



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

**Är den svenska försvarsmaktens sikte inställt på
inkluderande ledarskap?**

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin 6
Kandidatuppsats
Andreas Heijdenberg - 990821
Axel Tovesson Hurtig - 941107
Handledare: Ramsin Yakob

Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Ramsin Yakob, som i rollen som handledare bidragit starkt till uppsatsens färdigställande. Han har kontinuerligt under resans gång varit ytterst tillmötesgående, förstående och kommit med konstruktiv kritik som hjälpt oss att hitta rätt väg till målet. Vidare vill vi tacka övriga studentgrupper som även de har lämnat förbättringsförslag, kommenterat och opponerat på vårt arbete. Slutligen vill vi tacka de respondenter som har ställt upp på intressanta och givande intervjuer - utan er hade uppsatsen inte varit genomförbar.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 5 juni 2022

Axel Tovesson Hurtig & Andreas Heijdenberg

Begreppslista

Menig - Soldat utan befälsgrad.

Sergeant - Första graden bland specialistofficerare inom armén, marinen och flygvapnet.

Major - Fjärde graden bland officerare inom armén, amfibiekåren och flygvapnet.

(Örlogskapten inom flottan)

Kapten - Tredje graden för officerare inom armén, marinen och flygvapnet.

Löjtnant - Andra graden för officerare inom armén, marinen och flygvapnet.

Fänrik - Första graden för officerare inom armén, marinen och flygvapnet.

Kompani - Militär enhet med 70-200 soldater

Regemente - Cirka åtta kompanier.

Bataljon - Nivån under regemente, militär enhet med 400-1200 soldater.

Stab - En militärledning, bestående av olika officerare med kunskap inom olika expertisområden.

Hemvärnet - Del av Försvaretsmaktens insatsorganisation.

Reservofficer - Tillsvidareanställd hos Försvaretsmakten. Specialistofficer/officer som har sin huvudsysselsättning på annan plats, men arbetar för Försvaretsmakten i perioder.

Amfibieförband - Ett förband som verkar både i vatten och på land.

Artilleri - Tyngre vapen. Indirekt eldgivning.

Rekryt - En sjöman/soldat som nyss påbörjat sin militära utbildning.

Kadett - Officersaspirant, alltså en student vid officersutbildningen.

(Försvaretsmakten, U.Å, 2,3)

För att förtydliga kring användningen av versaler och gemener kring första bokstaven i Försvaretsmakten, hänvisas till organisationens egna skrivregler (Försvaretsmakten, U.Å, 5). De tydliggör att när ordet står självt skall det skrivas med versaler. Däremot, när Försvaretsmakten är ett substantiv, alltså kommer efter till exempel Sverige, ska det skrivas med gement tecken. Exempelvis, den svenska försvaretsmakten.

Innehållsförteckning

1. Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Syfte och frågeställning.....	6
1.4 Den empiriska kontexten.....	6
1.5 Avgränsningar.....	6
2. Metod	7
2.1 Forskningsstrategi.....	7
2.2 Forskningssynsätt.....	7
2.3 Forskningsdesign.....	8
2.4 Val av fall.....	8
2.5 Data.....	8
2.5.1 Primärdata.....	8
2.5.2 Sekundärdata.....	9
2.5.3 Urval av respondenter.....	9
2.5.4 Intervjustruktur samt genomförande av intervjuer.....	10
2.6 Dataanalys.....	11
2.6.1 Studiens kvalitet.....	12
2.6.2 Trovärdighet.....	12
2.6.3 Överförbarhet.....	12
2.6.4 Pålitlighet.....	13
2.6.5 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	13
2.6.6 Metodkritik.....	14
2.7 Etiska ställningstaganden.....	14
2.7.1 Forskningsetiska principer.....	14
3. Teoretisk referensram	15
3.1 Ledarskapets historik och Grints ledarskapsteori.....	16
3.1.1 Hierarkiskt ledarskap.....	17
3.1.2 Inkluderande ledarskap.....	19
4. Empiri	21
4.1 Ledarnas egna uppfattningar av ledarskapet inom Försvarmakten.....	21
4.2 Hierarkiskt ledarskap.....	22
4.3 Inkluderande ledarskap.....	23
4.3.1 Inkludering i beslutsfattandet.....	23
4.3.2 De underordnades välmående & behov.....	24
5. Analys	26
5.1 Hierarkiskt ledarskap.....	26
5.2 Inkluderande ledarskap.....	27
6. Slutsats	28
6.1 Inkludering i beslutsfattandet.....	28
6.2 De underordnades välmående & behov.....	29
6.3 Ledarskapet i allmänhet.....	30
6.4 Studiens begränsningar & bidrag till framtida forskning.....	30
Referenslista	32

