

Umeå universitet
Statsvetenskapliga institutionen
Magisterprogrammet med inriktning
mot utbildningsledarskap
Vt 19 Ht 19

Att leda i fred och ofred

En kvalitativ och kritisk studie av Försvarsmaktens
implementerade ledarskapsmodell

Uppsats för Magisterseminariet i
Utbildningsledarskap
Statsvetenskap
Umeå universitet
Ht 2019
Björn Öberg

Abstrakt

Syftet med den föreliggande studien var att undersöka det utvecklande ledarskapets (UL) relevans för Försvarsmakten genom att studera dess tillämpning och funktion i utbildnings- och förbandsverksamheten. Undersökningen utgick från en kvalitativ och hermeneutisk ansats, då den baserades på intervjuer och tolkningen av dessa. Sammanlagt genomfördes nio intervjuer. Urvalet var strategiskt, då studierektorer från Försvarsmaktens skolor valdes ut i linje med studiens fastställda kriterier. Studien var av kritisk karaktär och använde ett abduktivt förhållningssätt till teori. Som teoretisk referensram valdes Nyinstitutionell teori.

Resultatet visar att det utvecklade ledarskapet tillämpas i varierad och begränsad utsträckning ur ett individ-, skol- och organisationsperspektiv. Enligt empirin finns det en diskrepans mellan tillämpningen av UL och dess faktiska funktion i organisationen. Härvidlag visar resultatet att UL kan fylla andra underliggande funktioner som legitimitetsinbringande, rekryteringsbefrämjande och varumärkesbyggande aktivitet för Försvarsmakten. Utöver detta visar resultatet att samhälleliga, organisatoriska och individuella faktorer påverkar implementeringen av UL och hur Försvarsmakten bedriver ledarskap. I diskussionsdelen diskuterades detta med hjälp av tidigare forskning och studiens teoretiska referensram. Avslutningsvis ges exempel på framtida forskning och praktiska implikationer.

Nyckelord: *Försvarsmakten, Isomorfism, Legitimitet, Löskoppling, Rationaliserade myter, Utvecklande ledarskap.*

Abstract

To lead in peace and state of war:

A qualitative and critical study about the Swedish Armed Forces' leadership model

The aim of the study was to examine the relevance of Developmental leadership (DL) in the Swedish Armed Forces by studying its use and function within the organization. The survey was based on a qualitative and hermeneutic approach, as it was based on interviews and the interpretation of these. In total, nine interviews were conducted. The selection of these was according to a strategic method. Principals from different schools within the Swedish Armed Forces' were selected in line with previously defined criteria. The survey was of a critical nature and had an abductive approach towards theory. The theoretical framework was based on New Institutional Theory.

The results show that the developmental leadership was applied to a varied and limited extent from an individual, school and organizational perspective. There was also a discrepancy between the application of DL and its actual function within the organization. The findings state that DL could have other underlying functions such as an activity for legitimacy, recruitment and employer branding. Furthermore, social, organizational and individual factors influence the implementation of DL in the Swedish Armed Forces. This is discussed in the thesis using New Institutional Theory and previous research. Lastly, future research and practical implications are presented.

Keywords: *Decoupling, Developmental Leadership, Isomorphism, Legitimacy, Rationalized myths, Swedish Armed Forces.*

Innehållsförteckning

1	Inledning	6
1.1	Syfte	7
1.2	Frågeställningar	8
1.3	Bakgrund	8
1.3.1	<i>Om Försvarsmakten</i>	8
1.3.2	<i>Om Utvecklade ledarskap</i>	9
2	Teoretisk referensram	13
2.1	Nyinstitutionell teori	13
2.1.1	<i>Rationaliserade myter</i>	13
2.1.2	<i>Legitimitet</i>	15
2.1.3	<i>Isomorfism</i>	15
2.1.4	<i>Löskoppling</i>	16
2.2	Sammanfattning av Nyinstitutionell teori	17
3	Tidigare forskning	18
3.1	Ledarskap ur ett kritiskt perspektiv	18
3.2	Diskrepans mellan uttalat och faktiskt ledarskap	20
3.3	Ledarskap ur trend- och modesynpunkt	21
3.4	Ledarskap som symbol, image- och varumärkesbefrämjande aktivitet	23
4	Metod	25
4.1	Metodval	25
4.1.1	<i>Intervjuer</i>	25
4.1.2	<i>Förstudie</i>	26
4.2	Urval	26
4.2.1	<i>Informanter</i>	27
4.3	Procedur	28
4.4	Analys av empiri	28
4.4.1	<i>Hermeneutisk ansats</i>	29
4.4.2	<i>Abduktion och förhållningssätt till teori</i>	30
4.5	Etiskt förhållningsätt	31
5	Resultatredovisning	32
5.1	Tillämpningen av Utvecklande ledarskap	32

5.1.1	<i>Tillämpning av Utvecklande ledarskap ur ett individperspektiv</i>	32
5.1.2	<i>Tillämpning av Utvecklande ledarskap ur ett skolperspektiv.....</i>	34
5.1.3	<i>Tillämpning av Utvecklande ledarskap ur ett organisationsperspektiv</i>	35
5.2	Det utvecklande ledarskapets funktion för Försvarmakten	37
5.2.1	<i>Det utvecklande ledarskapets underliggande funktion för Försvarmakten</i>	39
5.3	Bakomliggande påverkansfaktorer kring implementeringen av Utvecklande ledarskap i Försvarmakten.....	40
5.3.1	<i>Behovet av en ny ledarskapsmodell</i>	40
5.3.2	<i>Externa och samhälleliga faktorerers påverkan på implementeringen av Utvecklande ledarskap i Försvarmakten.....</i>	41
6	Diskussion och analys.....	45
6.1	Tillämpningen av Utvecklande ledarskap i Försvarmakten.....	45
6.2	Det utvecklande ledarskapets funktion för Försvarmakten	47
6.2.1	<i>Det utvecklande ledarskapets underliggande funktioner</i>	48
6.3	Bakomliggande påverkansfaktorer kring implementeringen av Utvecklande ledarskap i Försvarmakten.....	49
6.4	Konklusion	54
6.5	Metoddiskussion	55
6.6	Framtida forskning.....	57
6.7	Praktiska implikationer.....	58
7	Referenser	59
7.1	Övriga källor	63
	Bilaga 1: Informationsbrev.....	65
	Bilaga 2: Intervjuguide.....	66

1 Inledning

Försvarsmakten har en lång tradition av att utbilda och praktisera ledarskap. Sedan 2003 är Utvecklande ledarskap (UL) Försvarsmaktens officiella ledarskapsmodell (Larsson, Lundin & Zander, 2017). Intresset för UL är stort och modellen har blivit populär även utanför den militära kontexten. Idag tillämpas UL inom såväl statlig och kommunal sektor som inom det privata näringslivet. Detta har medfört att modellen är en av Sveriges mest använda ledarskapsmodeller idag (Försvärshögskolan, 2019; 2019a).

I kontrast till UL:s genomslag verkar ledarskapsmodellen emellertid ha en begränsad effekt i vardagen. Effekttutvärderingar genomförda av Försvärshögskolan visar nämligen att det inte finns några signifikanta samband mellan UL och en ökad användning av de utvecklande ledarskapsbeteendena (Larsson et al., 2016). Det verkar sålunda som att UL har en begränsad effekt i vardagen och för att relatera detta till Christensen et al. (2015) behöver organisatoriska idéer, likt ledarskap, inte nödvändigtvis vara funktionella och praktiskt tillämpbara, utan de kan istället fylla andra funktioner som är viktiga för organisationens fortlevnad. Ledarskapsmodeller kan nämligen vara symboliskt värdefulla för att organisationer på så vis kan visa att de "hänger med" rådande samhällsutveckling och tidsandan som för tillfället råder (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Ledarskap är vidare ett komplext fenomen, men som ofta likställs vid ett mirakelrecept för förändring och utveckling inom organisationer (Svenningsson & Alvesson, 2010). I dagens forskning har ledarskap ett starkt positivt värde samtidigt som det råder en stark tilltro till ledarskap och ledarskapsmodellers positiva funktioner och goda effekter. Den dominerande ledarskapsforskningen ställer sig emellertid sällan kritisk mot ledarskap och tenderar därmed att åsidosätta tvetydigheten när det kommer till ledarskapets funktioner (Alvesson & Spicer, 2012). Det finns därför anledning att tro att potentiella problem kan uppstå om man alltför ensidigt och okritiskt framhåller ledarskap och ledarskapsmodellers avgörande betydelse för organisationer. Implementering av ledarskapsmodeller kan till exempel leda till omfattande kostnader som inte med säkerhet får avsedda effekter i verksamheterna (Rövik, 2004; Ydén, 2008). Sådana till synes fruktlösa organisatoriska förehavanden behöver därför studeras och granskas kritiskt, vilket föreliggande studie avser att göra.

Därtill har merparten av den existerande ledarskapsforskningen framförallt varit av kvantitativ, positivistisk och hypotesprövande karaktär och därigenom saknar studierna ofta en djupare undersökning av betydelsen av ledarskap och dess praktik (Parry, 1998; Bryman, 2004). Mot bakgrund av detta uppmärksammas en forskningsrelaterad kunskapslucka beträffande bristen på kvalitativa studier i relation till dagens kvantitativt dominerande ledarskapsforskning. Mängden kvantitativa studier och bristen på djupstudier gör det därför angeläget att undersöka betydelsen av ledarskap ur ett kvalitativt perspektiv.

För att möta den kvantitativa forskningstrenden avser föreliggande studie därför komplettera rådande ledarskapsforskning genom att kvalitativt undersöka betydelsen av Försvarmaktens implementerade ledarskapsmodell. I relation till ovanstående bör den dominerande diskursen om ledarskapsmodellens positiva attribut likaså balanseras med kritiska överväganden. Eftersom ledarskap ofta inte uppmärksammas utifrån ett kritiskt perspektiv behöver Försvarmaktens ledarskapsmodell likaledes problematiseras för att åskådliggöra dess betydelse för organisationen. Av dessa skäl är det följaktligen av intresse att ur ett kvalitativt och kritiskt perspektiv studera det utvecklande ledarskapets relevans inom Försvarmakten.

1.1 Syfte

Syftet med föreliggande studie är att undersöka det utvecklande ledarskapets (UL) relevans för Försvarmakten genom att studera dess tillämpning och funktion i organisationen. Ännu mer precist är syftet att studera hur studierektorerna vid Försvarmaktens skolor uppfattar det utvecklande ledarskapets tillämpning och funktion inom utbildnings- och förbandsverksamheten. Därigenom ämnar studien bidra med ökad insikt kring ledarskapsmodellens betydelse för Försvarmakten.

1.2 Frågeställningar

För att uppnå syftet med undersökningen önskar studien besvara följande frågeställningar:

- 1) Vilka uppfattningar har studierektorerna kring tillämpningen av UL i Försvarsmakten ur ett individ-, skol- och organisationsperspektiv?
- 2) Vilka uppfattningar har studierektorerna kring UL:s funktion för Försvarsmakten?
- 3) Vilka bakomliggande faktorer påverkar implementeringen av UL i Försvarsmakten?

1.3 Bakgrund

Nedanstående bakgrundsbeskrivning syftar till att ge grundläggande kunskap kring Försvarsmaktens organisation samt ledarskapsmodellens innehåll. I senare delar av uppsatsen hanteras ledarskapsmodellen som fenomen på övergripande nivå. Bakgrundsbeskrivningen ger likväl en redogörelse för ledarskapsmodellens olika ledarstilar, vilket kan underlätta förståelsen för uppsatsens efterföljande avsnitt.

1.3.1 Om Försvarsmakten

Försvarsmakten är en statlig förvaltningsmyndighet som lyder under Förvarsdepartementet, med Överbefälhavaren (ÖB) som högsta chef. Riksdag och regering beslutar över Försvarsmaktens uppgifter som är att försvara Sverige samt främja rikets säkerhet (SFS 2007:1266). För att lösa denna uppgift fyller utbildningsverksamheten en viktig funktion. Försvarsmaktens skolor syftar till att utbilda organisationens personal för att därigenom stärka Sveriges militära beredskap. Försvarsmaktens utbildningsverksamhet består av ett tiotal försvarsmaktsgemensamma lärosäten där soldater, sjömän och officerare från alla delar av Försvarsmakten utbildas och utvecklar sina färdigheter både på ett teoretiskt och praktiskt plan. På så sätt stödjer utbildningsverksamheten Försvarsmaktens och förbandens förmåga att lösa den huvudsakliga uppgiften att försvara Sverige och landets intressen (Försvarsmakten, 2019).

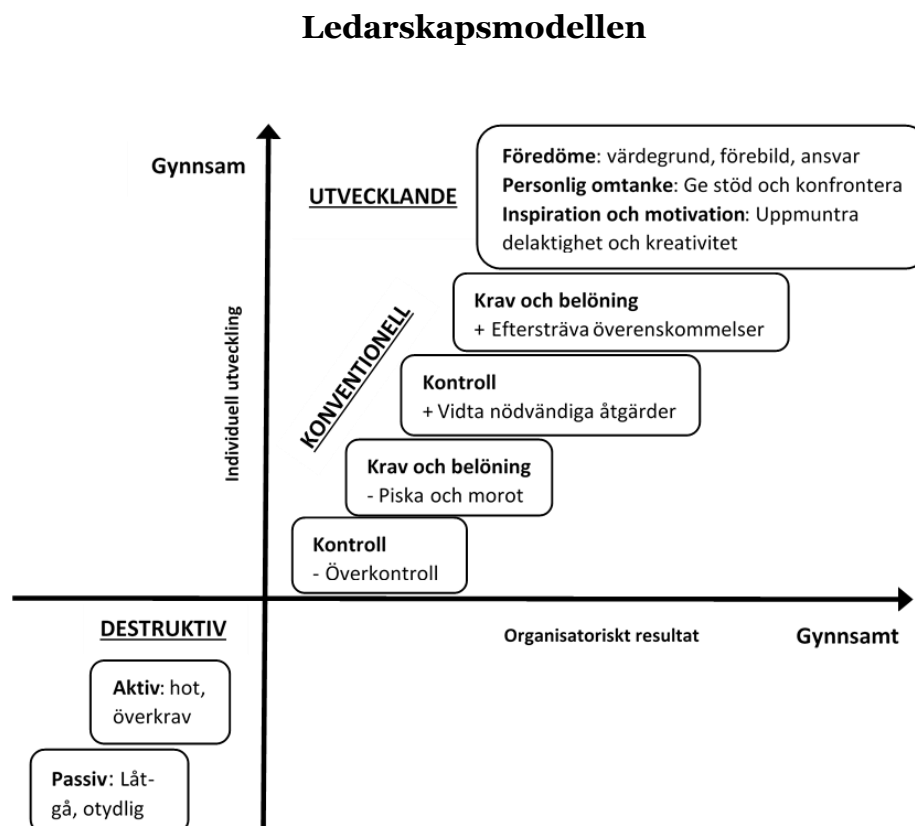
Ur ett historiskt perspektiv har Försvarsmakten omorganiserats och genomgått en rad förändringar för att lösa ålagda uppgifter. Under de senaste decennierna har Försvarsmakten genomgått gradvisa neddragningar (Prop. 1995/96:12; Prop. 2004/05:5) och i och med Försvarsbeslutet år 2009 försattes värnplikten som vilande och ett kontrakterat försvar som byggde på frivillighet infördes (Prop. 2008/09:14; Prop. 2009/10:160). På grund av att den säkerhetspolitiska situationen försämrats och att Försvarsmaktens behov av personal ökar har beslut fattats att den allmänna värnplikten återinförs som ett komplement till Försvarsmaktens frivilliga personalförsörjning (Regeringsbeslut 3). Frivilligheten betonas alltjämt, då den större delen av rekryteringsunderlaget fortfarande söker sig till Försvarsmakten frivilligt, samtidigt som det i rekryteringen betonas att hänsyn tas till rekryters intresse och motivation att fullgöra värnplikt (Försvarsmakten, 2019a).

1.3.2 Om Utvecklade ledarskap

Utvecklande ledarskap (UL) är Försvarsmaktens officiella ledarskapsmodell sedan år 2003. Dåvarande Överbefälhavare Johan Hederstedt fattade beslutet och fastställde att det utvecklande ledarskapet skulle antas som ledarskapsmodell och gälla i hela Försvarsmakten, vilken den alltjämt gör (Larsson & Kallenberg, 2006; Larsson, Lundin & Zander 2017). Förändringar inom Försvarsmakten och utvecklingen inom ledarskapsområdet förutsatte en ny ledarskapsmodell, varpå Försvarshögskolan fick i uppdrag av Försvarsmakten att utveckla det svenska militära ledarskapet. Utifrån en genomgång av vetenskaplig ledarskapslitteratur valde Försvarshögskolan att basera det utvecklande ledarskapet på det amerikanska Transformativa ledarskapet utifrån Bass (1985) teoribildning "*Full Range Leadership Model*" (FRLM). Valet motiverades av att det transformativa ledarskapet var vanligast förekommande under genomgången av ledarskapslitteraturen (Larsson, Lundin & Zander, 2017; Larsson & Kallenberg, 2006).

