var det svårare att motivera soldaterna med hotet från Öst. "nu ska vi ligga i den här gropen skitlänge, för att det måste man... troligt att det kommer hända."*¹¹¹.

I boken *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (2002) beskrivs följande:

"Motivationsfrämjande.

*Vissa mål och mål i vissa situationer kan påverka människors motivation. Generellt sett har de övergripande målen mindre effekt medan mer lokala, individuellt uppsatta mål ofta har större omedelbar effekt. Mål gör det möjligt att dokumentera prestationer. Att kunna prestera något är motiverande."*¹¹²

¹¹¹ Intervju – Plutonchef A – Stockholm - 10/04/26

¹¹² Abrahamsson och Andersen (2002), s.174

Det lokala målet i detta sammanhang är kompaniets mål som är att genomföra en mission med de värnpliktiga som de tidigare hade utbildat. Målsättningen är motivationsskapande, och en avgörande faktor för att enheten blev framgångsrik.

Målsättningen skapar också en gemenskap inom förbandet. När alla ingående individer har ett och samma mål, får alla en gemensam identitet. Detta styrks av boken *Chefen och Ledarskapet* (1986) enligt följande:

”gemensam identitet i betydelsen att individer och grupper känner och gillar organisationens mål, huvudinriktning och verksamhetsformer...”¹¹³

Det är pga. den gemensamma och konkreta målbilden som det blev en sådan stor skillnad i plutonchefernas chef och ledarskap, mellan tidigare år och KS17 året.

6.3 Utvecklande Ledarskap

En gemensam målbild i en organisation beskriver vad den vill uppnå och vad den vill prestera. En målbild är en vision, och utan chefer som förmedlar och förkroppsligar visionen, blir den svår att nå. Med detta sagt, kan man konstatera att det i slutändan är cheferna och deras personal som genom sitt agerande skapar förutsättningar för att målen nås. Agerandet som påverkade måluppfyllnad mest var chefernas ledarskapsstil. Genom ett utvecklande ledarskap kunde de två plutoncheferna motivera sina underställda att prestera bättre. Genom ett förhållningssätt som präglades av respekt och öppenhet, skapade de en positiv miljö för soldaterna, en miljö som motiverade och drev soldaterna mot den gemensamma målbilden.

Teorierna kring utvecklande ledarskap är många och några av dem presenterades i kapitel 3, *Chefen och Ledaren*. Det som är intressant är att få uppleva effekten av ett sådant ledarskap. Att läsa sig till teorier kan vem som helst göra, men att se faktiska positiva resultat som tydligt framgår i intervjuerna är värt så mycket mer.

Utvecklande Ledarskap kännetecknas av tre värdeord. Föredöme, dvs. ett förhållningssätt som präglas av en sund värdegrund, ansvar och att vara en förebild.¹¹⁴ Personlig omtanke, som innebär att ge stöd och kunna konfrontera sina underställda både med positiv feedback och konstruktiv kritik.¹¹⁵ Dessutom med inspiration och motivation, där man som chef ska uppmuntra delaktighet och kreativitet.¹¹⁶ Det utvecklande ledarskapets tre värdeord är enkla att identifiera i plutonchefernas svar, och effekten som deras ledarskap hade på deras underställda.

6.4 Behov av vidare forskning

Uppsatsens resultat bygger enbart på plutonchefernas erfarenhet. Av det resultatet har författaren dragit slutsatser och kopplat det till tidigare forskning. Dvs. i slutändan bygger uppsatsens slutsatser på erfarenhet. Det som återstår är att kontrollera faktiska resultat. Att om möjligt, jämföra genom statistik, skillnaden mellan de två organisationerna som presenterats i

¹¹³ Liber Förlag och Överbefälhavaren, 1986, s. 40

¹¹⁴ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, 2006, s.45

¹¹⁵ Ibid, s.46

¹¹⁶ Ibid, s.47

uppsatsen. Detta skulle stärka plutonchefernas påståenden ännu mer och konkretisera huruvida det finns behov för ändring på förbanden.

Det finns också fler områden som, genom detta arbetets resultat, skulle kunna forskas inom. T.ex. fler studier rörande mål och målsättningar inom Försvarmakten. Denna studie har visat att det finns en skillnad i prestation beroende på målsättning, vad innebär detta, och vad skulle ett förband kunna åstadkomma med den vetskapen?

Missionen i Kosovo skulle också kunna studeras mycket närmre. Om det nu blev så positiva resultat, så är det av yttersta vikt att de erfarenheterna sprids till andra förband inom Försvarmakten. Det är i slutändan Försvarmaktens förmåga att ta ställning till forskning, och sedan anpassa organisationen därefter som kommer att ge resultat.

7. Litteratur- och källförteckning

7.1 Otryckta källor

Hallenberg, Ring, Ryden och Åselius (2008) *Metodboken*

Högkvarteret (2005), *Krav på förmågor för officerare – förhandsutgåva*, HKV beteckning – 19 100:655 74, Forsvarsmakten: Stockholm

Regeringens proposition (2008), 2008/09:140

Ett användbart försvar

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/11788/a/122957>

besöktes: 10/04/17

Regeringens proposition (2009), 2009/10:160

Modern personalförsörjning för ett användbart försvar

<http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/142475>

besöktes: 10/04/13

7.1.1 Intervjuer

Intervju med Plutonchef A

10/04/26

Bandinspelning finns hos författaren

Intervju med Plutonchef B

10/05/06

Bandinspelning finns hos författaren

7.2 Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt; Andersen, Jon Aarum (2002) *Organisation*,

Malmö: Daleke Grafiska AB

Andersson, Lars (2006), *Militärt Ledarskap – när det gäller*

Karlstad: One Digitaltryck

Bjereld, Ulf; Demker, Marie; Hinnfors, Jonas (2002), *Varför Vetenskap?*,

Lund: Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf (2003), *Vetenskaplig metod*,

Lund: Studentlitteratur

Forsvarsmakten (1986), *Chefen och Ledarskapet*

Malmö: Liber Förlag

Johannessen, Asbjørn; Tufte, Per Arne (2007) *Samhällsvetenskaplig Metod*,

Slovenia: Ljubljana

Larsson, Gerry; Kallenberg, Kjell (2006), *Direkt Ledarskap*,

Sverige: Davidsons tryckeri

7.3 Litteratur

Försvarmakten (2006), *Pedagogiska Grunder*,
Värnamo: Fälth & Hässler

Försvarmakten (2008), *Handbok Försvarspsykiatri Insats och stress*,
Växjö: Arkitektkopia

Gillham, Bill (2008), *Forskningsintervjun, tekniker och genomförande*,
Malmö: Holmbergs i Malmö AB

Maltén, Arne (2008), *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*
Poland: Pozkal

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

Olsson, Eric (1998), *På spaning efter gruppens själ, Gruppen i teori och praktik*,
Lund: Studentlitteratur

Wallenius, Claes; Lajksjö, Örjan; Larsson, Gerry (2008), *LoG – Ledarskap och gruppdynamik*
Karlstad: One Digitaltryck

Yukl, Gary (2006), *Leadership in Organizations*,
New Jersey: Pearson Education, Inc.