Abstract

Few organizations today are as relevant as the Swedish Armed Forces. The prevalent world situation and the debate concerning NATO has made the Swedish Armed Forces subject to discussion around the globe. To broaden the general knowledge regarding the Armed Forces organization and its leadership practices we have contacted leaders within all three branches of the Armed Forces, the marine, the airforce and the army. This was done to deepen the knowledge regarding how leadership is exerted, not only in one or a select few regiments, but in the Swedish Armed Forces in its entirety. More specifically, the interviews and the thesis have been focused on how, and if, they are practicing an inclusive leadership style and in what way they consider their employees well-being and needs. The purpose of the essay has been to illustrate and clarify the current military leadership within the Swedish Armed Forces. More specifically it was the inclusive aspect of their leadership that we wanted to examine further. Does this leadership-model have its place in a traditionally hierarchical branch, and if so, how it is implemented in reality.

The thesis is an incidence study, and has been based on a qualitative method where a deductive research approach was chosen. Within the boundaries of the essay interviews have been made with people who have, or previously had, a leading role within the Armed Forces. These were the basis of our primary data. The collected data has been processed using a thematic analysis-process.

As a step on the deductive research approach a theoretical framework was made, which includes two primary areas; Hierarchical and inclusive leadership. The theory behind the two leadership models explains their origins, pros-and cons, and what characterizes them. On both of these we apply Maslow's hierarchy of needs theory, in order to map out how the different needs can be satisfied by the two different leadership styles. To give additional foundation for the analysis Grint's leadership theory in combination with his historical overview over leadership evolvement was used. We also utilized Michel Foucault's book about disciplinary power.

The interviews gave rise to different statements of the leadership within the Armed Forces. Different patterns were identified, but the common ground was that hierarchical leadership is a must have in the Armed Forces, considering its unique business. In large it can be stated that the decision making is limited to the leaders when there are exercises and active situations. However there is a possibility for discussion and deliberation between these instances, to ensure quality and continuous improvement. As it turned out the inclusive leadership model was a large part of the Armed Forces daily routine, and that their focus on their employees well-being and needs in line with Maslow's hierarchy of needs theory was essential to make recruits stay after they finished their military service and take employment.

Sammanfattning

Få organisationer idag är lika aktuella som den svenska försvarsmakten. Det rådande världsläget och debatten kring NATO har bidragit till att Sveriges försvarsmakt är föremål för diskussion runtom i världen. För att bredda den generella kunskapen kring Försvarsmaktens organisation och dess ledarskapsutövning har vi kontaktat ledare inom organisationens alla tre försvarsgrenar, armén, flygvapnet och marinen. Detta för att fördjupa kunskapen kring hur ledarskapet praktiseras, inte bara på ett eller några regementen, utan i hela den svenska försvarsmakten. Mer specifikt har intervjuerna och undersökningen varit inriktad kring hur, samt om, man arbetar med ett inkluderande ledarskap och på vilket sätt man arbetar med sina anställdas välmående och behov. Syftet med uppsatsen var att åskådliggöra och tydliggöra bilden av det nuvarande militära ledarskapet inom den svenska försvarsmakten. Mer specifikt var det den inkluderande aspekten av ledarskapet vi ville undersöka för att se huruvida den ledarskapsstilen har sin plats i en traditionellt hierarkisk organisation, och i så fall hur den nyttjas i praktiken.