FRLM delar vidare in ledarskapsbeteenden i tre kategorier: *transformativt*-, *transaktionellt*- och *laissez-faire* (låt-gå)- ledarskap (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2002), varefter Försvarshögskolan utformade likartade ledarstilar i den svenska ledarskapsmodellen. Eftersom bakgrundsforskningen till det Transformativa ledarskapet härstammade från en civil amerikansk kontext med fokus på chefer inom industrisektorn

(Kaufmann & Kaufmann, 2005), ansåg Försvarshögskolan att modellen emellertid behövde omarbetas för att passa svenska förhållanden och svensk ledarskapskultur. Med fokus på en kulturanpassning av modellen tonades centrala begrepp som karisma exempelvis ned, eftersom det i svensk ledarskapskultur gav associationer till ledarglorifiering och elitism (Larsson, Lundin & Zander, 2017; Larsson & Kallenberg, 2006). I likhet med FRLM består ledarskapsmodellen UL av ledarstilarna: *Utvecklande ledarskap* och *Konventionellt ledarskap* (Se: Figur 1). Genom modellutveckling lades därtill aspekten *Destruktivt ledarskap* till för att komplettera ledarskapsmodellen till att även innefatta ledarskapets negativa sidor. För att mäta dessa ledarstilar används bedömnings- och mätverktyget *Utvecklande ledarskap ledarbedömning* (ULL), som omfattar 360-graders feedback från såväl över- som underordnade kollegor (Larsson, 2006; Larsson, Lundin & Zander, 2017).



Figur 1. Ledarskapsmodellen (bearbetad utifrån Larsson, Lundin & Zander, 2017, s. 16)

1.3.2.1 Ledarstilar

Som framgår av figur 1, består ledarskapsmodellen av tre ledarstilar: *Destruktivt ledarskap*, *Konventionellt ledarskap* och *Utvecklande ledarskap*. Ledarskapsmodellen illustrerar relationen mellan dessa ledarstilar och utgår från att ledare använder samtliga ledarstilar i varierande utsträckning. Den hierarkiska indelningen av ledarstilarna ska förstås som att enskilda ledarbeteenden summeras till delfaktorer, som i sin tur läggs ihop till huvudfaktorer som sammantaget bildar tre olika ledarstilsdimensioner (ledarstilar) (Larsson, Lundin & Zander, 2017).

1.3.2.2 Destruktivt ledarskap

Modellutvecklingen och tillägget destruktivt ledarskap belyser ledarskapets negativa sidor, med hänvisning till att negativa upplevelser ofta får starkare och mer långtgående effekter än positiva dito (Baumeister et al., 2001). Destruktivt ledarskap innebär att ledare uppvisar systematiskt och upprepande beteenden som kränker och överträder organisationens intressen genom att exempelvis underminera mål, uppgifter, resurser och som negativt påverkar de underställdas motivation, välmående och arbetstillfredsställelse. Både aktiva och passiva handlingar som orsakar organisationen och de anställda skada räknas in i det destruktiva ledarskapet (Larsson et al., 2017). De passiva ledarbeteendena är inspirerade från ledarstilen laissez-faire (låt-gå) i ursprungsversionen FRLM (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2002).

1.3.2.3 Konventionellt ledarskap

Konventionellt ledarskap är inspirerat av det transaktionella ledarskapet i ursprungsversionen FRLM (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2002) och präglas av transaktioner och utbyten mellan ledare och underställda, vilka delas in i faktorerna: krav och belöning samt kontroll. Krav och belöning handlar om att antingen eftersträva överenskommelser eller använda belöningar/bestraffningar för att leda arbetet. Faktorn kontroll innehåller i sin tur både en positiv och en negativ sida. Den består dels av att ledaren vidtar nödvändiga åtgärder, dels av överkontrollerande ledarbeteenden. Att vidta nödvändiga åtgärder innebär att ledaren genom kontroll kombinerat med inspiration och omtanke griper in när det väl behövs, medan överkontroll innebär frånvaron av personlig omtanke och handlar om att ledaren aktivt letar och påtalar fel och brister (Larsson et al., 2017; Larsson & Kallenberg, 2006).

1.3.2.4 Utvecklande ledarskap

Utvecklande ledarskap (UL) är sprunget ur det Transformativa ledarskapet utifrån ursprungsversionen FRLM (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2002). UL är modellens eftersträvaransvärda ledarstil och innebär att ledaren utvecklar sina underställda så att de blir motiverade och kan nå sin fulla potential. För att uppnå detta agerar ledaren på ett ansvarstagande och föredömligt sätt, har ett moraliskt och etiskt förhållningssätt samtidigt som ledaren handlar i linje med en väl genomtänkt värdegrund. Det utvecklande ledarskapet kännetecknas dessutom av att ledaren visar personlig omtanke och motiverar de underställda till den grad att delaktighet och kreativitet skapas (Larsson et al., 2017). Sammanfattningsvis har det utvecklande ledarskapet följande tre kännetecken (ibid.):

- Det utmärks av föredömligt handlande
- Det karaktäriseras av personlig omtanke
- Det är inspirerande och uppmuntrar till delaktighet och kreativitet

2 Teoretisk referensram

Valet av teori baseras på studiens syfte, forskningsfrågor samt på vad som står i fokus vid analysen (Fejes & Thornberg, 2017). I relation till föreliggande studie tillämpas Nyinstitutionell teori som teoretisk referensram, eftersom den belyser organisatoriska aktivitetens tvetydiga funktioner och därigenom ifrågasätter förbigåttagna organisatoriska förhållanden. För att söka en teoretisk förklaring kring det utvecklande ledarskapets relevans används därför utvalda aspekter från Nyinstitutionell teori, eftersom de kan bidra med tänkbara förklaringar kring ledarskapsmodellers tillämpbarhet, funktioner samt hur bakomliggande faktorer påverkar hur organisatoriska och ledarskapsmässiga val görs. Följande teoridel ämnar således beskriva Nyinstitutionell teori och dess centrala begrepp.

2.1 Nyinstitutionell teori

I relation till studiens syfte används Nyinstitutionell teori, då den belyser organisatoriska aktivitetens tvetydiga funktioner och därigenom uppmärksammar komplexiteten och irrationaliteten i organisationer. Teorin handlar bland annat om hur organisationer påverkas att strukturera sina verksamheter genom att följa olika institutionella regler, normer och förväntningar snarare än att handla utifrån effektivitetsbaserande motiv (Eriksson-Zetterquist, 2009). Härvidlag redogör teorin för organisationers tendens att ta till sig modeller och koncept för att framstå som rationella och moderna, vilket är av vikt för dess framgång och fortsatta överlevnad (Thornton & Ocasio, 2008). Nyinstitutionell teori kastar ljus över dessa aktivitetens avsaknad av reella effekter i organisationer och att det ofta finns en diskrepans mellan uttalade syften och faktiskt handlande i organisationer (ibid.). Teorin grundades av sociologerna Meyer och Rowan (1977) och vidareutvecklades sedermera av DiMaggio och Powell (1983), vilka ger en förklaring till påverkansfaktorers inverkan och varför en likriktning bland dagens organisationer sker. Centrala begrepp inom Nyinstitutionell teori är bland annat: *rationaliserade myter*, *legitimitet*, *isomorfism* och *löskoppling*.

2.1.1 Rationaliserade myter

En myt kan definieras som ett uttryck för en allmänt spridd felaktig föreställning om tillvaron och som utgör en slags berättelse för att skapa legitimitet (Meyer & Rowan, 1977;

Bolman & Deal, 2019). Socialt skapade normer i institutionella omgivningar kallas för myter och att myterna är rationaliserade innebär att de ofta går att härleda från skenbart rationella resonemang med hjälp av vetenskapsklingande argumentation, vilket bidrar till upplevelsen av att handlandet försiggår med goda grunder (ibid.; Christiansen et al., 2015). Ur ett institutionellt teoretiskt perspektiv betyder detta att organisationen i fråga framställer något som mer rationellt än vad det egentligen är, genom att betona andra motiv än de verkliga (ibid.).

Institutionella regler och normer i form av till exempel olika policys, koncept, program och modeller tar sig ofta formen och fungerar som rationaliserade myter, då de ger sken av att vara rationella och täcka ett organisatoriskt behov, medan de i själva verket är relativt verkningslösa (Meyer & Rowan, 1977). Christensen et al. (2015) förklarar att det finns ett stort utbud av rationaliserade myter riktat mot alla tänkbara delar av det organisatoriska arrangemanget, såsom: ledning, organisationsstruktur, organisationskultur, verksamhets- och ekonomistyrning. Exempel på samtida myter är bland annat transformativ ledning, flexibla organisationsstrukturer, kund- och servicekultur samt balanserad målstyrning, klagar de. Dessa myter står dock ofta i kontrast mot verksamhetens behov och tas förgivna som legitima fränsett utvärdering av dess verkningsgrad, effekter på verksamheten och arbetsresultat (ibid.).

I detta sammanhang betonar Meyer och Rowan (1977) svårigheterna kring mätbarheten och förklarar att myter ofta kännetecknas av att de saknar utvärderingar och faktiska mätbara effekter och resultat. Myterna är dessutom tilltalande i och med att de ofta är universella och generella i sin karaktär, vilket medför att de kan anammas av olika yrken och organisationer. Meyer och Rowan understryker att rationaliserade myter därför inte tar någon hänsyn till specifika miljöer och unika organisatoriska förutsättningar, vilket innebär att de av dessa skäl kan vara opassande för skilda kontexter. Myterna fyller vidare en viktig funktion som källa till legitimitet. Genom att införliva och tillämpa myterna erhåller organisationen legitimitet, vilket medför att organisationen ses som rationell och modern av sin omgivning (ibid.; Stern, 1999). På detta sätt används begreppet rationaliserade myter för att beskriva tendensen att organisationer styrs i enlighet med socialt skapade normer, snarare än att utgå från verksamhetens behov.

2.1.2 Legitimitet

Legitimitet är en central aspekt inom Nyinstitutionell teori som handlar om organisationers handlande i jakt på erkännande och berättigande. Begreppet har vissa likheter med begreppen status och rykte, men där skillnaden ligger vid att legitimiteten måste vara uppnådd för att kunna erhållas (Eriksson-Zetterqvist, 2009). Vidare, nås legitimitet genom anpassning till omgivningen och manifesteras i organisationers strävan att överensstämja med normer, institutionella regler och rationaliserade myter (Meyer & Rowan, 1977). Då rationaliserade myter såsom policys, koncept och modeller av olika slag anses som lämpliga och nödvändiga behöver organisationer införliva och implementera dessa för att inte riskera att anses som illegitima. Följer organisationen inte dessa riskerar förtroendet för organisationen att sjunka samtidigt som risken ökar att organisationen blir ifrågasatt. Motsvarar organisationerna däremot vad som förväntas av dem erhåller de följaktligen legitimitet, vilket är nödvändigt för dess existens och fortsatta utveckling. I relation till detta menar Meyer och Rowan (1977) att legitimitet är en avgörande faktor för rekrytering och organisationens möjlighet att attrahera och bibehålla personal. Organisationens överlevnad och fortsatta utveckling är på så sätt avhängig dess förmåga till anpassning och därmed dess förmåga att erhålla legitimitet inom och utanför de institutionella ramarna. Strävan efter legitimitet utgör därför en betydande drivkraft till organisationsförändringar, tillägger Dowling och Pfeffer (1975, ref i: Eriksson-Zetterqvist, 2009).

2.1.3 Isomorfism

Isomorfism är den påverkansprocess som skapar organisatorisk strukturlikhet och likformighet i den bemärkelse att organisationer väljer att agera och strukturera sina verksamheter på ett likartat sätt (Meyer & Rowan, 1977; Eriksson-Zetterqvist, 2009; Thornton & Ocasio, 2008; Bolman & Deal, 2019). I detta sammanhang innebär isomorfism att organisationer struktureras av likvärdiga fenomen i dess omgivning, vilket leder till att en homogenisering sker. Isomorfism kan vidare ta sig olika uttryck och härledas från olika påverkansfaktorer. Meyer och Rowan (1977) nämner att många av de policys, program och modeller som används av organisationer är framtvingande av till exempel allmänheten och den allmänna opinionen. Andra kraftfulla påverkansfaktorer utgörs av betydelsefulla aktörer, såsom skolväsendet och den akademiska världen. För att exemplifiera detta förklarar Meyer och Rowan att organisationer ofta försöker efterlikna

andra framgångsrika aktörer och väljer på så sätt ofta att anamma och implementera koncept och modeller som avspeglar rådande rön och expertutlåtanden. Utöver detta nämns även social prestige, status samt lagar och regler som exempel på faktorer som också påverkar organisationer att agera på ett visst sätt (ibid.).

DiMaggio och Powell (1983) vidareutvecklar i sin tur resonemanget kring isomorfism och kategoriserar begreppet i tre olika former; *tvingande*-, *mimetisk*- och *normativ isomorfism*. *Tvingande isomorfism*, menar de, utgörs av yttre påtryckningar och krav såsom politiska påtryckningar, statlig kontroll samt olika typer av rättsliga och juridiska krav som organisationen måste förhålla sig till. Hit hör även de kulturella förväntningar som råder i samhället. *Mimetisk isomorfism* innebär i sin tur att organisationer tenderar att imitera varandra inom samma organisatoriska omgivning. I detta avseende kan organisationer vinna legitimitet genom att efterlikna och härma andra organisationer som upplevs som mer legitima och framgångsrika. *Normativ isomorfism* handlar om de normer som finns inom respektive organisations omgivning, vilka klargör hur organisationerna bör strukturera sina verksamheter. DiMaggio och Powell förklarar att normativa krafter bland annat utgörs av professionalisering, personalomsättning och socialisation, då organisationens medlemmar upprätthåller organisatoriska normer (ibid., Hwang & Camron, 2008). Utöver detta spelar utbildningsväsendet i form av universitet och högskolor en normativt påverkande roll, då de har ett stort inflytande kring vad som är det legitima sättet att göra saker och ting på, tillägger DiMaggio och Powell (1983).

Ovanstående påverkansfaktorer och former av isomorfism gör det således nödvändigt för organisationer att till exempel implementera olika typer av policys, program eller modeller för att därigenom kunna betraktas som legitima. Påverkansprocessen resulterar på så vis i att organisationer anpassar sig efter dessa myter, vilket sedermera resulterar i att organisationer blir alltmer lika varandra till innehåll eller form (DiMaggio & Powell, 1983).

2.1.4 Löskoppling

Löskoppling är ett tillvägagångssätt för organisationer att hantera skillnader mellan omgivningens normer och den egna verksamheten. Löskoppling handlar om att

organisationer kopplar bort den formella arbetsstrukturen från den informella i syfte att låta omgivningen tro att institutionaliserade regler tillämpas och fungerar i verksamheten (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Rationaliserade myter som till exempel olika koncept och modeller behöver nödvändigtvis inte tillämpas rent praktiskt, utan de kan istället användas för att tillfredsställa omgivningen utåt sett. På så sätt uppstår det en diskrepans mellan den formella strukturen, pågående arbetsaktiviteter och vad som faktiskt sker i den dagliga verksamheten. Diskrepansen behöver inte vara avsedd, utan kan bero på förekomsten av oförenliga krav. Tack vare löskopplingen kan organisationen rätta sig efter omgivningens krav, erhålla legitimitet och svara på förändringar utan att den faktiska verksamheten förändras nämnvärt. Meyer och Rowan (1977) redogör avslutningsvis för hur detta förfarande kan fortgå och förklarar att löskopplingen upprätthålls genom individers och organisationsmedlemmars goda tro att organisationen agerar rationellt samt genom att organisationer ofta skyddar sina formella och informella arbetsstrukturer genom att begränsa möjligheterna för uppföljning och utvärdering av dem.

2.2 Sammanfattning av Nyinstitutionell teori

Sammanfattningsvis beskriver Nyinstitutionell teori händelseförloppet när organisationer strukturerar sina verksamheter under påverkan av sin omgivning. Förloppet har sin grund i rådande rationaliserade myter som existerar inom och runt organisationens omgivning. Organisationen blir konform med dessa genom olika typer av isomorfism och påverkansfaktorer. De rationaliserade myterna behöver inte vara praktiskt tillämpbara, utan kan tjäna ett syfte att tillfredsställa omgivningen utåt sett. För att hantera detta kan organisationen löskoppla sin formella och informella arbetsstruktur, vilket innebär att organisationen ger sken av att följa myterna externt, men i själva verket kan göra någonting annat internt. På så sätt agerar organisationen i linje med omgivningens förväntningar och erhåller därigenom legitimitet, vilket är nödvändigt för dess fortsatta överlevnad (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983).

3 Tidigare forskning

I detta avsnitt redovisas tidigare forskning som är aktuell för studiens syfte, det vill säga ledarskapets relevans för organisationer. För att söka förståelse för ledarskapsmodellers tillämpning och funktion inom organisationer presenteras analoga och motsvarande studier relaterat till kritisk organisations- och ledarskapsforskning. Ur denna forskningstradition kan ledarskap bland annat skildras utifrån moden, trender, symbolism och som image- och varumärkesbefrämjande aktivitet. I detta avseende ligger den tidigare forskningen inom ramen för studiens teoretiska referensram, Nyinstitutionell teori, då forskningens fokus ligger vid ledarskap och organisatoriska aktivitetens tvetydiga funktioner ur ett kritiskt perspektiv.