Studien är en enfallsstudie och har baserats på en kvalitativ metod där en deduktiv forskningsansats valdes. Inom ramarna för studien har det genomförts intervjuer med personer som innehar, eller tidigare haft, ledande befattningar inom Försvarsmakten, dessa har utgjort primärdatan. Urvalet av respondenter skedde genom ett målstyrt urval och intervjuerna var av semi-strukturerat slag. Efter att datan samlades in behandlades den genom en tematisk analysprocess.

Som ett led i den deduktiva forskningsansatsen byggdes en teoretisk referensram upp, vilken innefattar två huvudsakliga områden; hierarkiskt respektive inkluderande ledarskap. Teorin bakom de två ledarskapsstilarna förklarar deras uppkomst, för- och nackdelar samt vad som karaktäriserar dem. På respektive ledarskapsstil appliceras även Maslows behovspyramid, i syfte att kartlägga hur de olika behovstegen kan uppnås och säkerställas av de två olika ledarskapsstrukturerna. För att ge ytterligare underlag till analys nyttjades även Grints ledarskapsteori och historiska redogörelse för ledarskapsutvecklingen, samt Foucaults bok om disciplinär makt.

Genomförda intervjuer gav upphov till olika redogörelser för ledarskapet inom Försvarsmakten. Olika mönster identifierades och den gemensamma ståndpunkten? var att ett hierarkiskt ledarskap är ett måste inom Försvarsmakten, med hänsyn till dess unika verksamhet. I stort kunde det konstateras att beslutsfattandet är begränsat till ledarna under övningar och skarpa situationer. Däremot finns det möjlighet till diskussion och överläggning mellan dessa tillfällen, för att säkerställa kvalitet och ständig förbättring. Det visade sig att det inkluderande ledarskapet var en stor del av Försvarsmaktens vardag, och att arbeta med de anställdas välmående och behov enligt Maslows behovstrappa var essentiellt för att få rekryter att stanna kvar efter slutgjord värnplikt och ta anställning.

Inledning

1.1 Bakgrund

Allt som en organisation gör sker till följd av ett eller flera beslut. Dessa beslut, såväl stora som små, fattas ofta, inte alltid, av personer som innehar ledande befattningar och är sålunda ett resultat av deras ledarskap (Grey, 2009). Ledarskapet kan också vara fördelat över hela organisationen, med en decentraliserad beslutsfattandeprocess och platt organisationsstruktur (Alvesson, 1989). Hur själva ledarskapet ser ut, samt bör se ut, kan skilja sig från en organisation till en annan. Det kan även variera inom en organisation, där det exempelvis vid mer utmanande eller pressade tider kan skapa ett större behov av ett tydligare ledarskap med någon eller några som tar initiativet och styr arbetet (Roger & Roger, 1994). Ett exempel på en organisation som ofta arbetar i pressade och utmanande situationer är Försvarmakten, som då kan tänkas vara i behov av särskilt starka ledare.

Med utgångspunkt i Försvarmaktens ledarskap och dess omfattande komplexitet kan fokuset sedermera ledas in på militärens ledarskapsaspekter i en modern kontext (Wong et al. 2003). Försvarmakten är benämningen på den svenska militären, vilken består av tre försvarsgrenar; armén, marinen och flygvapnet. Dessa består i sin tur av olika regementen, bataljoner och kompanier ända ner till individnivå. Totalt sett är det ungefär 23 600 personer som är anställda inom Försvarmakten, med ytterligare drygt 31 000 personer fördelade på hemvärnet, deltidsanställda och reservofficerare (Försvarmakten, 2022). Försvarmaktens ledare har haft skiftande underlag att leda genom historien. På 1950-talet var cirka 45 000 personer per år värnpliktiga medan det år 2000 var 16 658 värnpliktiga. 2022 är siffran nere på 5826 värnpliktiga män och kvinnor (Försvarmakten U.Å, 1; Plikt- och Prövningsverket, 2021). En omfattande organisationstruktur av det slaget ställer krav på god organisering och en stabil grund där ledarskap fortsätter i organisationen även om individer försvinner (Weiss & Jacobson, 1955). I och med att Försvarmakten är tämligen extensiv med vitt skilda enheter mynnar det ut i många ledare som ansvarar för respektive del. Eftersom militärens organisation skiljer sig något mot andra, mer reguljära organisationer, är också ledarskapet av annan typ (Gabrielli et al, 2020). Ledarskapet innefattar såväl övningar där soldater förbereds på olika scenarion, men också skarpa situationer där ett beslut kan vara skillnaden mellan liv och död.