3.1 Ledarskap ur ett kritiskt perspektiv

I ledarskapslitteraturen betraktas ledarskap som ett komplext fenomen som inte rymmer någon entydig definition (Yukl, 2012; Rumsey, 2013; Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017, mfl.). I litteraturen sägs att det finns lika många definitioner av ledarskap som forskare som försöker definiera det och av den anledningen ställer sig Alvesson och Sveningsson (2003) frågande om det i själva verket är någon mening att definiera begreppet ledarskap när det har så olika betydelser för så många människor. I detta sammanhang visar Bryman et al. (1996) att lärare och poliser exempelvis har mycket olika konnotationer när det kommer till ledarskap, då lärare värdesatte och prefererade ett visionärt ledarskap och polisen ett instrumentellt och uppgiftsorienterat ledarskap. Rumsey (2013) är av samma mening och tillägger att definitionsproblematiken medför svårigheter vid studiet av ledarskap.

I tidigare forskning framhålls svårigheter kring studiet av ledarskap och dess effekter, då forskningsområdet betraktas som komplext och synnerligen svårbeforskat. Merparten av ledarskapsforskningen har varit av kvantitativ, positivistisk och hypotesprövande karaktär och därigenom saknar studierna ofta en djupare undersökning av ledarskapspraktiken och betydelsen av den (Parry, 1998; Bryman, 2004). Detta påvisas bland annat av Day et al. (2014) som genomförde en översiktlig kartläggning av de studier inom ledarskap och ledarutveckling som publicerats under de senaste 25 åren. Utifrån resultatet konstaterar Day et al. (2014) att effekterna av ledarskap och ledarskaps-

utbildningar är ytterst begränsad i dagens forskning. Studiens slutsats är att ledarskapsinriktade utbildningsinsatser tenderar att vara föga givande och bestående över tid. För att vidareutveckla detta pekar tidigare forskning också på motsägelser mellan ledarskapsutbildningar och dess praktiska tillämpbarhet samt att detta sällan är föremål för undersökning och utvärdering (Alvesson, 2006; 2013).

I detta sammanhang framkommer det i litteraturen att lite av vad som lärs på formella utbildningar i själva verket kan överföras i praktiskt handlande i arbetet (Rumsey 2013; Lindholm, 2006). Utbildningsinsatser och ledarskapsutbildningar har ofta bristande kopplingar till verksamhetens art och på grund av detta får yrkesutövare sällan användning av de specifika kunskaper som förmedlats under sådana utbildningar, förklarar Alvesson (1999). I relation till Försvarsmakten kan avsaknaden av formella utbildningars reella effekter även anses råda. Ydén (2008) visar i sin avhandling riktat mot Försvarsmaktens karriärsystem att modeller och managementkoncept inte praktiseras aktivt och är löst kopplade mot soldaternas utbildning. Dahlin (2003) förklarar också att långt ifrån alla kurser i Försvarsmakten får avsedd effekt, då formella utbildningar sällan garanterar operativ effekt i organisationen.

När det kommer till effekterna av Utvecklande ledarskap (UL) visar effektutvärderingar genomförda av Försvarshögskolan därtill att det inte finns några signifikanta samband mellan UL-utbildningen och en ökad användning av de utvecklande ledarskapsbeteendena (Larsson et al., 2016). Detta påvisas av Larsson et al. (2016) som genomförde en longitudinell effektstudie där 59 chefer deltog, vilka utöver självskattningar blev bedömda av sina medarbetare under tre mättillfällen i samband med en UL-utbildning. Efterföljande multivariata varians- och korrelationsanalyser visade att observerande förändringar var begränsade och att utvecklande ledarskapsbeteenden endast användes i ringa utsträckning efter avslutade kurser. Härvidlag efterlyser Day et al. (2014) ledarutveckling genom praktisk nära övning och menar att det är mer produktivt att ta utgångspunkt i vad som faktiskt händer och sker i ledarnas vardag när de praktiserar sitt ledarskap än att fokusera på externa utbildningsprogram, seminarier eller workshops.

3.2 Diskrepans mellan uttalat och faktiskt ledarskap

Svedberg (2016) ställer sig likaså kritiskt mot uttalat ledarskap och vad som faktiskt sker i verkligheten. Den normativa ansatsen som beskriver det ideala ledarskapet står ofta i kontrast mot vad som sker i praktiken och därav finns det ofta en diskrepans mellan vad en ledare gör och vad den säger sig vilja göra. I relation till detta påvisar Alvesson och Svenningsson (2003) i sin forskning av kunskapsföretag organisationers tendens att utåt sett säga sig arbeta med ledarskap, men att dessa ofta bara lyckas göra det på ett vagt sätt i verkligheten. De menar i sin forskning att organisationers uttalade ledarskap inte beskrev hur cheferna faktiskt agerade i vardagen. Med utgångspunkt i Transformativt ledarskap anlägger Svenningsson och Alvesson (2010) ett kritiskt och nyinstitutionellt teoretiskt perspektiv och förklarar att "postheroistiska idéer" kring ledarskap skapar ett "grandiositetsideal" som är svåra att omsätta i verkliga sammanhang. Dessa typer av ledarskapsmodeller tenderar att ge en glorifierad bild av ledaren, vilket inte alltid överensstämmer med hur ledare faktiskt agerar i praktiken. Alvesson (2006) hävdar dessutom att grandiosa föreställningar kring ledarskap ofta bestyrks av illusionsnummer av olika slag och liknar förfarandet vid organisatoriska skyltfönsteraktiviteter. Sådana skyltfönsterverksamheter fyller vidare en viktig funktion, då de signalerar att organisationen är modern och följer rådande ledarskapsideal (Alvesson, 2013). Tillämpningen av ledarskapsmodeller av olika slag kan således användas för att organisationen ska framstå i god dager, men i verkligheten tenderar de att inte tillämpas aktivt (ibid.).

Ytterligare forskning av Staw och Epstein (2000) belyser ovanstående tendens att implementeringen av moderna ledningstekniker bidrar till organisationers legitimitet även om dessa inte tillämpas fullt ut. Resultatet av Staw och Epstein forskning visar att implementeringen av moderna ledningstekniker inte innebär ett förbättrat resultat ur ekonomiskt hänseende, men att de istället ger ett intryck av ökad ledningskvalitet. Bolman och Deal (2019) poängterar i sin tur att moderna organisationer just skapar legitimitet genom att spegla rådande tankar kring modern ledarskaps- och managementteknik, vilket kan vara avgörande för organisationens framtida utveckling och överlevnad. Vikten av att erhålla legitimitet för organisatorisk överlevnad påvisar dessutom Shane och Foos (1999) i en studie av 1292 nystartade företag i USA. Resultatet

av deras studie visar att om företag klarar sig eller går i konkurs har till stor del att göra med företagets förmåga att erhålla institutionell legitimitet och acceptans på marknaden.

Ydén (2008) beskriver å sin sida diskrepansen i organisationers struktur och redogör för strukturella löskopplingar i sin avhandling riktat mot Försvarmaktens karriärsystem. Ydén förklarar att Försvarmaktens struktur är tudelad och består av en fredsmässig administrativ förvaltnings- och utbildningsdel samt en systemdel som utgör den faktiska militära verksamheten för att kunna verka i krigssituationer. Boëne (2000) använder i sin tur begreppet handlingslogiker för att beskriva det dialektiska förhållandet som råder i militära organisationers verksamheter. Boëne förklarar att militära organisationer består av en konflikt- och samverkanslogik, där konfliktlogiken återfinns i den militära verksamheten vid förband, medan samverkanslogiken istället syftar till att skapa goda relationer, legitimitet och resurstillförsel. I relation till detta förklarar Ydén (2008) vidare att det administrativa delsystemet och samverkanslogiken kommer till uttryck och tar överhanden i fredstid, då militära chefers vardag till stor del upptas av administrativa sysslor. Detta understryks dessutom av Alvesson, Blom och Sveningsson (2017) som poängterar att interna förhållanden som ökad byråkrati medför att administrativa uppgifter och göromål upptar chefernas tid och att detta i sin tur begränsar chefernas utövande av direkt ledarskap. I relation till detta poängterar Alvesson (2013) att de flesta svenska offentliga organisationer består av en mängd modeller, program och aktiviteter när det kommer till ledarskap och utvecklingsarbete. Däremot imponerar sällan Försvarmakten eller andra myndigheter vid en närmare granskning kring vad som faktiskt sker i verksamheterna, menar han (ibid.).

3.3 Ledarskap ur trend- och modesynpunkt

I tidigare forskning liknas organisatoriska moden, såsom ledarskapsmodeller, vid en modeindustri och de klädmoden som återfinns i samhället vars popularitet skiftar över tid (Rövik, 2008; Abrahamson 1991; 1996; Abrahamson & Rosenkopf 1993). Moden signalerar vad som är modernt och förenligt med tidens preferenser och avspeglar sålunda tidsandan och de ideal som för tillfället råder. Björkman (2003) tillägger att dessa typer av moden oftast förstärks och vinner kraft då trendsättande aktörer såsom forskare

och konsulter bestyrker dem i positiva ordalag. Resonemanget får medhåll av Svedberg (2016), Alvesson (2015) och Christiansen et al. (2015) som förtydligar att universiteten, konsulter och olika praktiker samspelar och spelar en central roll i modenäs popularitet. I form av aktörernas expertis vinner modena och modeller av olika slag den legitimitet som krävs för att de ska anammas av andra organisationer. Björkman (2003) understryker i sin tur att vad som är populärt skiftar över tid, vilket får till följd att nymodigheter avlöser varandra och att äldre koncept överges när nya lanseras. Utifrån en trend- och modesynpunkt kan ledarskapsmodeller således bytas ut och anammas av organisationer likt en industri för klädmoden (ibid.).

För att ge exempel på forskning kring ledarskap ur modesynpunkt har en stor del av dessa bedrivits som longitudinella observationsstudier och inom detta forskningsområde påvisar Røvik (2004; 2011) i sina studier riktat mot Postverket och Televerket i Norge att ledarskaps- och managementmodeller tenderar att vara svåra att förankra i organisationer när de är alltför generella i sin karaktär. Snarare speglar modellerna vad som utifrån en organisatorisk synvinkel är populärt för stunden. Røvik menar därför att modellerna behöver konkretiseras mer för att kunna förankras i organisationerna och vara bestående över tid.

Svedberg (2016) och Alvesson (2015) studerar likaså organisationer i linje med denna typ av modemetafor och betonar att det likaledes finns trender när det kommer till ledarskap. De menar att organisationstänkande är trendkänsligt och belyser att organisationer ofta försöker vara i framkant och anamma det som anses vara trendigt. På grund av det följer många organisationer modet och tar till sig de senaste koncepten och modellerna för att inte upplevas som otidsenliga och okunniga. Christensen et al. (2015) vidareutvecklar resonemanget och förklarar att organisationer ofta strukturerar sina verksamheter i enlighet med socialt skapta normer som florerar runt organisationen i fråga. Det är viktigt att överensstämja med dessa normer, eftersom överensstämmelsen är legitimitetsinbringande och medför att organisationerna ses som legitima av omvärlden. I detta sammanhang ställer sig Christensen et al. (2015) kritiska till ledarskapsmodellens förhållande till framgång och måluppfyllelse i organisationer och menar att de istället kan användas som symboler för att tillfredsställa omgivningen.

3.4 Ledarskap som symbol, image- och varumärkesbefrämjande aktivitet

Alvesson (2015) och Bolman och Deal (2019) tar fasta vid ledarskap i termer av symbolism och förklarar att ledarskap ofta används som en symbol för att tillfredsställa omgivningen. Symboler är nämligen viktiga för organisationer, då de medför en gemensam referensram att samlas kring samt en förståelse för vad organisationen står för. I tider av tvetydighet tjänar dessutom symbolerna syftet att ge ledning och öka förutsägbarheten. Svedberg (2016) instämmer och förklarar att symboler spelar en stor och viktig roll i organisationskulturen samtidigt som de även påverkar organisationens varumärke, då organisationer tenderar att lägga stor vikt vid varumärkesbyggande-aktiviteter.

För att relatera detta till Försvarsmakten och svensk kritisk militärforskning påvisar Devereil et al. (2015) i en fallstudie att just varumärkesbyggande är en viktig faktor för Försvarsmaktens renommé och för att säkerställa personalförsörjningen. Inom ramen för detta forskningsområde redogör Strand och Berndtsson (2015) också för att Försvarsmakten anpassar och strukturerar sin verksamhet i linje med marknadsmässiga principer såsom ökad konkurrens och individuell valfrihet. Försvarsmakten konkurrerar om arbetskraften på arbetsmarknaden och måste övertyga dagens individer att investera sin tid hos dem, då en anställning i organisationen fortfarande ses som ett mer eller mindre självständigt val. Som ett svar på detta visar Devereil et al. (2015) i sin forskning att Försvarsmakten marknadsför det militära arbetet som en språngbräda och som ett sätt för individen att förbättra sitt personliga varumärke och sin konkurrenskraft på arbetsmarknaden. Detta understryks därtill av Grönqvist och Lindqvist (2015) som i sin studie visar att militärt ledarskap och militärtjänst i ledande befattningar förbättrar arbetsutsikterna för den enskilde på den civila arbetsmarknaden.

För att möta den ökade konkurrensen och individernas krav understryker Alvesson och Spicer (2012) att det i organisationer därför finns ett behov av att ägna sig åt intryckshantering och däri ge intryck av att organisationen är modern och attraktiv. Organisationer är starkt beroende av allmänhetens uppfattningar av dem och därför blir

organisationens image och varumärke viktigt att fokusera på för att öka dess erkännande och anseende (Alvesson, 2006).

Alvesson (2004, s. 72) beskriver image som ett "uttryck som skapas genom att appellera till publiken och inte genom att reproducera verkligheten". Skillnaden mellan substans och image är ofta stor och imagen kan sålunda vara löst kopplad till verkligheten, då organisationer tenderar att ägna sig åt image snarare än praktiken (Alvesson, 2013; Ydén, 2008). Bolman och Deal (2019) menar på ett likartat sätt att organisatoriska modeller och aktiviteter av olika slag är till fördel för organisationens anseende och image, men att de inte nödvändigtvis ger några positiva effekter på effektiviteten eller produktiviteten. Istället förbättrar de organisationens möjligheter att locka till sig anställda samt erhålla legitimitet som kvalificerar organisationen för statligt stöd. Alvesson (2004) vidareutvecklar resonemanget och klargör att image och ett gott anseende just möjliggör för organisationen att kunna locka till sig och rekrytera personal. Därigenom blir imagen ett föremål för specifika åtgärder och aktiviteter som kan uttryckas i symboler och i detta hänseende används exempelvis ofta ledarskap som symbol för att låta imponerande och stärka organisationens status och varumärke (ibid., Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017).

4 Metod

I detta kapitel berörs aktuella metodologiska aspekter i relation till föreliggande studie. Metoddelen fokus ligger vid studiens forskningsdesign och syftar till att redogöra för de metodval som studien bygger på.

4.1 Metodval

Valet av metod grundades på studiens syfte att undersöka det utvecklande ledarskapets relevans genom att studera dess tillämpning och funktion inom Försvarmakten. Av den anledningen baserades studien på en kvalitativ undersökning, vilken bestod av intervjuer. Valet att använda intervjuer som datainsamlingsmetod grundades på avsikten att undersöka och söka förståelse för informanternas uppfattningar kring ovan nämnda syfte.

4.1.1 Intervjuer

Intervjuer är en samtalsrelation där forskaren försöker förstå den som intervjuas och där kunskap konstrueras i interaktionen mellan dessa (Kvale & Brinkmann, 2014). I relation till detta genomfördes därför intervjuer för att söka förståelse och kunskap kring informanternas uppfattning av det utvecklande ledarskapet i Försvarmakten.

I studien genomfördes sammanlagt nio intervjuer, vilka pågick i cirka 60 minuter vardera. Fem intervjuer ägde rum på plats hos informanterna och fyra intervjuer skedde telefonledes. Intervjuszvaren var lika omfattande under telefonintervjuerna som under de fysiska träffarna. Under intervjuerna användes en av författaren egenkonstruerad intervjuguide, vilken var av semistrukturerad karaktär (Se: Bilaga 2). Intervjuguidens semi-strukturerade utformning medgav ett visst antal färdigformulerade frågor samtidigt som den möjliggjorde flexibla följdfrågor (Bryman, 2018; Fejes & Thornberg, 2017). Intervjuguiden inleddes med bakgrundsfrågor som syftade till att ge en kort redogörelse kring intervjupersonernas personliga erfarenheter kopplat till ämnesområdet. Därefter tematiserades och relaterades frågorna till studiens frågeställningar och teoretiska referensram (Se: Bilaga 2). I slutskeendet av intervjuerna gavs informanterna möjlighet att rätta felaktiga uppfattningar och vidareutveckla och förtydliga sina utsagor. På så sätt bekräftades att intervjufrågorna uppfattades och besvarades på ett adekvat vis. Intervjuguiden testades även under genomförd förstudie.

4.1.2 Förstudie

Förstudier eller pilotstudier är viktiga inslag i forskningsprocessen, då de fungerar som underlag till huvudstudien samtidigt som datainsamlingsmetoderna kan prövas (Bryman, 2018). Bryman förklarar att närhelst det är möjligt ska man genomföra en pilotstudie innan huvudstudien påbörjas för att säkerställa att intervjufrågor uppfattas korrekt och för att undersökningen i sin helhet ska bli bra. Med detta i åtanke genomfördes en pilotstudie, vilken syftade till att låta försökspersoner kommentera och ge verbal feedback kring intervjuguiden, dess frågor och struktur. Därigenom kunde intervjuguidens lämplighet säkerställas samt att alla frågor uppfattades på ett adekvat vis.