En generell uppfattning om Försvarmakten är att det präglas av en tydlig hierarki, med direkta ordrar som de underordnade förväntas följa. Den uppfattningen kan tänkas komma från de gradbeteckningar som är synliga och uppenbara både internt och externt. En menig är ålagd att lyda order från en sergeant, som i sin tur förväntas ta order från exempelvis en major eller kapten. Med en så pass tydlig befälskedja samt hierarkisk struktur som historiskt sett fått viss kritik uppstår vissa frågetecken avseende de anställda/underordnades behov och möjlighet till att påverka beslutsfattandeprocessen. Detta är något som enligt Maslows behovshierarki (1943) är en del av den mänskliga behovspyramiden. Att få känna sig behövd och möjligheten att förverkliga sin egen potential är viktigt för människors välmående. Utöver de rent fysiologiska behoven han redogör för är också känslan av tillhörighet och delaktighet i exempelvis problemlösning ett sista steg på vägen för att uppnå

vad han kallar självförverkligande. Det bygger på att en individ utnyttjar sin fulla kapacitet och följaktligen når sin maximala potential - något som enligt honom ger upphov till ett bättre välmående.

Diskussionen kring hierarkin berör också ofta dess motsats, det demokratiska ledarskapet, som framöver benämns det inkluderande ledarskapet. Mellan dessa två ytterligheter föreligger likheter men framförallt skillnader. Det inkluderande ledarskapet är skapat ur missnöjet kring det hierarkiska vilken kan förklara varför de är varandras antiteser (Grey, 2009). Det inkluderande ledarskapet innebär en möjlighet för anställda att påverka sin arbetssituation. Detta ledarskapsynsätt ser det som önskvärt att anställda ska vara med i beslutsprocessen och komma med förslag eller input till beslut och skapa de bästa underlagen för att fatta ett så korrekt beslut som möjligt. Man diskuterar problem som en arbetsgrupp, även om det är chefen som fattar det slutgiltiga beslutet. I inkluderande organisationer anses ledare/chefer ofta vara de som pekar ut en riktning, och att besluten tas i organisationen och inte av cheferna (Projektledning, 2021). Grundtanken är att det inkluderande ledarskapet nyttjar organisationens alla kompetenser, samt gör att anställda presterar bättre och mer effektivt då de enligt Maslows behovstrappa (1943) får behovet av självförverkligande bitvis tillfredsställt. Här sker en reservation för att teorin överträffar praktiken, att önskan att få delta i beslutsprocesserna överskattas och effekten inte blir så stor som teorierna förutser. Hade det inkluderande ledarskapet alltid fungerat skulle ingen arbetsplats ha en annan ledarskapsstil.

När man analyserar inkluderande styrsätt och dess applikation i Försvarmakten ger det upphov till en diskussion som kan föras kring hur den svenska militärorganisationen leds och styrs idag. Om det finns många positiva aspekter av den inkluderande aspekten av ledarskap, och det dessutom blir mer vanligt förekommande (Silva, 2016), hur kommer det sig att ämnet inte har tillämpats och behandlats med hänseende på Försvarmakten i större utsträckning än vad det gjorts?

1.2 Problemdiskussion

Ledarskap är ett begrepp som ofta kan associeras med en arbetsplats, där chefen utgör ledargestalten vars agerande motsvarar dennes ledarskap. Å andra sidan kan man säga att ledarskap är något som förekommer i princip överallt i samhället. Vare sig man riktar blickfånget mot ett lands styrning och dess politiker, eller mot exempelvis en vänskapskrets eller ett idrottslag, där en eller flera individer tar ett större utrymme med initiativ och direktiv, karaktäriseras detta av just ledarskap på ett eller annat sätt. De studier som genomförts med hänseende på ledarskap i dessa situationer har renderat i en del likartade slutsatser. Bland annat har Grint (2010) redogjort för en övergripande bild hur det karaktäriseras och tar sig uttryck. Han betonar exempelvis vikten av hur miljön och omgivningen påverkar hur ledarskapet formges och kultiveras. Därtill lyfter han följarnas roll i det hela, och poängterar att det utan följare inte existerar något ledarskap överhuvudtaget. För att belysa denna aspekt av följare och ledares samspel kan man beakta det inkluderande ledarskapet. Det har diskuterats och behandlats i många studier, men då som en del av icke-militära

organisationer. Begreppet lyfter en aspekt av ledarskapet som innefattar vikten av att få underordnade att känna sig inkluderade i verksamheten, sedda som individer samt att deras mänskliga behov respekteras (Randel et al. 2017).

Det inkluderande ledarskapet och dess strävan att beakta hela arbetsstyrkans välmående kan härledas till Human Relations-teorin. De ledare som är verksamma inom ramarna för Human Relations-teorin är att betrakta som utövare av det inkluderande ledarskapet, med aspekten som syftar till att involvera de anställda. De erbjuds en mer omfattande ansvarsfrihet vilket i sin tur leder till ökad känsla av självbestämmande och tillit från de beslutsfattande individerna. Deras åsikter, förslag och kritik tas i beaktande och de får en mer betydande roll i beslutsfattandeprocessen. På så sätt kan ledarskapet sägas vara mer flerdimensionellt, där ledarna utöver resultat- och produktivitetsansvar också tar sig an det humana inslaget i arbetet. Följderna blir en närmare typ av relation till underordnade anställda - där den anställde ses som mer än bara en underställd. Enligt förespråkare för Human Relations-teorin får detta positiva följder i form av ökad motivation samt en starkare känsla av tillhörighet till organisationen (Grey, 2009).

Om spår av det inkluderande ledarskapet är ett inslag i Försvarsmaktens ledarskapsmodeller är frågan, som tidigare nämnt, hur arbetet med det ser ut. En generell uppfattning är att det finns ett antal fördelar med denna metod för ledarskap. Bland annat lyfts aspekter som ökat engagemang för verksamheten och stärkt samarbets- och kommunikationsförmåga fram, vilket i sin tur leder till förbättrade resultat för gruppen (Landry, 2020). Tidigare forskning kring Försvarsmakter globalt har mestadels varit fokuserad på transformativt ledarskap. Transformativt ledarskap innefattar en sorts lärande ledarskap där ledaren hjälper de anställda att lösa uppgifter för att skapa ett högpresterande lag. Ledaren ger de anställda frihet i sina roller, men lär och stöttar de anställda till att prestera bra och växa. Den transformativa ledaren är ofta engagerad, karismatisk och en inspiration för sina följare. Ambitionen att öka jämlikhet och rättvisa på arbetsplatsen, med en hög etisk grund att stå på är centralt för den transformativa ledaren (Shields, 2010). Det är mer personfokuserat kring ledaren än vad det inkluderande ledarskapet är. Det inkluderande är mer grundat på delaktighet och platta organisationer, med mindre personfokus, och mer delaktighet i beslutprocesserna. Att värna om de anställdas välmående är också en central del i det inkluderande ledarskapet.

I svensk forskningskontext har en studie gjorts (Alingfeldt, et al. 2002) som undersökte hur svenskt militärt ledarskap kan appliceras i arbetslivet utanför Försvarsmakten. I vilken mån de ledarna är eftertraktade samt hur deras utbildning inom militäriskt ledarskap hjälpt dem i externa organisationer. Det som inte behandlats i lika stor utsträckning i forskningen däremot är kombinationen av det inkluderande ledarskapet och Försvarsmakten. Hur inkluderande är ledarskapet inom militärorganisationen idag, har det blivit mer inkluderande eller ser ledarskapet ut som det alltid har gjort? Om ledarskapet har förändrats i närtid kan det vara intressant att undersöka och analysera det historiska perspektivet på militäriskt ledarskap för helhetsförståelsen. Om inkluderande ledarskap inte var en del av Försvarsmakten förr i tiden men är det nu kan det vara en del av en diskussion kring benägenheten hos organisationen att justera sitt ledarskap för att anpassa sig till samhällets förändringkultur. Därför har det historiska perspektivet sin roll kring förståelsen för dagens