Förstudien bestod av två pilotintervjuer med personal från Försvarmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet (FMLOPE). Dessa informanter hade mångårig erfarenhet kring ledarskapsfrågor, då de själva var ämnesföreträdare för ledarskapet i Försvarmakten. Pilotintervjuerna pågick i cirka 60 minuter vardera och resulterade i ett fåtal förändringar som exempelvis frågornas ordningsföljd och förtydligande av enskilda ord. Genom pilotintervjuerna kvalitetssäkrades således intervjufrågorna inför huvudstudien, vilket fick till följd att inga obesvarade frågor eller interna bortfall registrerades under den senare.

4.2 Urval

I undersökningen användes ett strategiskt och målstyrt urval, vilket innebar att informanter valdes ut på ett strategiskt och genomtänkt sätt (Bryman, 2018). Bryman poängterar att denna urvalsmetod är lämplig att använda vid just kvalitativa studier, eftersom det syftar till att få en djupare förståelse av fenomenet som studeras.

För att söka en djupare förståelse för UL:s relevans för Försvarmakten riktades undersökningen mot ledarskapsmodellens tillämpning och funktion inom utbildnings- och förbandsverksamheten. Studien vände sig därför till informanter som kunde bidra till en djupare förståelse genom sin erfarenhet och yrkesrelaterade expertis inom dessa områden. Efter en översiktlig genomgång av Försvarmaktens personalkategorier valdes befattningen som studierektor ut, med anledning av att befattningen gav möjlighet till en organisatorisk överblick angående ledarskapet riktat mot såväl utbildnings- som

förbandsverksamheten. I detta avseende innebar rollen som studierektorer ett övergripande ansvar för skolverksamheten, samtidigt som befattningen innefattade tidigare tjänstgöring som chef vid förband. Därtill innebar befattningen som studierektor en mångårig erfarenhet av ledarskap och förtrogenhet med ledarskapsmodellen, då UL ingår som utbildningsmoment inom ramen för personalkategoriens nivåhöjande utbildning. Valet av studierektorerna som undersökningsdeltagare motiverades således av deras yrkesrelaterade expertis kopplat till vad som stod i fokus för undersökningen. Av dessa skäl bestod studiens urval av Försvarsmaktens studierektorer.

För att vidareutveckla och relatera urvalet till Bryman (2018, s. 498) tillämpades ett *kriteriestyrt a priori-urval*, vilket betydde att informanterna valdes ut enligt kriterier som fastställdes vid undersökningens början. Dessa kriterier utgjordes i studien av *befattning* och *skoltillhörighet*. Mer specifikt innebar kriterierna att informanterna skulle inneha befattningen som studierektor tillika Skolförvaltare/ Utbildningsförvaltare eller motsvarande samt vara verksamma vid Försvarsmaktens skolor som bedriver inomverksutbildning. Inomverksutbildningen avser här utbildning av Gruppbefäl, Soldater, Sjömän samt Specialistofficerare. Försvarsmakten består av ett tiotal skolor som bedriver denna typ av utbildning, vilka i studien representeras av dess studierektorer. Genom ovanstående kriterier valdes därför tio informanter ut för att besvara forskningsfrågorna. Nio av dessa informanter samtyckte och medverkade sedermera i studien, vilket medförde att en skola och dess studierektor inte representeras i undersökningen och som därmed utgör externt bortfall.

4.2.1 Informanter

I föreliggande studie deltog sammanlagt nio studierektorer från Försvarsmaktens skolor, vilka valdes ut i linje med ovan fastställda kriterier. Studierektorerna var verksamma vid följande skolor i Försvarsmakten:

- Fältarbetsskolan (FarbS)
- Försvarsmaktens tekniska skola (FMTS)
- Ledningsstridsskolan (LedSS)
- Logistik- och motorskolan (LogS)
- Luftstridsskolan (LSS)

- Luftvärnets stridsskola (LvSS)
- Markstridsskolan (MSS)
- Militärhögskolan Halmstad (MHS H)
- Sjöstridsskolan (SSS)

Informanternas befattningsgrad som Skolförvaltare/Utbildningsförvaltare eller motsvarande innebar att de själva genomgått grundkursen i Utvecklande ledarskap (UL) under tidigare genomförd utbildning eller i sin nivåhöjande utbildning. Utöver detta hade dessutom mer än hälften (fem stycken) av informanterna gått utbildningen ”Handledare Utvecklande ledarskap” (HUL), vilket betyder att alla hade erfarenhet och var väl förtrogna med ledarskapsmodellen. Samtliga informanter hade även mångårig erfarenhet av att bedriva ledarskap, då de varit verksamma inom Försvarsmakten i över 30 år. Med hänsyn till informanternas integritet presenteras de inte enskilt eller mer ingående under detta avsnitt (Se: Etiskt förhållningssätt).

4.3 Procedur

Undersökningen påbörjades i samråd med Högkvarterets forskningssamordnare, vilken fungerade som en ”grindvakt” som gav kontaktuppgifter och tillträde till fältet (jmf: Bryman, 2018, s. 519). Därefter togs initial kontakt med respektive skolas studierektor eller motsvarande via e-post och telefonsamtal (Se: Bilaga 1). Under den inledande kontakten presenterades studiens syfte och i dialogform fastställdes tid för datainsamling för respektive skola. Intervjuerna varade i cirka 60 minuter vardera och genomfördes både på plats samt över telefon. Under intervjuerna presenterades även studien och dess etiska förhållningssätt mer ingående. Intervjuerna spelades in för att underlätta efterföljande transkribering och analys av empiri.

4.4 Analys av empiri

Fejes och Thornberg (2017) förklarar att i kvalitativ forskning är analys av empiri den process där forskaren systematiskt undersöker och bearbetar sitt datamaterial. I föreliggande studie användes en kvalitativ och tematisk innehållsanalys för att analysera studiens empiri, vilket innebar att texterna kodades i termer av vissa teman och att centrala kategorier identifierades och användes i tolkningsprocessen (Bryman, 2018).

Analysen och kodningen av empirin tog sig uttryck i att materialet från de transkriberade intervjuerna noggrant lästes igenom och genomsöktes efter mönster och teman, vilka färgkodades samtidigt som koder markerades i marginalen av texterna. Det empiriska underlaget kodades, kategoriserades och tematiserades här i relation till studiens teoretiska utgångspunkter. Tematiseringen innebar således att koderna genomsöktes efter kopplingar och mönster i relation till delarna i Nyinstitutionell teori. Ett exempel på detta var när informanterna talade om olika påverkansfaktorer såsom rådande samhällsutveckling, politiska beslut och hur andra länders försvarsmakter bedriver ledarskap. Dessa utsagor sammanfördes, tematiserades och relaterades följaktligen till det teoretiska begreppet isomorfism. Andra teorirelaterade teman var till exempel begreppen legitimitet och löskoppling, vilka på ett likartat sätt konstruerades i linje med ovanstående exempel. På så sätt användes alltså studiens teoretiska begrepp som utgångspunkt för att precisera aktuella teman under vilka informanternas utsagor samlades.

Dessa teman låg vidare inom ramen för undersökningens fokus och kopplades sedermera till studiens forskningsfrågor. I kommande resultatavsnitt parafraseras och inordnas intervju svaren i löpande text i enlighet med studiens frågeställningar, samtidigt som såväl block- som enskilda citat används för att belysa resultaten. Fejes och Thornberg (2017) understryker slutligen att denna typ av analys är lämplig när det kommer till att undersöka skriftliga dokument och texter såsom transkriberade intervjuer och tillägger att den kvalitativa innehållsanalysen följer en lång tradition av hermeneutik.

4.4.1 Hermeneutisk ansats

Genom att använda en kvalitativ och tematisk innehållsanalys innefattade studien en hermeneutisk metodansats. För att redogöra kring detta är den hermeneutiska ansatsen en tolknings- och förståelselära som handlar om att tolka, förstå och förmedla upplevelser av olika fenomen (Fejes & Thornberg, 2017). Fejes och Thornberg förklarar att det finns olika grenar av hermeneutiken som styr hur tolknings- och analysprocessen tar sig. För att söka förståelse för fenomenet Utvecklande ledarskap (UL) tillämpade föreliggande studie en *allmän tolkningslära* (ibid., s. 74) som gick ut på att tolkningen skedde genom att sätta delar i relation till helheten och vice versa. I detta sammanhang liknar Fejes och

Thornberg (2017) tolkningsprocessen vid en cirkel, samtidigt som Alvesson och Sköldberg (2008) tillägger att en liknande cirkulär rörelse sker mellan förförståelsen och förståelsen under tolkningsprocessen. Tidigare kunskap får ny mening då ny kunskap och erfarenhet erhålls som sätter in den gamla i ett nytt sammanhang, förklarar de.

Med anledning av att hermeneutiken handlar om texttolkning (Fejes & Thornberg, 2017) motiverades metodvalet genom att studien genererat text i form av transkriberade intervjuer. Den hermeneutiska ansatsen kom till uttryck då koder från enskilda intervjuer analyserades gentemot sammantagna fynd i det empiriska underlaget, därefter kunde fynden i det empiriska underlaget likaså användas för att analysera koderna från de enskilda intervjuerna. På så sätt analyserades enskilda aspekter av tillämpningen av UL, vilka sammantaget bidrog till analysen av tillämpningen av UL i sin helhet. Under analys- och tolkningsprocessen blev förförståelsen på så sätt till ökad förståelse som i sin tur blev till ny förförståelse likt en cirkulär rörelse, som Alvesson och Sköldberg (2008) nämner. I relation till detta betonar Fejes och Thornberg (2017) avslutningsvis betydelsen av ett avvägt förhållningssätt till teori vid analysen av kvalitativa data.

4.4.2 Abduktion och förhållningssätt till teori

Föreliggande studie hade ett abduktivt förhållningssätt till teori, vilket innebar att ett enskilt fall tolkades utifrån ett övergripande mönster och att tolkningen därefter bestyrktes genom nya iakttagelser (Fejes & Thornberg, 2017). Alvesson och Sköldberg (2008) förklarar att abduktion har drag av både induktion och deduktion, då det empiriska tillämpningsområdet utvecklas efterhand och att teorin kan justeras allteftersom.

Ett abduktivt förhållningssätt kom till uttryck i studien då tolkningsprocessen utgjordes av ett växelspel mellan empiri och teori. I detta sammanhang utgick analysen från teorin, då tolkningarna av empirin preciserades och kategoriserades med hjälp av de teoretiska begreppen. När aspekter i det empiriska underlaget påträffades som inte kunde förklaras med hjälp av huvudteorin fanns dessutom möjlighet att söka nya teoretiska perspektiv som kunde bistå med ytterligare förklaringar kring fenomenet UL i Försvarsmakten. Förhållningssättet bidrog på så sätt till ett flexibelt tolkningsförfarande, eftersom tolkningen kunde omprövas i ljuset av ny information och med hjälp av nya teoretiska

perspektiv kunde ny kunskap inhämtas som fördjupade och stärkte tolkningsarbetet. Valet att använda ett abduktivt förhållningssätt stämmer slutligen överens med Alvesson och Sköldbärgs (2008) resonemang om att abduktion är det som oftast används i verkliga sammanhang när det kommer till kvalitativa studier.

4.5 Etiskt förhållningsätt

Tillämpning av etiska krav är väsentligt inom kvalitativ forskning och därav följde studien Vetenskapsrådets (2002; 2017) fyra forskningsetiska riktlinjer angående informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskrav samt nyttjandekrav (jmf: Bryman, 2018, s. 170; Fejes & Thornberg, 2017, s. 268; Kvale & Brinkmann, 2014, s. 105). Ovan nämnda riktlinjer låg således som grund för studiens etiska förhållningssätt, vilka presenterades för informanterna såväl inför som under de aktuella intervjuerna. Gällande etiska överväganden togs bland annat hänsyn till konfidentialitetskravet angående informanternas anonymitet och av den anledningen publiceras inte namn, befattning eller skoltillhörighet i skrift. Av samma anledning går personliga citat inte att härleda till enskilda personer eller skolor i texten. För att bejaka konfidentialitetskravet ytterligare sammanställdes även bakgrundsinformation kring informanterna på gruppnivå. Med tanke på studiens kritiska karaktär medförde utlovad konfidentialitet att informanterna kunde redogöra för sina uppfattningar på ett uppriktigt sätt utan att behöva förställa sig. För att relatera detta till metodologiska skevheter såsom reaktiva effekter (Bryman, 2018, s. 597) kunde tendensen av sociala önskvärdhet på så sätt reduceras, eftersom informanterna inte hade anledning eller incitament att framställa sig själva och sina skolor i bättre dager.

5 Resultatredovisning

I nedanstående resultatavsnitt redovisas insamlad empiri från genomförda intervjuer med Försvarsmaktens studierektorer. I resultatredovisningen parafraseras empirin och intervju svaren i löpande text samtidigt som block- och enskilda citat används för att exemplifiera och belysa resultaten. Citaten från informanterna numreras med romerska siffror enligt traditionellt militärt stilbruk. Numreringen sker fristående och kopplas inte till skolornas ordningsföljd. Avsnittet är indelat i tre delar som avhandlar det utvecklande ledarskapets tillämpning, dess funktion samt bakomliggande påverkansfaktorer till implementeringen av Utvecklande ledarskap (UL) i Försvarsmakten.

5.1 Tillämpningen av Utvecklande ledarskap

Nedan redovisas tillämpningen av UL utifrån ett individ-, skol- och organisationsperspektiv. Individperspektivet avser studierektorernas tillämpning av UL, skolperspektivet innefattar tillämpningen av UL inom utbildningsverksamheten och organisationsperspektivet avser tillämpningen av UL i förbandsverksamheten och den militära praktiken.

5.1.1 Studierektorernas tillämpning av Utvecklande ledarskap – ur ett individperspektiv

Av intervjuerna framgår att studierektorerna inte tillämpar UL aktivt eller använder någon specifik ledarskapsmodell när de själva utövar ledarskap. Samtliga studierektorer säger sig nämligen basera sitt personliga ledarskap på tidigare erfarenheter och vad de själva upplevt under sitt yrkesliv som chefer i Försvarsmakten. I detta sammanhang utgjordes erfarenheterna av informanternas uppväxt, skolgång och föräldraskap samt av de möten med människor och chefer som de tidigare haft. Sammantaget har detta präglat och format studierektorerna till de ledare de är idag, menar de. För att exemplifiera och sammanfatta på vilket sätt studierektorerna bedriver sitt ledarskap berättar en informant följande:

Jag tror att de flesta chefer och ledare inte följer en modell slaviskt för det går i praktiken inte att göra. Utan du måste använda egna erfarenheter och ditt eget tänk kring bästa lösningar i olika situationer och beroende på den personal och de medarbetare som du jobbar med /.../ jag kan inte säga att jag springer runt och tänker på UL varje dag, utan

många gånger går man på känsla och intuition, men den grundas på erfarenheter. Många gånger är det erfarenheten som ligger till grund för olika lösningar.

(Informant II.)

Övriga informanter instämmer i detta och poängterar att de inte reflekterar i termer av UL i sitt dagliga verk samt att verksamhetens utformning inte tillåter utövande av direkt ledarskap i den bemärkelsen. Flertalet informanter förklarar att befattningen som studierektor är tidskrävande och att utrymmet därför är begränsat för utövande av direkt ledarskap. Studierektorerna säger sig härvidlag vara mer sysselsatta med skolrelaterade frågor av administrativ art än att bedriva direkt ledarskap. Exempel på studierektorernas arbetsuppgifter är att stödja skolchefen och ansvara för respektive skolas utbildningsprocess, vilket bland annat innefattar kvalitetssäkring av utbildningar och säkerställande att genomförda kurser är relevanta och aktuella. Arbetsuppgifterna sägs vidare ligga inom ramen för utveckling och uppföljning av skolverksamheten som till stor del består av administrativt arbete. Med detta i åtanke upplever flertalet av studierektorerna att de administrativa göromålen är överhängande och att det således begränsar utövandet av direkt ledarskap gentemot personalen på skolorna. Detta exemplifieras under en intervju på följande sätt:

Cheferna följer inte upp sin verksamhet mer än med formulär idag. Väldigt många av cheferna i fredstid sitter fast vid datorerna. Istället för att skapa förutsättningar för chefer att kunna vara ute och röra sig i verksamheterna. Där snappar man upp det man upplevt. Modellen [UL] bygger på att möta dina medarbetare med beteenden, inte sitta inlåst på ett kontor. Jag vet att många chefer är hårt belastade av andra sysslor idag.

(Informant III.)

Sammanfattningsvis visar empirin att studierektorerna själva tillämpar ledarskapsmodellen UL i ringa utsträckning. När studierektorerna väl utövar ledarskap utgår de inte från modellen UL, utan från tidigare erfarenheter som främst baseras på deras uppväxt, skolgång och människor som de tidigare mött. Arbetets utformning medger inte heller tillämpning av direkt ledarskap i vidare omfattning. Ålagda administrativa uppgifter begränsar nämligen studierektorernas möjlighet att vara ute i verksamheten i den utsträckning de själva önskar. Med vetskap om detta visar resultatet sålunda att studierektorerna inte själva aktivt tillämpar UL vid Försvarsmaktens skolor.

5.1.2 Tillämpning av Utvecklande ledarskap vid Försvarmaktens skolor – ur ett skolperspektiv

Av intervjuerna framgår att Försvarmaktens skolor tillämpar Utvecklande ledarskap (UL) i olika utsträckning inom sina skolverksamheter. I ett antal skolor ingår delar av UL som lärandemål och utbildningsmoment i kursutbudet, medan det för andra skolor inte sägs tillämpas nämnvärt. Gemensamt för skolorna som tillämpar UL är att de inte fullt ut utbildar i linje med UL-konceptet, utan istället använder utvalda delar av konceptet i sina kurser. Exempel på moment som utesluts är bland annat användningen av 360-graders feedback och mätverktyget Utvecklande ledarskap ledarbedömning (ULL), vilket motiveras av att de berörda elevkategorierna fortfarande är under utbildning och saknar underställda som kan bedöma dem.

Endast vid en skola sägs UL-kursen i sin helhet förekomma och då under den nivåhöjande utbildningen ”Högre Specialistofficersutbildning” för blivande Förvaltare. Utöver detta säger sig ett antal skolor komma att samarbeta och ta fram en gemensam ledarskapsutbildning i linje med UL-konceptet för blivande Kaptener. Detta motiveras av att de blivande Kaptenerna har varit verksamma i Försvarmakten under många år samtidigt som de redan är chefer, vilket medför att de anses vara betjänta av 360-graders feedback (ULL) inför sin kommande befattning. Utöver detta möts övriga elevkategorier av UL i begränsad och varierad utsträckning bland Försvarmaktens skolor. Av intervjuerna att döma tillämpas inte UL alls vid vissa skolor. Detta exemplifieras bland annat under intervjuerna då en informant redogör för skolornas tillämpning av UL på följande sätt:

ÖB [Överbefälhavaren] gick ut och sa att alla officerare skall gå UL och det innebar att man skulle ha handledare på respektive regemente. Kommer jag ihåg rätt så körde vi två kurser sen blev det ingenting mer. Som så mycket annat i Försvarmakten som går ut och ges order på, så sätts det igång sen så blir det inte någonting av det. Jag upplever att det är samma sak över hela spektrat när det kommer till Försvarmaktens skolor. Vissa gjorde inte en enda kurs, medan vissa gjorde några enstaka kurser /.../ så UL togs inget uttryck på skolan. Ingenting. Vi har inte bedrivit någon UL-verksamhet och det bedrevs inga UL-kurser/.../Så UL har varit ett oerhört tynande tillvaro på regementet.

(Informant V.)

Under intervjuerna framkommer dessutom att personalen och lärarkadern vid Försvarmaktens skolor inte genomgår UL inom ramen för tjänsten. I detta avseende berättar

informerarna att det bland Försvarsmaktens skolor inte finns något formaliserat förfarande för att skolpersonalen skall genomgå UL och på grund av det har en stor del av personalen inte genomfört UL. I de fall skolpersonalen genomgått UL har det varit på individens eget initiativ och flera informanter förklarar att det är individens ansvar att ansöka och genomgå UL om de själva vill. För att exemplifiera detta berättar en informant (IX.): ”vi har inga uppstyrd UL-kurser för personalen”, samtidigt som en annan informant (VII.) förtydligar att: ”tidigare behövde lärare gå UL, men det har vi inte genomfört på flera år nu. Sen kan lärare gå Försvarshögskolans kurs om de själva vill.”

För att sammanfatta ovanstående empiri konstateras att Försvarsmaktens skolor tillämpar UL i varierad utsträckning. Hos vissa skolor förekommer delar av UL som utbildningsmoment, medan det för andra skolor saknas helt i kursutbudet. Av empirin att döma råder dessutom inte heller något formaliserat förfarande att genomföra UL för skolpersonalen, vilket resulterat i att endast en begränsad andel genomgått UL bland Försvarsmaktens skolor. I detta sammanhang betraktas UL som frivilligt och det är upptill individen själv att genomföra UL om den själv så vill. Av dessa skäl tyder resultatet på att endast ett begränsat antal elever och skolpersonal genomgått UL i sin helhet bland Försvarsmaktens skolor.

5.1.3 Försvarsmaktens tillämpning av Utvecklande ledarskap – ur ett organisationsperspektiv

Enligt intervjuerna är många av informanterna av den uppfattning att UL inte efterlevs i organisationen generellt sett och inte heller efter avslutad UL-kurs. Väl ute på förbanden och i den militära verksamheten följs eller praktiseras UL inte i realiteten. ”Det ju inte UL och ledarskapsmodellen som använts, den glöms bort ute på förbanden, det är ingenting man dagligen jobbar med”, förklarar en informant (VII.). Informanterna berättar vidare att det är en begränsad andel av Försvarsmaktens anställda som genomfört UL samtidigt som de poängterar att det inte heller sker någon uppföljning eller progression efter avslutade UL-kurser. Härvidlag klargör de att progressionen bör leda till att ledarskapet praktiseras och övas mer i vardagen ute på förbanden. Citat som belyser denna allmänt spridda uppfattning preciseras enligt nedan:

Det är få som har genomfört UL. Det behöver vara en mycket större bredd och ett större ansvar ute på förbanden att faktisk genomföra det här med all personal /.../ Ett av problemen är att det bara blir en kurs på tre dagar och en uppföljningsdag. Det blir bara ett moment och sedan sker det ingenting mer med det. UL tas inte om hand om efter kursen och om kursen ska ha någon bäring och kunna fortsätta i Försvarsmakten måste man också ta hand om det när kursen är slut och att vi fortsätter prata i de termerna. Slutar vi diskutera det och inte använder oss av det, och att det inte är utbrett i Försvarsmakten och att alla har gjort det, då har vi ett problem. Vi brister i de sakerna att det bara blir en kurs och att den sen glöms bort.

(Informant V.)

När det kommer till tillämpningen av UL i organisationen förklarar informanterna att det därtill inte förekommer något formaliserat tillvägagångssätt för att bedöma ledargärningar i organisationen och att försvarsmaktsanställda därav inte utvärderas i linje med UL i sitt arbete. I detta sammanhang betonar många informanter avsaknaden av UL i medarbetarsamtal och dylikt. En informant berättar exempelvis att: "Det finns ingenting om man tittar på de mallar för medarbetarsamtal som finns idag, så finns det ju inget kopplat till UL. Försvarsmakten har inget gemensamt och det kan jag sakna" (Informant I.). En annan informant (IV.) konstaterar att UL inte finns med i medarbetarsamtalen genom granskning av dess bedömningsformulär: "Jag har ett formulär framför mig här och jag kan konstatera att i dagens medarbetarsamtal så nämns inte UL någonting i det."

I detta sammanhang menar vissa informanter att det på så sätt finns en diskrepans mellan vad som sägs och vad som görs när det kommer till UL i Försvarsmakten. De menar att UL uttrycks och påtalas i organisationen, men att det i själva verket inte praktiseras i handling. "Det är handlingarna och beteenden som är avgörande och vi måste ha det utfallet i organisationen. Vi måste gå från ord till handling", förklarar en informant (Informant I.), medan en annan informant vidareutvecklar resonemanget på nedanstående sätt:

ÖB [Överbefälhavaren] trycker på att ledarskap är viktigt, men i handling är det inte det för i handling skapas inte förutsättning för lägre chef att bedriva ledarskap. Så i ord efterlevs UL, i handling nej, för om du tittar på hur produktionsdelen är uppbyggd idag så är det otydliga lednings- och lydnadsförhållanden. Det är otydligt, det är formulär, rapporter och papper som är viktigt/.../ det måste gå ut i organisationen och att man faktiskt gör saker på riktigt, alltså i handlingar och inte bara i ord. Det måste effektueras.

(Informant III.)

Sammanfattningsvis visar empirin att UL inte verkar tillämpas systematiskt ute på förbanden på ett praktiskt plan. UL följs inte upp i organisationen och det sker heller inte någon progression efter avslutad kurs ute på förbanden. Informanterna menar att organisationen därför måste återkoppla utbildningen och att försvarsmaktsanställda får möjlighet att genomföra och repetera UL i större utsträckning. De föreslår uppdateringsutbildning och att verksamheten i ökad utsträckning tillåter övning i ledarskapssituationen. Därigenom kan en progression skapas så att UL omsätts i praktiskt utförande ute på förbanden när ledare kan öva i sin befattning framför trupp. Med vetskap om detta visar empirin av allt att döma att det kan finnas en diskrepans mellan vad som uttalas och vad som faktiskt görs när det kommer till UL i Försvarsmakten och den praktiska militära verksamheten ute på förbanden.

5.2 Det utvecklande ledarskapets funktion för Försvarsmakten

Beträffande det utvecklande ledarskapets (UL) funktion för Försvarsmakten är informanterna av delade meningar. Å ena sidan tycks ledarskapsmodellens innehåll vara fördelaktigt för organisationen och individerna i den, samtidigt som modellen anses fylla andra funktioner och inte vara väl anpassad till den militära kontexten. Vad gäller UL:s funktionalitet läggs vikt vid ledarskapsmodellens normativa karaktär, det vill säga att den förmedlar vad som är eftersträvarnsvärda ledarbeteenden och att den därigenom förtydligar och anger vilka beteenden som förväntas användas av ledare i Försvarsmakten. På så sätt underlättas ledarnas agerande i och med att modellen anger hur de bör agera. Informanterna påpekar också att modellutvecklingen och tillägget av destruktivt ledarskap är gynnsamt, då det förtydligar hur en ledare inte bör vara och att reducering av destruktiva ledarbeteenden är betydelsefullt för organisationen. Detta påtalas av en informant i följande ordalag:

De destruktiva bitarna skapar en nerv. Att plocka bort destruktiva beteenden ger effekt och det är där som det stora är. Den [ledarskapsmodellen] har blivit ännu mer handfast nu tycker jag på grund av de destruktiva delarna/.../ man får största effekt genom att jobba med destruktiva beteenden. Det är kanske det som organisationen skulle ta ett rejält grepp om. Men hur det ska göras vet jag inte.

(Informant I.)

Andra fördelaktiga funktioner med UL sägs utgöras av att modellen bidrar till ett gemensamt språk kopplat till ledarskap och att modellen är något de anställda kan förenas kring. I relation till detta påtalas vikten av att anställda i Försvarsmakten talar samma språk och använder samma termer när det kommer till ledarskap, vilket underlättar för samförstånd och samsyn. Detta exemplifieras bland annat av följande intervjusvar:

Genom UL får man en modell att samtala kring och någonting måste man ju ha att förhålla sig till i en organisation. Vi behöver ett gemensamt språk för ledarskap och vi är en organisation som slår oss för bröstet när det kommer till ledarskap och då vore det märkligt om vi inte hade någon gemensam modell att samtala kring.

(Informant I.)

Vidare, ställer sig informanterna sig osäkra till UL:s effekter riktat mot Försvarsmaktens verksamhet. De säger sig inte kunna precisera UL:s reella effekter och understryker samtidigt svårigheten i att mäta och säkerställa effekterna av ledarskap. En informant (II.) poängterar att ”det är oerhört svårt att se effekterna av ledarskap och om det beror på UL”, medan en annan informant vidareutvecklar resonemanget på följande sätt:

UL:s effekter och när man har gjort mätningar på det så visade det ju sig att man inte använde sig av mer utvecklande beteenden, utan man använde sig mindre av destruktiva beteenden. Jag kan inte säga själv vad effekterna är. Det är sorgligt att det fortfarande är den här modellen som ÖB [Överbefälhavaren] än idag säger att vi ska använda oss av och fortfarande hör jag folk använda andra ord när det beskriver ledarskap.

(Informant V.)

Under intervjuerna diskuteras därtill funktionen av UL i fred respektive ofred. Uppfattningen kring relationen mellan UL och Försvarsmaktens huvudsakliga uppgift att försvara Sverige och förmågan till väpnad strid, går aningen isär hos informanterna. En del av informanterna menar att UL fungerar och fyller en funktion i förebyggande syfte:

Om man i fredstid använt ett Utvecklade ledarskap har man också jobbat upp ett ledarskapskapital, så att i stunder där det behövs när man behöver köra över individer och behöver ta snabba beslut, man kan inte ta hänsyn till alla parametrar och någon kanske tycker att det här inte är okej, då finns det ett kapital att ta av. Då finns det en förståelse för det.

(Informant IV.)

Merparten av informanterna menar å andra sidan att UL inte är lika funktionellt i den militära kontexten under stridssituationer och i händelse av krig. De förklarar att ledarskapet då kantas av andra villkor och ledarattribut och att UL därför inte är lika funktionellt under lösandet av krigs- och stridsuppgifter. Krig innebär någonting helt annat att förhålla sig till, då fokus främst riktas på själva uppgiftslösandet, berättar de. Ledarskapet blir då mer auktoritärt och kantas av kommandostyrning, stridsledning och minuttaktiskledning än av utvecklande ledarskapsbeteenden. Denna uppfattning exemplifieras bland annat under en intervju på följande sätt:

I fredstid eller utbildningstider står de mjuka värdena i centrum. I stridssituationen har man inte råd att tänka mjuka värden, utan då är det att lösa uppgiften som gäller. Där är det ju en markant skillnad /.../ i en krigssituation står man ju som chef och pekar med hela handen på ett helt annat sätt för att lösa uppgiften än vad man gör hemma i vardagen. Då blir det kommandostyrning och ordergivning och det blir ju en tydlig skillnad när man räknar mjuka värden på hemmaplan och här blir det att rutinerna ska sitta och då behöver du kommandostyra på ett annat sätt.

(Informant IX.)

Sammanfattningsvis visar empirin att UL fyller mångbottnade funktioner för Försvarmakten, då aspekter som modellens normativa karaktär, tillägget destruktivt ledarskap och att modellen fungerar som en gemensam språk- och referensram framhålls som fördelaktiga inslag. Enligt empirin sägs UL däremot sakna reella effekter i verksamheten och upplevs inte vara lika funktionellt för Försvarmakten i strids- och krigssituationer som i fredsverksamheten. I krigssituationer ligger fokus uteslutande vid uppgiftslösning och lösandet av krigsuppgifter, vilket medför att ledarskapet kantas mer av kommandostyrning, stridsledning och minuttaktiskledning än av utvecklande ledarskapsbeteenden. Med vetskap om detta tycks funktionen av UL skilja sig beroende på konfliktnivå och att ledarskapsmodellen lämpar sig bättre i fredstid än i tider av ofred.

5.2.1 Det utvecklande ledarskapets underliggande funktion för Försvarmakten

Informanterna resonerar sedermera kring UL:s funktion bortom modellens innehåll. Härvidlag betonas UL:s funktion kopplat till Försvarmaktens folkförankring, personalförsörjning och modellens funktion som en varumärkesbyggande aktivitet, vilket anses vara väsentligt för rekrytering och bibehållande av personal. I relation till detta berättar informanterna att UL bidrar till och skapar en trovärdighet och en attraktivitet

för Försvarmakten, vilket främjar personalförsörjningen och tillväxten på sikt. Detta påtalas under ett antal intervjuer och kan exemplifieras genom följande utsaga:

UL signalerar ju också någonting, det är inte bara ett innehåll. Det ger en positiv effekt att Försvarmakten i ledarskapsfrågor sätter humanismen i centrum. /.../ Det blir en bra PR-grej för Försvarmakten och det är bra att en myndighet har ett humant perspektiv. Det skapar förtroende och intresse. Det har att göra med att Försvarmakten ska kunna vara en profession, så vi måste vara legitima och vara en legitim aktör för att få folkets och statsmaktslednings förtroende. Så det är den ena sidan av det ur ett samhällsperspektiv och en annan sida är rekrytering. Det blir viktigt att vi lyckas rekrytera och i ett bibehållande syfte, för vi måste behålla jättemånga. Då blir Försvarmakten som varumärke viktigt.

(Informant VI.)

För att summera funktionen av UL bortom modellens innehåll visar empirin att UL fyller underliggande och sekundära funktioner som rekryteringsbefrämjande och varumärkesbyggande aktivitet för Försvarmakten. I relation till detta symboliserar och signalerar UL positiva och humana värden för Försvarmakten, vilket stärker organisationens varumärke och attraktionskraft. Detta upplevs i sin tur främja tillväxten ur ett rekryterings- och bibehållandeperspektiv. Genom UL kan Försvarmakten visa upp positiva värden och därigenom vårda det förtroende som samhället givit organisationen, vilket således är gynnsamt för personalförsörjningens skull.

5.3 Bakomliggande påverkansfaktorer kring implementeringen av Utvecklande ledarskap i Försvarmakten

Informanterna redogör slutligen kring bakomliggande faktorer till varför Försvarmakten valde att anamma och implementera ledarskapsmodellen UL. Under intervjuerna antas implementeringen dels grundas på ett upplevt behov av en ny ledarskapsmodell, dels på externa och samhälleliga faktorer.