ledarskapsmodeller och teorier. Undersökningens bidrag till diskussionen är det svenska perspektivet på hur man låter de anställda komma till tals och få bidra inom Försvarsmakten samt hur deras välmående och behov tillgodoses. Tanken är att åskådliggöra hur den svenska försvarsmakten utövar ledarskap när det gäller just inklusion, demokrati, anpassning och ledarskapsutformning. Aspekten med transformativt ledarskap kommer inte att behandlas ytterligare i denna uppsats. Anledningen till detta är att det redan har behandlats i flertalet studier, och att några nya bidrag till forskningen inte hade kunnat göras i denna studie. Därmed ligger fokus enbart på det inkluderande ledarskapet, för att förhoppningsvis bidra till ny kunskap och nya insikter inom ämnet.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att åskådliggöra och tydliggöra bilden av det nuvarande militära ledarskapet inom den svenska försvarsmakten. Studien ska bidra med kunskap kring ledarskapet inom Försvarsmakten i allmänhet och den inkluderande aspekten av det i synnerhet.

Studien ämnar att besvara följande frågeställning:

- *Hur arbetar den svenska försvarsmakten med det inkluderande ledarskapet?*

1.4 Den empiriska kontexten

Den svenska försvarsmakten är ytterst ansvarig för försvaret av Sveriges gränser. Det är en organisation vars verksamhet har aktualiserats i samband med det internationella läget och diskuteras mer än det gjorts på årtionden. Den svenska neutraliteten har inneburit 208 år utan krig (Sveriges Radio, 2014), men nu befinner sig landet i ett läge där man diskuterar medlemskap i en militärallians, något som skulle ändra dess hållning gällande internationell politik och försvarspolitik i grunden.

1.5 Avgränsningar

Studiens fokus ligger primärt på hur ledarskapet i Försvarsmakten ser ut idag. Intervjuer med före detta militärer har genomförts för att öka förståelsen för ledarskapsutvecklingen. Det fungerar som ett underlag för efterföljande analys av hur ledarskapet ser ut idag. Lejonparten är dock fokuserad på dagens chefer och ledare inom Försvarsmakten. De underställs och anställs uppfattningar kring ledarskapet och dess framväxt tas inte i beaktande, utan fokus ligger enbart på de med ledande befattningar. Vidare består militären som nämnt av flera försvarsgrenar, med flertalet olika regementen. I studien analyseras ändå ledarskapet i sin helhet som en enda organisation. Eventuella skiljaktigheter enheterna emellan sätts i förhållande till övriga i syfte att generera en helhetsbild där samtliga delar har tagits i beaktande. De intervjuer som har varit möjliga att genomföra, beroende av exempelvis svarsfrekvens och tidsrymd, har inkluderat representanter från flera olika regementen runt om

i Sverige och det är anledningen till att analysen blir heltäckande snarare än särskild utifrån respektive regemente.

2. Metod

2.1 Forskningsstrategi

Syftet med studien är som tidigare nämnt att redogöra för och analysera kring den inkluderande aspekten av ledarskapet inom Försvarsmakten i Sverige. Med hänsyn till syftet anammar studien sålunda en kvalitativ forskningsansats. Valet grundar sig i det faktum att en kvalitativ studie genererar en mer genomgripande förståelse för ett ämne, snarare än en övergripande redogörelse (Bryman & Bell, 2017). Det är inte omfattningen som är väsentlig, utan vikten i den information som erhålls och möjligheten till vidare analys och tolkning (Holme & Solvang, 1990). Idén med den kvalitativa metoden är att djupdyka i ämnet militärt inkluderande ledarskap idag via uppfattningar och analyser, med ledarnas uppfattningar om ledarskapet. Anledningen till att en kvalitativ metod passar studien är för att ledarskapsmetoder och dess applikation på verkligheten är svår att mäta i siffror. Analyser och personliga uppfattningar är det som ligger till grund för resultatdelen. Subjektiviteten kring ämnet, där utgångspunkten är ledares egna åsikter och inte en sifferbaserad och tydligt mätbar komponent, innebär att en kvalitativ studie är väl anpassad för uppsatsen (Bryman & Bell, 2017). Tanken är att medelst genomförda intervjuer med relevanta intervjuobjekt genomföra en mer djuplodande analys av det militära ledarskapet i allmänhet och den inkluderande aspekten av det i synnerhet. Den information som erhålls är av tämligen öppen karaktär, vilket öppnar upp möjligheten för tolkning, analys och nyanserade slutsatser.