5.3.1 Behovet av en ny ledarskapsmodell

Ur ett historiskt perspektiv fanns det enligt informanterna ett behov av att implementera en ny ledarskapsmodell i Försvarmakten, vilken skulle uppmärksamma och sätta individen i centrum i större utsträckning. Informanterna berättar att det dåtida ledarskapet under den allmänna värnplikten emellanåt kunde kantas av destruktiva ledarbeteenden och auktoritära inslag såsom överkontroll, kadaverdisciplin och pennalism, vilket därmed förutsatte en ny ledarskapsmodell. En informant berättar:

Ser man till hur man historiskt jobbat med att disciplinera soldater och hur soldaternas villkor sett ut och hur det såg ut på regementena förr, så gapade man ju över hur regementena såg ut runt 1968. Under 68-rörelsen blev det revolution och motreaktioner med sabotage och uppror mot regementena /.../ och det banade väg för koncepten och för att koppla detta till UL, så fanns det på 80-talet pennalister som befäl som kunde referera utifrån den teoribildning som fanns att nu kräver situationen det här. Men med UL blev det glasklart att det som vi vill ha är personlig omtanke, föredömligt agerande och inspiration. Då blev det plötsligt tre värdeord som är superhumana, supermänniska och superpositiva och som gör att man inte kan legitimera en massa skit.

(Informant VI.)

5.3.2 Externa och samhälleliga faktorerers påverkan på implementeringen av Utvecklande ledarskap i Försvarsmakten

I valet att använda UL som ledarskapsmodell så har Försvarshögskolan (FHS) utifrån empirin att döma spelat en avgörande roll i framtagandet och utvecklandet av ledarskapsmodellen. ”Det var FHS som tog fram den här modellen och paketerade den och sålde in den till Försvarsmakten”, förklarar en informant (IV.). En annan informant vidareutvecklar resonemanget och ställer sig kritiskt mot FHS roll under implementeringen av UL i Försvarsmakten:

FHS har alltid varit Försvarsmaktens kunskapskälla för att förstå ledarskap som vetenskaplig disciplin och ämne. Försvarsmakten har inte förstått språket och det har gjort att man har fått det forskarna har velat lägga i händerna på Försvarsmakten. /.../ Svagheten med UL är att eftersom inte Försvarsmakten kan ställa bättre frågor blir UL det enda svaret på hur man utövar direkt ledarskap och det är inte svaret på alla frågor om direkt ledarskap. UL är för generell i sin karaktär och den omhändertar bara en liten del /.../ Ledarskapsämnet måste utvecklas så det blir mindre flummigt och mer konkret och vardagligt /.../ Det man också kan vara kritiskt mot och det man måste fundera kring är det här med konceptutbildningar som Försvarsmakten har fastnat i. Är det egentligen en väg vi vill gå, eller är det ett uttryck för vad FHS har sålt in till Försvarsmakten. För koncept lever i sig själva och de är ju en kassako för FHS.

(Informant VI.)

Informanterna resonerar vidare kring framtagandet av UL och förklarar att FHS anammade den amerikanska ledarskapsmodellen Transformativt ledarskap genom att inhämta inspiration från USA och andra länders försvarsmakter. FHS anpassade sedermera modellen till svenska förhållanden genom att tona ned ledarglorifiering och användningen av aspekten karisma som var central i den ursprungliga versionen. Utöver detta påtalas civila aktörers påverkan på Försvarsmaktens vidmakthållande av UL, då ledarskapsmodellen även förekommer i det civila samhället i stor utsträckning. I relation till detta betonas UL:s popularitet i samhället, vilket antalet genomförda UL-kurser sägs

bekräfta. En Informant (V.) förtydligar detta och berättar: ”Tittar vi på de civila aktörerna, så är det mängder av UL kurser på kommuner, landsting och i näringslivet idag”.

Vidare betonas under intervjuerna att Försvarsmakten måste anpassa sig till samhället, följa samhällsutvecklingen och rådande politiska ställningar, vilket påverkar hur Försvarsmakten organiserar sin verksamhet och bedriver ledarskap. En informant berättar exempelvis följande:

Vi måste ha ett gott rykte för det handlar om vår funktion i samhället. Vi är en sådan pass viktig funktion när det gäller säkerhet i samhället och våra politiker och svenska folket ställer krav på oss. Vi måste ta hand om oss själva. Med dåliga rykten får vi problem med det mesta, med rekrytering och behålla folk internt. Så utåt sett är det jätteviktigt att vi har en positiv bild över ledarskapet.

(Informant III.)

Andra anledningar till implementeringen av UL gäller de organisatoriska förändringar som ägt rum inom Försvarsmakten samt att Försvarsmakten måste anpassa ledarskapet till individerna som söker sig dit idag. Vad det gäller organisatoriska förändringar betonas under intervjuerna förflyttningen från allmän värnplikt till en yrkesarmé och kontinuerligt tjänstgörande förband som en bidragande orsak till valet att implementera UL. Denna uppfattning exemplifieras bland annat av nedanstående citat:

Den största förändringen har skett de senaste 10 åren när vi tog bort värnplikten och tog fram ett yrkesförsvar /.../ då har ju ledarskapet ändrats givetvis. Idag är det ju än viktigare när det är frivilligt att vi måste få behålla och få in soldater och få krigsförband som fungerar även i fredstid för att kunna möta kriget sen. Och dagens ungdom är ju på ett sätt annorlunda. Dagens ungdom är väl lite så här att det är de som står i fokus, jag ska testa det här en liten stund, och är ledarskapet inte bra så kommer det sprida sig i övriga samhället och då kommer gemene mans uppfattning vara att Försvarsmakten är ingenting att satsa på. Det har vi inte råd med. Vi måste behålla människor för det tjänar vi på.

(Informant VII.)

Flertalet informanter nämner likaså vikten av att Försvarsmakten genom UL appellerar till individerna och dagens ungdomar i hopp om att dessa stannar kvar och fortsätter att tjänstgöra inom det militära. Informanterna upplever nuvarande rekryteringsunderlag och dagens ungdomar som mer individualistiska i den bemärkelse att de främst ser till sin egen vinnings skull och därför måste Försvarsmakten motsvara vad denna målgrupp

efterfrågar för att kunna vara slagkraftig i konkurrensen på arbetsmarknaden. Detta påtalas exempelvis under en intervju enligt nedan:

Jag tror att ungdomarna som tar sig till Försvarsmakten idag inte har ambitionen att det här ska vara ett livstidsyrke utan många tänker ju hur kan jag utvecklas i det här yrket och vad kan det ge mig. Och då krävs det ju att vi hänger med övriga samhället och konkurrerar att det här är något intressant och lockande att jobba i och utvecklande. Därav måste vi hänga med i konkurrensen när det gäller rekrytering som krävs från andra delar av arbetsmarknaden.

(Informant II.)

En del av informanterna är vidare av den uppfattningen att implementeringen av UL också kan bero på den ursprungliga modellens popularitet i sig och att Försvarsmakten måste följa rådande ledarskapstrender som är aktuella idag för att organisationen ska kunna uppfattas som modern och tidsenlig. För att belysa att det går trender i ledarskap redogör ett antal informanter kring att Försvarsmakten historiskt sett använt sig av olika ledarskapsmodeller och koncept, vilka avlöst varandra under årens lopp. För att exemplifiera detta berättar en informant följande:

UL är ju en normativ ledarskapsteori som Försvarsmakten accepterat och den har föregåtts av situationsanpassat ledarskap som föregicks av Henry och Blanchards tvådimensionella teori och före den en endimensionell modell som var demokratisk ledarskap jämfört med auktoritärt ledarskap /.../ Sverige är ett väldigt trendkänsligt land och svenskar i gemen har en förmåga att lyssna väldigt mycket på vad som är trendigt internationellt och så tar man det på allvar och anpassar sig till det och där är ju Försvarsmakten inget undantag. Så Försvarsmakten är trendkänsliga och UL är bara en svensk version av Transformativt ledarskap som har varit en trend viktig modell och teori. Där är jag personligen lite skeptisk och tänker att det vi borde titta mer på är vad vi behöver över tiden snarare än att ropa vidare det som ropas just nu.

(Informant VI.)

För att sammanfatta ovanstående empiri påvisar resultatet att olika bakomliggande faktorer påverkat Försvarsmaktens val att implementera UL. Införandet av UL baserades på ett ökat behov av en ny ledarskapsmodell, då tidigare ledarskapsmodeller upplevdes vara inaktuella samtidigt som ett antal organisatoriska och samhällseliga faktorer påverkat valet. I detta avseende spelade Försvarshögskolan som organisation en central roll i införandet av UL genom framtagandet av ledarskapsmodellen, vilken var inspirerad och en vidareutveckling av den amerikanska ledarskapsmodellen Transformativt ledarskap. Det Transformativa ledarskapet sägs vidare i intervjuerna vara en modern och trend viktig

ledarskapsteori, som även används av andra nationers försvarsmakter. Detta ger vid handen att Försvarsmakten kan betraktas som en trendmedveten organisation när det kommer till ledarskap, eftersom organisationen väljer att följa rådande ledarskapsideal som är populära idag. Enligt empirin anses även ledarskapsmodellen vara förenad med ekonomiska intressen, då den ger intäkter och ökar i popularitet i det civila samhället. Andra påverkansfaktorer sägs bland annat utgöras av politiskt hänsynstagande och organisatoriska förhållanden som omorganiseringen från allmän värnplikt till en yrkesarmé. Detta tros förutsätta en annan typ av ledarskap då individerna till stor del söker sig till Försvarsmakten på frivillig basis. I relation till detta visar empirin att rekryteringsmålgruppen och dagens individer som tar sig till Försvarsmakten idag påverkar valet av ledarskapsmodell. I detta sammanhang påtalar informanterna vikten av att i rekryterings- och bibehållandesyfte appellera till dessa individer och att ledarskapsmodellen UL upplevs främja just detta.

6 Diskussion och analys

Syftet med den föreliggande studien var att undersöka det utvecklande ledarskapets relevans för Försvarsmakten genom att studera dess tillämpning och funktion i organisationen. I följande avsnitt summeras, analyseras och diskuteras studiens resultat i relation till tidigare forskning och studiens teoretiska referensram. Inledningsvis ges en diskussion kring tillämpningen av Utvecklande ledarskap (UL) i Försvarsmakten utifrån ett individ-, skol- och organisationsperspektiv. Därefter diskuteras UL:s funktion för Försvarsmakten samt de bakomliggande faktorer som påverkat implementeringen av den. Avslutningsvis ges en metoddiskussion samt förslag på framtida forskning och praktiska implikationer.

6.1 Tillämpningen av Utvecklande ledarskap i Försvarsmakten

I enlighet med resultatredovisning tillämpas UL i begränsad utsträckning ur ett individ-, skol- och organisationsperspektiv. Ur ett *individperspektiv* konstateras att studierektorerna själva inte tillämpar eller praktiserar ledarskapsmodellen UL vid Försvarsmaktens skolor. Snarare än UL, baserar studierektorerna sitt ledarskap på tidigare erfarenheter samtidigt som befattningen inte tillåter utövande av direkt ledarskap, eftersom administrativa sysslor till stor del upptar deras tid. Ur ett *skolperspektiv* tillämpas UL i sin tur i varierad utsträckning bland Försvarsmaktens skolor. I vissa skolor ingår delar av UL i kursutbudet, hos andra skolor tillämpas UL inte alls. Utöver detta visar empirin att personalen och lärarkadern inte genomgår UL inom ramen för tjänsten. Ur ett *organisationsperspektiv* framkommer att den militära förbandsverksamheten inte heller påverkas i särskilt stor utsträckning av det utvecklande ledarskapet och att ledarskapsmodellen inte följs upp eller ingår i medarbetarsamtal eller andra ledarbedömningar.

Med vetskap om den till synes bristande tillämpningen av UL ger analysen vid handen att det kan finnas en diskrepans mellan vad som sägs och vad som faktiskt görs när det kommer till UL i Försvarsmakten. I detta avseende har Överbefälhavaren (ÖB) uttalat och fastställt att UL skall användas i hela Försvarsmakten, men ledarskapsmodellen verkar utifrån empirin att döma inte aktivt tillämpas i vidare utsträckning utifrån ett individ-, skol- eller organisationsperspektiv. För att diskutera detta förfarande i relation till

studiens teoretiska referensram, Nyinstitutionell teori, kan den bakomliggande mekanismen löskoppling utgöra en förklaring.

Löskoppling innebär i detta avseende att organisationer kopplar bort den formella arbetsstrukturen från den informella i syfte att låta omgivningen tro att institutionaliserade regler tillämpas och fungerar i verksamheten (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). I detta sammanhang tycks alltså ett glapp och en lös koppling uppstå mellan formellt arbetssätt och vad som faktiskt sker i Försvarsmaktens dagliga verksamhet. Detta förfarande möjliggör för organisationen att utåt sett ge sken av att tillämpa UL, samtidigt som de i själva verket kan göra någonting annat internt. Tack vare löskopplingen kan Försvarsmakten alltså fastställa användningen av ledarskapsmodellen, utan att den tillämpas fullt ut och att den faktiska verksamheten förändras nämnvärt.

Analysen av studiens resultat visar i detta sammanhang att tillämpningen av UL skiljer sig åt mellan skolverksamheten och den militära förbandsverksamheten. För att precisera detta upplevs UL vara mer användbart i skolmiljön än ute på förbanden. För att diskutera detta i termer av löskoppling belyser Nyinstitutionell teori med tillhörande forskning förekomsten av skilda logiker. I detta avseende klargör tidigare forskning att militära organisationer ofta består av skilda verksamhetslogiker (Ydén, 2008; Boëne, 2000). Försvarsmakten tycks här bestå av såväl en konfliktlogik som en samverkanslogik av administrativ art. För att analysera studiens resultat verkar konfliktlogiken återfinnas i den militära förbandsverksamheten, medan den administrativa samverkanslogiken återfinns i skolverksamheten. Vad gäller Försvarsmakten så tyder resultatet på att det administrativa delsystemet tagit överhanden i fredstid, då studierektorernas och andra militära chefers vardag till stor del upptas av administrativa sysslor. Härvidlag uppmärksammas i studien att studierektorerna inte har möjlighet att följa upp sina verksamheter med mer än dokument och formulär idag. Studiens resultat belyser på så sätt de praktiska begränsningarna och administrativa kraven som tynger ned det direkta ledarskapet och därigenom belyses också den relevans ledarskapet tillskrivs. Detta förfarande kan således bistå med en förklaring till studierektorernas situation, då ökad

byråkrati och administrativa uppgifter begränsar chefers utövande av direkt ledarskap (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017).

Utifrån ett Nyinstitutionellt teoretiskt perspektiv kan således skilda logiker existera parallellt i Försvarsmakten, vilket kan förklara varför UL tillämpas i viss utsträckning i skolverksamheten men inte i förbandsverksamheten. Denna organisatoriska dualism kan ses som ett resultat av mekanismen löskoppling och genom en diskussion om skilda logiker synliggörs den militära förbandsverksamhetens friktionsyta mot organisationens administrativa utbildningsdel i fredstid. I detta avseende finns det i analysen anledning att tro att det är stor skillnad på att leda och organisera utbildningsverksamheten respektive leda och organisera eldöverfall i en stridssituation. Sammanfattningsvis pekar studien följaktligen på att en lös koppling kan finnas mellan Försvarsmaktens uttalade ledarskapsarbete och vad som faktisk sker i organisationen. Detta möjliggör i sin tur en diskussion kring att UL snarare fyller andra funktioner än de rent effektivitetsmässiga och praktiskt tillämpbara.

6.2 Det utvecklande ledarskapets funktion för Försvarsmakten

Utifrån studiens resultat är Utvecklande ledarskap (UL) av mångbottnad funktionell karaktär för Försvarsmakten. UL upplevs till exempel fylla en normativ funktion då modellen förmedlar vad som är eftersträfvansvärda ledarbeteenden samtidigt som modellutvecklingen och tillägget destruktivt ledarskap anger hur en ledare inte bör agera. I relation till tidigare forskning bidrar tillägget således till en mer nyanserad bild av ledarskapet som uppmärksammar dess mörkare sidor och därmed erkänner komplexiteten och förekomsten av destruktiva inslag såsom konkurrens och konflikter i organisationen (Alvesson, 2013). Tillägget fyller på så vis en fördelaktig funktion, då forskning visar att negativa upplevelser av ledarskap tenderar att vara mer bestående än de positiva (Baumeister et al., 2001).

Utöver detta visar analysen att UL även fyller en funktion som språklig referensram som Försvarsmaktens anställda kan samlas kring. I relation till detta belyser tidigare forskning att ledarskapsmodeller bidrar till ett gemensamt vokabulär som organisationer kan rätta sig efter (Meyer & Rowan, 1977; Alvesson, 2015; Bolman & Deal, 2019). Följaktligen kan

UL fylla en symbolisk funktion som underlättar kommunikation kring olika ledarskapssituationer, vilket möjliggör att anställda använder samma terminologi och talar samma språk när det kommer till ledarskap. Med detta i åtanke kan UL ses som en symbolisk laddad uttrycksform som fungerar som språklig och normativ referensram, vilken klargör Försvarmaktens uttalade föreställningar och värderingar (Alvesson, 2013).

Enligt studiens empiri upplevs dock inte UL vara lika funktionell i relation till Försvarmaktens huvudsakliga uppgift och en ökad operativ effekt (förmåga till väpnad strid). Centralt i diskussionen blir huruvida UL är funktionell i en militär kontext med tanke på att modellen härstammar från det Transformativa ledarskapet, vilken är sprungen ur en amerikansk civil kontext (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Modellen har emellertid anpassats till svenska förhållanden och svensk ledarskapskultur för att bli mer funktionsduglig för Försvarmakten (Larsson, Lundin & Zander, 2017), men funktionaliteten kan likväl ifrågasättas med hänsyn till att även andra organisationer utanför den militära kontexten använder ledarskapsmodellen idag. Ledarskapsmodellen UL tycks på så sätt vara universell i sin karaktär och modellens generella och universella utformning medför sannolikt avkall på dess funktionalitet i relation till Försvarmaktens militära verksamhet. Ett sådant resonemang stämmer dessutom överens med Svedberg (2016) och Yukl (2012) som menar att många ledarskapsmodeller tenderar att vara alltför universellt och ideologiskt tilltalande, vilket ger avkall på dess verklighetsförankring gentemot specifika kontexter. Med vetskap om UL:s bristande funktion i relation till Försvarmaktens militära kontext möjliggörs diskussionen att UL istället fyller andra underliggande funktioner.

6.2.1 Det utvecklande ledarskapets underliggande funktioner

Bortom ledarskapsmodellens innehåll synliggör studiens resultat ledarskapsmodellens underliggande funktioner som till exempel ett symbolvärde. Härvidlag uppmärksammar studien att UL fyller funktioner riktat mot Försvarmaktens folkförankring, personalförsörjning och som en image- och varumärkesbyggande aktivitet. Genom UL symboliseras och signaleras positiva, eftersträvaransvärda och humana värden för Försvarmakten, vilket stärker organisationens varumärke och attraktionskraft. Detta är

av stor vikt för personalförsörjningen, eftersom det bidrar till förbättrade möjligheter för rekrytering och bibehållande av personal.

Denna underliggande symboliska funktion får dessutom stöd i tidigare forskning, som tydliggör att ledarskap kan användas som en symbol för att tillfredsställa omgivningen (Alvesson, 2015; Bolman & Deal, 2019). Deverell et al. (2015) och Strand och Berndtsson (2015) påvisar därtill att just varumärkesbyggande är en viktig faktor för Försvarmaktens renommé och för att säkerställa organisationens personalförsörjning. I takt med en ökad konkurrens på arbetsmarknaden blir det viktigt för Försvarmakten att ge intryck av att organisationen är modern och attraktiv och därför blir organisationens image och varumärke viktigt att fokusera på för att öka organisationens erkännande och anseende (Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017). UL tycks följaktligen fylla en underliggande symbolisk funktion genom att låta imponerande och stärka organisationens status för att organisationen på så sätt kan locka till sig arbetskraft från arbetsmarknaden. Vad som däremot framkommer i forskningen är att skillnaden mellan substans och image ofta är stor och att image snarare syftar till att appellera till allmänheten än att reproducera verkligheten (Alvesson, 2004; 2006). Detta tycks sålunda vara fallet med UL, eftersom ledarskapsmodellen inte tillämpas nämnvärt i realiteten. En central del i diskussionen är att UL istället kan fylla underliggande symboliska funktioner som rekryterings- och varumärkesbefrämjande aktivitet för Försvarmakten, utan att modellen för den delen behöver tillämpas aktivt i verksamheten.

6.3 Bakomliggande påverkansfaktorer kring implementeringen av Utvecklande ledarskap i Försvarmakten

En av anledningarna till implementeringen av Utvecklande ledarskap (UL) var att tidigare ledarskapsmodeller ansågs inaktuella och ogynnsamma, vilket på så sätt legitimerade införandet av UL. Genom att anamma modellen kunde Försvarmakten följaktligen demonstrera att organisationen försöker att förbättra arbetsvillkoren och signalera att individen är värdefull och behöver bemötas med ett gott ledarskap. Genom implementeringen av UL visar Försvarmakten på så sätt att organisationen tar ansvar och försöker agera i linje med rådande värderingar. Med vetskap om detta tycks implementeringen inledningsvis grundas på rationella anledningar, men utifrån studiens

resultat uppmärksammas också att implementeringen likafullt kan påverkas av en rad andra bakomliggande faktorer. För att diskutera dessa påverkansfaktorer kan teoretiska begrepp som olika typer av isomorfism bistå med tänkbara förklaringar. I detta avseende kan de bakomliggande mekanismerna *tvingande*-, *mimetisk*- och *normativ isomorfism* ha en inverkan på implementeringen av UL i Försvarsmakten.

Tvingande isomorfism i form av politiska påtryckningar (DiMaggio & Powell, 1983) kommer exempelvis till uttryck i Försvarsmakten genom olika politiska beslut som föranlett organisatoriska förändringar av olika slag. Dessa omorganisationer har indirekt dikterat villkoren för hur ledarskapet kan och bör bedrivas. Ett tydligt exempel här var förflyttningen till ett kontrakterat försvar (Prop. 2008/09:14; Prop. 2009/10:160), vilket innebar att Försvarsmakten tvingades konkurrera om arbetskraften på arbetsmarknaden och att ledarskapet utformas för att appellera tilltänkta arbetstagare. Tvingande isomorfism i form av samhälleliga förväntningar (DiMaggio & Powell, 1983) tar sig i detta sammanhang uttryck då Försvarsmakten sägs följa samhällsutvecklingen och har allmänheten i åtanke när de saluför ledarskapet i organisationen. Enligt empirin upplevs dagens individer vara individualistiska och sträva efter personlig utveckling, varpå ett utvecklande ledarskap sägs appellera dessa bättre. På detta vis motsvarar Försvarsmakten allmänhetens förväntningar genom att spegla rådande värderingar i samhället.

För att vidareutveckla detta utgör individers värderingar och förväntningar starka påtvingande krafter och Hwang och Camron (2008) förklarar att individer idag sätter stor press på organisationer att motsvara vad som förväntas av dem. I detta hänseende kan implementeringen av UL således grundas på viljan att appellera till dagens individer, då en anställning fortfarande ses som ett mer eller mindre självständigt val idag. Utifrån detta perspektiv kan Försvarsmaktens ledarskap och ledarskapsmodell följaktligen ses som ett konkurrensmedel både för individen och organisationen. För att problematisera detta kan utbildningar, likt UL, emellertid tendera att få motsatt effekt, eftersom Försvarsmaktens ledarskapsutbildningar gör personalen attraktivare på övriga arbetsmarknaden (Grönqvist & Lindqvist, 2015).

Mimetisk isomorfism handlar i sin tur om imiterande krafter (DiMaggio & Powell, 1983) och manifesteras i Försvarsmakten, då implementeringen av ledarskapsmodellen UL kan ha påverkats av andra organisationer och andra länders försvarsmakter. Eftersom UL är sprungen ur det Transformativa ledarskapet som används av många andra länders försvarsmakter kan de bakomliggande idéerna som modellerna bygger på utgöra en norm som militära organisationer rättar sig efter. Av den anledningen kan Försvarsmakten implementera UL på grund av imiterande krafter och ett inre tvång i sin institutionella omgivning. För att inte avvika efterliknar Försvarsmakten andra militära organisationers sätt att bedriva ledarskap, vilket får till följd att de blir alltmer lika varandra. Detta styrks även i tidigare forskning av Ydén (2008) som konstaterar att moderna militärorganisationer verkar i en höggradig institutionaliserad omgivning, med betydande likriktning. Att allt fler militära organisationer använder sig av likartade ledarskapsmodeller underlättar förmodligen samarbetet dem emellan, vilket är till fördel vid till exempel gemensamma övningar och dylikt. Utöver detta visar analysen av studiens resultat att starka imiterande krafter även råder utanför Försvarsmakten. Att andra aktörer i samhället också använder ledarskapsmodellen kan förklaras av likartade imiterande krafter och att Försvarsmaktens ledarskapsmodell likaledes fungerar som en norm i samhället.

Normativ isomorfism utgörs av professionalisering, personalomsättning och socialisation, då organisationens medlemmar upprätthåller och reproducerar organisatoriska normer (DiMaggio & Powell, 1983). Utöver detta spelar utbildningsväsendet i form av universitet och högskolor en normativt påverkande roll, då de har ett stort inflytande kring vad som är det legitima sättet att göra saker och ting på (ibid.; Meyer & Rowans, 1977). Enligt studiens empiri har Försvarshögskolan (FHS) i detta avseende spelat en avgörande roll vid implementeringen av UL i Försvarsmakten. FHS har utvecklat och salufört UL till Försvarsmakten och utifrån Meyer och Rowans (1977) resonemang kan Försvarsmakten tänkas följa FHS och anamma UL, på grund av att de vill avspegla de senaste rönen och utlåtanden från sådan expertis.

Vidare, kan andra påverkansfaktorer och normativa inslag i implementeringen av UL ha att göra med rådande ledarskapstrender som påverkar vilken typ av ledarskap som

Försvarsmakten bör använda för att kunna visa att de är tidsenliga och moderna. För att organisationer ska implementera ledarskapsmodeller krävs det att modellerna är moderna och ligger i tiden. Centralt i diskussionen är att UL härvidlag bör betraktas som ett fenomen som just bygger på en idéströmning som anses vara populär idag. För att exemplifiera och relatera detta till tidigare forskning belyser Svedberg (2016) och Alvesson (2015) att ledarskap är trendkänsligt och att organisationer ofta försöker vara i framkant och anamma det som anses vara trendigt inom ledarskapsområdet. För att diskutera detta vidare kan teoretiska begrepp såsom *mode* och *modeindustri* användas.

Utifrån detta perspektiv kan ledarskapsmodeller ses som moden ur en modeindustri, då de är moderna och förenliga med tidens preferenser (Rövik, 2008; Abrahamson 1991; 1996; Abrahamson & Rosenkopf 1993). Denna tendens synliggörs i studiens empiri då informanterna bekräftar att olika ledarskapsmodeller avlöst varandra och skiftat över tid i Försvarsmakten. Resultatet tyder därför på att Försvarsmakten är trendkänslig och anpassar ledarskapet efter vad som är på modet för stunden. Denna tendens synliggörs dessutom i tidigare forskning av Ydén (2008) som visar att Försvarsmakten anammar civila managementmodeller och att lyhördheten för ledarskaps- och managementmoden är ett uttryck för organisationens behov av legitimitet. I modeindustrins förstäv står ofta instanser för högre utbildning, vilka spelar en central roll i modenans popularitet, då de bestyrker och förstärker modellerna i positiva ordalag (Christiansen et al., 2015; Björkman, 2003). Detta tycks vara fallet i Försvarsmakten, då FHS i form av högre utbildningsinstans tagit fram ledarskapsmodellen UL och salufört den till Försvarsmakten. I form av FHS expertis kan modellen således vinna den legitimitet som krävs för att den ska anammas av Försvarsmakten. I relation till FHS roll i implementeringen av UL framkommer även i empiriunderlaget att det upplevs finnas ett ekonomiskt intresse bakom ledarskapsforskningen som FHS bedriver och att den därav uppfattas som akademiskt problematisk. Ett sådant eventuellt förfarande stämmer överens med Alvesson, Blom och Sveningssons (2017) resonemang om att ledarskapsmodeller och ledarskapsutbildningar är en källa till inkomster och att de därmed också kan vara en källa för vetenskaplig tveksamhet.

I analysen av ovanstående påverkansfaktorer utgör strävan efter *legitimitet* en central mekanism kopplat till tillämpningen, funktionen och implementeringen av UL i Försvarmakten. Legitimitetsjakten exemplifieras i och med att Försvarmakten försöker överensstämma med de normer som finns runt dess omgivning, vilka dikteras av ovan nämnda påverkansfaktorer och typer av isomorfism. Motsvarar Försvarmakten vad som förväntas av dem erhåller de således legitimitet, vilket är viktigt för organisationens fortsatta utveckling och överlevnad (Meyer & Rowan, 1977). Detta betonas dessutom i tidigare forskning av Ydén (2008) som menar att Försvarmakten är starkt beroende av just legitimitet för sin resurstillförsel och nyrekrytering. Försvarmaktens utveckling är således avhängig dess förmåga att erhålla legitimitet och anpassa sig till övriga aktörer inom och utanför sin institutionella omgivning. Legitimitetsjakten har på så sätt resulterat i att Försvarmakten, genom UL, verkar ha anpassat sig till omgivningens krav snarare än att fokusera på att ledarskapsmodellen tillämpas och får reella effekter i verksamheten.

Med vetskap om ledarskapsmodellens lösa koppling till praktiken och avsaknad av reella effekter kan en avslutande diskussion föras huruvida ledarskapsmodellen har karaktären av en rationaliserad myt (Meyer & Rowan, 1977). Istället för att påverka verksamheten på ett praktiskt plan kan ledarskapsmodellen syfta och tjäna till att spegla myten om ett eftersträvansvärt ledarskap i Försvarmakten. Detta är legitimitetsinbringande och nödvändigt för organisationens fortsatta utveckling och till gagn för personalförsörjningen och tillväxten. Försvarmakten erhåller därigenom legitimitet genom att tillämpa ledarskapsmyten, vilket medför att organisationens agerande ses som rationellt, modernt och relevant av omgivningen (Stern, 1999). Att myten om UL är rationaliserad innebär vidare att den med hjälp av vetenskapsklingande argumentation, genom FHS försorg, upplevs vara lämplig för organisationen (jmf. Christiansen et al., 2015). Argumentationen stärks dessutom av att myter ofta saknar utvärderade effekter och resultat, vilket FHS effektutvärdering påvisar (Larsson et al., 2016). Utöver detta framkommer det i teori och tidigare forskning att organisationer ofta skyddar sina arbetsstrukturer genom att begränsa möjligheterna för uppföljning och utvärdering av dem (Meyer & Rowan, 1977; Alvesson, 2006; 2013). Detta tycks vara fallet i Försvarmakten, då UL enligt empirin inte följs upp eller förekommer i

medarbetarsamtal eller dylikt. Utifrån ett nyinstitutionellt och kritiskt perspektiv kan UL sålunda betraktas som en rationaliserad myt vars syfte är att skapa legitimitet för organisationen, snarare än att den fyller verksamhetens behov och verkar i enlighet med effektivitetsbaserande motiv.

6.4 Konklusion

I studien konstateras att tillämpningen av UL begränsas av bland annat bristande uppföljning, progression, mätbarhet och förankring riktat mot den militära kontexten. I detta sammanhang förefaller ledarskapsmodellen vara alltför generell i sin karaktär med otillräckliga beskrivningar och förklaringsprocesser, vilket ger avkall på dess funktion riktat mot Försvarmaktens militära verksamhet. Med vetskap om detta tycks funktionen av UL skilja sig åt beroende på konfliktnivå och att ledarskapsmodellen därför lämpar sig bättre i fredstid än i tider av ofred. Härvidlag dras slutsatsen att det finns en diskrepans och en lös koppling mellan Försvarmaktens uttalade ledarskapsarbete och faktiskt handlande i organisationen. I relation till detta konkluderas att Försvarmaktens ledarskapsmodell handlar om anpassning till omgivningsnormer snarare än organisatorisk måluppfyllelse.

Genom att undersöka tillämpningen och funktionen av UL åskådliggör studien ledarskapsmodellens relevans för organisationen. Av resultatet att döma verkar modellen följaktligen vara av tvetydig relevans och betydelse för Försvarmakten, då den inte genomsyrar vardagen på ett praktiskt plan utan fyller andra underliggande funktioner. Ur ett kritiskt och nyinstitutionellt perspektiv kan UL:s funktion istället ses som en symbolisk aktivitet för ökad legitimitet, vilket är av vikt för organisationens fortsatta utveckling. I detta avseende verkar UL vara en meningsbärande symbol som kan betraktas som en rationaliserande myt, då den speglar myten om ett eftersträvan svårt ledarskap, vilket är av vikt för att Försvarmakten ska kunna uppfattas som en legitim organisation.

Med ovanstående i åtanke och att studien lyfter fram bakomliggande påverkansfaktorer i ljuset, nås slutligen en slutsats som kan utgöra utgångspunkten för en organisatorisk emancipation: även om UL fyller underliggande funktioner behöver Försvarmakten inte

nödvändigtvis rätta sig efter omgivningens normer utan kan välja att forma och bedriva ledarskap utefter sitt eget behov. Studiens resultat kan således inspirera till frigörelse från olika begränsningar och beroenden, så att Försvarsmakten blir mer självständig och explicit utformar ledarskapet i relation till sin militära verksamhet i större utsträckning.

6.5 Metoddiskussion

Föreliggande studie vilade på en abduktiv ansats, vilket innebar att tillvägagångssättet och tolkningsprocessen utgjordes av ett växelspel mellan empiri och teori (Fejes & Thornberg, 2017). Det abduktiva förhållningssättet kom till uttryck då studien utgick från Nyinstitutionell teori och i takt med att ny empiri genererades identifierades nya teoretiska begrepp som till exempel symbolism, moden och skilda handlingslogiker. För att i detta sammanhang problematisera studiens teoretiska referensram och val av teori konstateras i tidigare forskning att ledarskap är ett komplext fenomen som kan studeras, förklaras och förstås på många sätt (Yukl, 2012; Rumsey, 2013; Alvesson, Blom & Sveningsson, 2017 mfl.). I detta sammanhang menar Oliver (1991) att Nyinstitutionell teori överskattar organisatorisk passivitet och att organisationer likväl kan stå emot omgivningens påverkan och exempelvis respondera med trots. Johansson (2002) instämmer i detta och menar att teorin på så sätt tonar ned organisationers möjlighet till självständigt handlande. Som ett svar på detta utgör teorin däremot en motvikt till traditionella och vanligt använda perspektiv som undersöker organisationer som rationella system (Meyer, 2008). Teorin kompletterar och bidrar därför till en mer nyanserad bild av ledarskap, då den uppmärksammar komplexiteten och irrationaliteten i organisationer.