2.2 Forskningssynsätt

I inledningen av studien fastställdes att det skulle arbetas efter en deduktiv ansats. Därmed samlades ett antal olika befintliga teorier in, vilka skulle komma att ligga till grund för analyser och tolkning av empirin. Teorierna valdes ut i enlighet med vad som ansågs lämpligt med hänseende till forskningsfrågan och den deduktiva ansatsen. Det är följaktligen teorierna som fungerar som bas (Bryman & Bell, 2017). Valet av teorier var även en riktlinje för inhämtandet av information, vilket gjordes genom intervjuer. På så sätt kunde eftersträvarsvärd information erhållas, det vill säga sådan information som var rimlig att tillämpa teorierna på (Patel & Davidson, 1994). Anpassningen av informationsinhämtningen till teorin möjliggjorde enklare och mer välanpassade analyser för studiens syfte. En fördel som lyfts fram tack vare den deduktiva ansatsen är enligt Patel & Davidson (1994) att objektiviteten främjas. De vidareutvecklar med att man genom att utgå från etablerade och erkända teorier kan minska risken för subjektivitet - från författarnas sida - i bedömningar och tolkningar, som eventuellt kan föreligga i andra fall. Med det sagt förekom ett inslag av abduktion i arbetet, då det under intervjuerna framkom information avseende ett ämne som

ansågs vara för relevant för att förbise. Bortsett från den additionen följer studien den deduktiva ansatsen.

2.3 Forskningsdesign

Studien är en enfallsstudie. Även om Försvarmakten är uppbyggd av flera mindre beståndsdelar är det organisationen i sin helhet som har undersökts, och som ligger till grund för studiens resultat och analys (Bryman & Bell, 2017). Studien i fråga behandlar den svenska försvarmaktens ledarskapsutövning. Ledarna i Försvarmakten representerar olika försvarsgrenar och regementen, men kommer inte att studeras var för sig. Istället analyseras de i en större kontext. Att bearbeta flera divisioner inom en organisation bygger upp en bredare förståelse för organisationen, vilket ger en mer rättvisande helhetsbild (Bryman & Bell, 2017).

2.4 Val av fall

Studiens inriktning valdes till den svenska försvarmakten. Det är en organisation som har varit i fokus under en längre tid, samt aktualiserats allt mer till följd av den rådande konflikten i Ukraina. Eftersom studien har avgränsats till den svenska försvarmakten är det representanter från de olika försvarsgrenarna och regementena i Sverige som har deltagit. Studiens syfte är att redogöra för hur organisationen arbetar med den inkluderande aspekten av ledarskap, varför enbart personer som har, alternativt har haft ledande befattningar valts ut till intervjuer. Alla ledare inom Försvarmakten har gått från värnplikt, vidare till internutbildningar och till sist olika officersbefattningar. Det innebär att ledarna kunde bistå med ingående förklaringar och redogörelser kring organisationens ledarskap idag, varför det gått i den riktningen samt hur man ser på den framtida utvecklingen för ledarskap inom organisationen med hänseende på omvärldsläget som råder. Dessa beståndsdelar ger en god grund för en analys av ledarskapet i den svenska försvarmakten.