Eftersom ledarskap är ett komplext fenomen, kan det förstås på många olika sätt, utöver Nyinstitutionell teori. Med detta i åtanke gör föreliggande studie inte anspråk på en slutgiltig förståelse, utan resultatet kan snarare betraktas som en betydande och kompletterande del av den. I relation till teorivalet och studiens kritiska förhållningssätt menar studien inte heller att förringa värdet av ledarskap. Ledarskap fyller viktiga funktioner och är i huvudsak bra, men med empirin och tidigare forskning i åtanke är det dock inte självklart att ledarskap och ledarskapsmodeller tillämpas eller fyller avsedda funktioner på ett praktiskt plan i organisationer. I detta sammanhang bör den ofta

dominerande diskursen om ledarskapets positiva attribut (Alvesson, 2013) problematiseras och balanseras med kritiska överväganden för att åskådliggöra dess relevans och betydelse. Tyngden i föreliggande studie är att den avser göra just detta.

För att diskutera studiens metodologiska vägval ytterligare, baserades undersökningen på en kvalitativ och hermeneutisk ansats. Valet grundades på avsikten att granska fenomenet ledarskap kvalitativt och kritiskt som komplement till befintliga kvantitativa och positivistiska studier som Parry (1998), Bryman (2004) och Alvesson och Spicer (2012) berör. Med tanke på ledarskapsämnets komplexitet kan kvalitativa metoder dessutom vara mer upplysande och ge större förståelse kring bakomliggande faktorer än kvantitativa dito (Conger, 1998). Den kvalitativa ansatsen möjliggjorde även ett flexibilitet förfarande som medgav uppföljning av studiens resultat, vilket låg inom ramen för studiens abduktiva förhållningssätt till teorin. Därtill motiverades metodvalet framförallt av undersökningsföremålets subjektiva och tolkande karaktär. Det eftersträvarvärda sättet att bedriva ledarskap på är ytterst en subjektiv och tolkningsbar fråga, vilket gör att ledarskap kan betraktas som ett tolkningsbart fenomen som följaktligen bör undersökas med en tolkande metod. Av den anledningen kan ledarskap med fördel undersökas genom en hermeneutisk metod.

Vad gäller den hermeneutiska metodansatsen finns det inte någon allmängiltig procedur när det kommer till tolkningsprocessen, eftersom det är individuellt vilken förförståelse forskare har i olika forskningsfrågor (Fejes & Thornberg, 2017). I detta sammanhang kan förförståelsen ses som både en för- och nackdel, då den å ena sidan kan medföra missuppfattade och förutfattade meningar och å andra sidan vara en tillgång och ett aktivt redskap i tolkningsprocessen. För att relatera detta till föreliggande studie har jag som författare ingen yrkesmässig relation till informanterna, men är förtrogen och insatt i forskningsfältet genom pågående tjänstgöring vid Försvarsmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet. För att reducera och motverka eventuella förutfattade och missuppfattade meningar lades därför stor vikt vid att säkerställa att studiens empiri och informanternas utsagor uppfattades på ett adekvat sätt. Detta säkerställdes dels via genomförda pilotintervjuer, dels under huvudstudien då informanterna fick möjlighet att rätta felaktiga uppfattningar och förtydliga sina resonemang. På så sätt bekräftades att

intervjufrågorna uppfattades och besvarades på ett adekvat vis. I relation till detta kan studiens kritiska förhållningssätt även motverka förutfattade meningar, eftersom fokus ligger vid att problematisera det självklara och förgivettagna (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2018). Trovärdigheten i tolkningen kan dessutom stärkas genom att vikt har lagts vid klargörande av studiens procedur och tillvägagångssätt i linje med Fejes och Thornbergs (2017) rekommendationer. Mot bakgrund av detta kan förförståelsen anses vara en tillgång under genomförandet av föreliggande studie.

För att avslutningsvis problematisera studiens kvalitativa och hermeneutiska metodansats påverkar avsaknaden av exempelvis objektivitet, sannolikhetsurval, representativitet och kvantifierbarhet studiens generaliserbarhet och vad studien kan uttala sig om. Som ett svar mot detta ses någon slutgiltig tolkning som avslöjar verkligheten som "den är" inte som möjlig enligt den hermeneutiska traditionen (ibid.). I relation till detta ligger inte studiens andemening vid objektivitet, utan vid att den subjektiva tolkningen fyller en nödvändig funktion i och med att den bidrar till en fördjupad förståelse kring fenomenet som studeras. Av den anledningen har studien inte som avsikt att hitta objektiva och generaliserbara påståenden, utan syftar enbart till att söka en djupare förståelse kring fenomenet i fråga. Den hermeneutiska metodansatsen ligger av dessa skäl i linje med studiens syfte att ur ett kritiskt och kvalitativt perspektiv söka förståelse för det utvecklande ledarskapets relevans för Försvarsmakten och däri inte finna allmängiltiga resultat.

6.6 Framtida forskning

Under arbetet med studien uppmärksammades att det finns mycket kvar att undersöka gällande ledarskapet i Försvarsmakten. Ledarskap är, som tidigare nämnts, ett komplext fenomen, vilket gör att en mångfald av teoretiska och empiriska frågor kvarstår att utforskas. Eftersom föreliggande studie påvisar att UL inte tillämpas i någon vidare utsträckning, återstår frågan angående vilken typ av ledarskap som egentligen används? I detta sammanhang föreslås att framtida forskning därför riktas mot att följa upp studiens resultat och utvidgar undersökningen till att också omfatta processen mellan de som utövar och påverkas av ledarskapet. Här kan framtida studier förslagsvis inriktas mot förbanden och fokusera på de befäl och officerare som utövar ledarskap samt på

soldaterna som är föremål för ledarskapet. Observation- och fältstudier kan då med fördel användas för att undersöka hur ledarskapet faktiskt bedrivs och tar sig uttryck på förbanden. Med detta sagt kan föreliggande studie anses ge signaler och intresse för framtida forskning och vidare tillämpade undersökningar.

6.7 Praktiska implikationer

Studien och dess metod har inte som syfte att generalisera resultatet till andra civila organisationer, men studiens kritiska hållning gentemot ledarskapsmodellers tillämpning och funktion kan likväl vara giltig för andra organisationer som implementerar motsvarande ledarskaps- och managementmodeller. Med detta i åtanke kan studiens resultat även anses vara användbart utanför föreliggande studieobjekt.

Med betoning på praktiska implikationer uppmärksammar studiens resultat att ledarskapsmodeller inte nödvändigtvis behöver tillämpas och vara funktionella i relation till organisationers faktiska verksamhet. Med vetskap om detta belyser därför studien betydelsen av ett kritiskt tänkande när det kommer till implementering av ledarskapsmodeller av olika slag. Det är därför viktigt att ur ett kritiskt perspektiv medvetandegöra problematiken kring ledarskap för att på så sätt motverka att organisationer använder resurser och implementerar ledarskapsmodeller som inte med säkerhet tillämpas och får avsedda effekter i verksamheterna. Organisationer bör därför fokusera på att kritiskt bedöma tillämpningen och funktionen av dessa för att kvaliteten ska kunna öka.

Avslutningsvis kan föreliggande studie anses uppmärksamma denna typ av problematik och kan med fördel tas i beaktande när ledning och chefer inom organisationer behandlar ledarskapsmodeller av skilda slag. Förhoppningsvis kan studien på så sätt bidra till ett mer reflexivt förhållningssätt, vilket kan medföra att organisationer blir mer eftertänksamma och selektiva när det kommer till tillämpning, funktion och implementering av olika ledarskapsmodeller. Genom ett reflexivt förhållningssätt får organisationer möjlighet att överväga att etablerade modeller kan vara missriktade, vilket medför att de kan göra omprövningar och se till andra alternativ som kanske passar organisationen bättre.

7 Referenser

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. & Rosenkopf, L. (1993). Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *The Academy of Management Review*, 18(3), 487-517.
- Alvesson, M. (1999). Utbildning är lösningen. Vad är problemet? *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 3(4), 225-243.
- Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf*. Stockholm: Bokförlaget Atlas.
- Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M., Blom M., & Svenningsson, S. (2017). *Reflexivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). *Ledarskapsmetaforer: att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership". *Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.

Björkman, T. (2003). "Management" - en modeindustri. I ref: Å, Sandberg (red.), *Ledning för alla? Perspektiv - brytningar i arbetsliv och företagsledning*, (s. 53-92). Stockholm: SNS.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 397–419.

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

Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353–370.

Boëne, B. (2000). How Unique is the Military Today? How Unique Should It Be? I ref: B, Boëne., C., Dandeker, J., Kuhlmann & J., van der Meulen, *Facing Uncertainty – report no 2. The Swedish Military in International Perspective*, (s. 7–39). Karlstad: Försvarshögskolan.

Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.

Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107-121.

Dahlin, D. (2003). *Den lärande organisationen*. Lund: Studentlitteratur.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.

Deverell, E., Olsson, E., Wagnsson, C., Hellman, M., & Johnsson, M. (2015). Understanding Public Agency Communication: The Case of the Swedish Armed Forces. *Journal of Public Affairs*, 15(4), 387-396.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell Teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2017). *Handbok i kvalitativ analys*. Malmö: Liber.
- Grönqvist, E., & Lindqvist, E. (2015). *Kan man lära sig ledarskap? Befälsutbildning under värnplikten och utfall på arbetsmarknaden (IFAU-rapport 2015:4)*. Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering.
- Hjerm, M, Lindgren, S, & Nilsson, M. (2018). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups.
- Hwang, S. & Cameron G. T. (2008). Public's expectation about an organization's stance in crisis communication based on perceived leadership and perceived severity of threats. *Public relations review*, 34(1), 70-73.
- Johansson, R. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen: En skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, G. (2006). The Developmental Leadership Questionnaire (DLQ): Some psychometric properties. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(4), 253–262.
- Larsson, G., & Kallenberg, K, (red.). (2006). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, G., Sandahl, C., Söderhjelm, T., Sjövold, E. & Zander, A. (2016). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(1), 62-68.
- Lindholm, M. (red.). (2006). *Pedagogiska grunder*. Stockholm: Försvarsmakten.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340 – 363.

Meyer, J. (2008). Reflections on Institutional Theories of Organizations. I ref: R, Greenwood., C, Oliver., R, Suddaby & K, Sahlin Andersson (red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, (s. 790-811). London: Sage.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.

Rumsey, M. G. (2013). *The Oxford Handbook of Leadership*. New York: Oxford Univ. Press.

Rövik, K. A. (2004). *Moderna organisationer – trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.

Rövik, K. A. (2008). *Managementsamhället: trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.

Rövik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631–653.

Shane, S., & Foo, M. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142–159.

Staw, B. M., & Epstein, L. D. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3). 523–556.

Stern, C. (1999). Nyinstitutionell organisationsteori. I ref: G. Ahrne, & P. Hedström, (red.), *Organisationer och samhälle – Analytiska perspektiv*, (s. 77-90). Lund: Studentlitteratur.

Strand, S., & Berndtsson, J. (2015). Recruiting the “enterprising soldier”: military recruitment discourses in Sweden and the United Kingdom. *Critical Military Studies*, 1(3), 233–248.

Svedberg, L. (2016). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Svenningsson, S., & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I ref: R, Greenwood., C, Oliver., R, Suddaby & K, Sahlin Andersson (red.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, (s. 99-129). London: Sage.

Ydén, K. (2008). *'Kriget' och karriärsystemet. Försvarsmaktens organiserande i fred* (Doktorsavhandling). Göteborg: Handelshögskolan. Göteborgs universitet.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

7.1 Övriga källor

Försvarshögskolan. (2019). *Ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap*. Hämtad 2019-02-10, från: <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2017-06-08-ledarskapsmodellen-utvecklande-ledarskap.html>.

Försvarshögskolan. (2019a). *Utvecklande ledarskap – Ökad självkännedom, En riktning, Ett förhållningssätt* [Broschyr]. Hämtad 2019-05-15, från: <https://www.fhs.se/documents/externwebben/utbildning/uppdagsutbildningar/ledarskap/ul/broschyr-ul.pdf>.

Försvarsmakten. (2019). *Om förband, skolor, centrum och enheter*. Hämtad 2019-04-15, från: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/forband-skolor-centrum-och-enheter/>.

Försvarsmakten. (2019a). *Personalförsörjning med plikt*. Hämtad 2019-05-10, från: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/varnplikt/personalforsorjning-med-plikt/>.

Prop. 1995/96:12. *Totalförsvar i förnyelse*. Stockholm: Försvarsdepartementet.

Prop. 2004/05:5. *Vårt framtida försvar*. Stockholm: Försvarsdepartementet.

Prop. 2008/09:140. *Ett användbart försvar*. Stockholm: Försvarsdepartementet.

Prop. 2009/10:160. *Modern personalförsörjning för ett användbart försvar - vissa frågor om Försvarsmaktens personal*. Stockholm: Försvarsdepartementet.

Regeringsbeslut 3, Fö2016/01252/MFI. *Uppdrag till Försvarsmakten och Totalförsvarets rekryteringmyndighet om mönstring och grundutbildning med värnplikt*. Hämtad 2019-05-10, från: <https://www.regeringen.se/492fdb/globalassets/regeringen/block/fakta-och-genvagsblock/forsvarsdepartementet/regeringsbeslut-3-2017-03-02.pdf>.

SFS 2007:1266. *Med instruktion för Försvarsmakten*. Stockholm: Försvarsdepartementet.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2019-04-09, från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet. Hämtad 2019-04-09, från: https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf.

Bilaga 1: Informationsbrev

Mitt namn är Björn Öberg och jag läser ett magisterprogram i Utbildningsledarskap vid Umeå universitet. För närvarande håller jag på med min D-uppsats, där jag ämnar undersöka det Utvecklande ledarskapet inom Försvarsmaktens skolor.

Mer specifikt är min tanke att genomföra en kvalitativ studie baserat på intervjuer för att därigenom kunna kartlägga ledarskapsmodellens tillämpbarhet och funktion inom Försvarsmaktens skolor.

Studien riktas mot FM inomverksutbildning och jag avser därav intervjua skolornas studierektorer/skolförvaltare/utbildningsförvaltare eller motsvarande angående deras spontana uppfattningar kring ovanstående.

Av denna anledning undrar jag härmed om Du kan tänkas ställa upp på en intervju (45-60 min) under hösten (v940-946)?

Intervjun väntas ske telefonledes och spelas in för att underlätta efterföljande transkribering. Uppgifter och intervjusvar kommer behandlas konfidentiellt (anonymt) och enbart användas till forskningens ändamål. Inga enskilda svar kommer således kunna utläsas i rapporten.

Om du kan tänka dig att delta i denna intervjustudie så svarar du på detta mail, och därefter kommer vi överens om en tid som passar för intervjun.

Avslutningsvis är jag väldigt tacksam om du kan tänka dig att ställa upp och delta i studien. Din medverkan skulle betyda mycket för undersökningen!

Med vänlig hälsning
Björn Öberg

Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

1) Befattning och roll i FM?

- Ålder, antal år inom FM?

2) Erfarenheter och utbildningsbakgrund kopplat till UL?

3) Hur ser du på UL, vad har du för uppfattning kring UL?

4) Kan du problematisera UL?

- Vad ser du för nackdelar med UL i FM?

Tema 1: Tillämpning/UL:s tillämpbarhet

Individ:

1) Vad baserar du själv ditt ledarskap på?

- Utgår från: Tidigare erfarenheter, ledarskapsmodeller osv?

2) I vilken utsträckning påverkar UL ditt beteende?

- När handlar du i linje med UL och när gör du inte det?

Skola:

3) Hur tar sig UL uttryck på din skola?

- Hur arbetar ni med att utveckla ledarskapsbeteenden på er skola?
- Ge exempel på metoder som används?

FM:

4) Hur levande är UL i FM?

- På vilket eller vilka sätt efterlevs modellen i FM?

5) Hur tillämpas UL i praktiken i FM?

- Hur ser UL:s kompatibilitet till praktik ut?
- Hur ser behovet av UL ut i den praktiska militära verksamheten?

6) Hur säkerställer man att ledarskapsmodellen tillämpas i organisationen?

- Hur vet man att folk använder den?
- I vilken utsträckning används UL vid bedömningar av ledargärningar, i medarbetarsamtal osv?

7) Kan du ge exempel på UL:s reella effekter på verksamheten?

Tema 2: Funktion/ UL:s funktionalitet

1) Vad fyller UL för funktion för FM?

- Vad är syftet med att ha en ledarskapsmodell i FM?
- Hur ser relationen ut mellan UL och FM huvudsakliga uppgift (att försvara Sverige och landets intressen)?

2) Vad anser du om UL:s funktionalitet riktat mot den militära kontexten såsom väpnad strid etc?

- Order- och kommandostyrning?

3) Vad symboliserar och säger ledarskapsmodellen om Försvarmakten utåt sett?

- Vad anser du om UL:s inverkan på FM renommé/rykte?

Tema 3: Påverkansfaktorer

1) Varför används UL i FM?

2) Vad påverkar FM att använda UL?

- Ex samhället, organisatoriska villkor, andra organisationer osv?

3) Hur har synen på ledarskap skiftat över tid i FM?

4) Vad är din uppfattning kring trender när det kommer till ledarskapsmodeller?

Tema 4: Avslutande fråga:

- Är det något annat du vill ta upp när det kommer till UL i Försvarmakten?