2.5 Data

2.5.1 Primärdata

Uppsatsens grund är de intervjuer som har genomförts, vilka har varit av semistrukturerat slag (Lind, 2019). Nio intervjuer genomfördes och utgjorde primärdatan. Uppsatsen är formad efter en kvalitativ forskningsmetod. Frågeformuläret är även utformat utefter den metoden, där svar inte kan tolkas i siffror utan snarare i uppfattningar och attityder. Intervjuerna, teorierna och resultaten som framkommit är mer beskrivande och uppfattande än siffror och mätbara resultat. Det är en kunskapssyn som är mer tolkande i jämförelse med en kvantitativ ansats (Lind, 2019). Den tolkande aspekten främjas av ett semistrukturerat upplägg som ger möjligheten att frångå sitt initiala frågeformulär för att anpassa sig baserat på vilka svar man får. På så sätt blir samtalet mer flerdimensionellt snarare än enbart raka svar på givna frågor, och det bidrar till en större helhetsförståelse (Lind, 2019). Anledningen till att intervjuer betraktades som rätt metod för studien var att det renderar i mer utvecklade

resonemang och spontana svar än när man endast får ett frågeformulär eller enkät att fylla i (Holme & Solvang, 1990). Intervjuerna gav också möjligheten till att be dem utveckla resonemang, fylla på med information som saknades samt förklara begrepp och ledarskapsmetoder på ett mer invecklat sätt.

2.5.2 Sekundärdata

Sekundärdata kommer att användas i form av interna ledarskapsdokument, till exempel ledarskapshandböcker som används i svenska försvarsmakten, samt internationella försvarsmakter så som den kanadensiska och amerikanska. Dokument kring hur ledarskap ska utvecklas framöver samt vilka “code of conducts” de följer.

2.5.3 Urval av respondenter

Studien har nyttjat ett så kallat målstyrt urval (Bryman & Bell, 2017). Urvalet av intervjuobjekt är ledare inom den svenska försvarsmakten, som representerar alla tre försvarsgrenar. Detta för att se om ledarskapet har liknande aspekter oavsett avdelning. Urvalskriteriet var att man skulle ha en ledande position av något slag, antingen historiskt eller aktivt. De kontaktades via mejladresser till regementena, som sedan hänvisade oss vidare till diverse chefer inom staberna eller i fält vid respektive regemente. De som inte längre var aktiva var bekanta till författarna, med tidigare erfarenhet av ledarskap inom Försvarsmakten. De nåddes via telefonkontakt. Erfarenhetsmässigt söktes de som varit i organisationen en längre tid. Sju av nio intervjuobjekt var fortfarande aktiva inom Försvarsmakten i en ledande position. Sammanlagt kontaktades 20 regementen och ännu fler olika ledande personer, detta för att få till så många intervjuer så möjligt. Med hänsyn till rådande världsläge, som har en stor inverkan på Försvarsmakten, var en stor andel av de kontaktade upptagna och kunde således inte ställa upp på en intervju. Efter nio genomförda intervjuer noterades att svaren liknade varandra, och att det som kan karakteriseras som empirisk mättnad uppnåddes. Det innebär att någon ny information inte erhålls och att fler intervjuer inte bidrar med någon ytterligare kunskap (Mason, 2010). Därmed togs beslutet att inte genomföra fler intervjuer.

Respondent	Roll	Tidigare roll(er)	År i FM	Tidsåtgång
1	Stabschef/Överstelöjtnant	Plutonchef	36	1h 15 min
2	Kommendör	Örlogskapten	31	1h 25 min
3	Ej aktiv	Kapten/Plutonchef	2	45 min
4	Löjtnant	Fänrik/gruppchef (?)	8	39 min
5	Ställföreträdande regementschef/Överstelöjtnant	Flottiljchef	27	52 min

6	Regementsförvaltare	Lärare/Stabsbefattningar	31	44 min
7	Ej aktiv	Kapten	3	35 min
8	Stabschef	Major	30	47 min
9	Kapten	Plutonchef	6	50 min

Tabell 1: Studiens respondenter

2.5.4 Intervjustruktur samt genomförande av intervjuer

Intervjuerna har genomförts både fysiskt på plats, samt via Zoom och Microsoft Teams. De har i snitt tagit 45 minuter att genomföra, med efterbearbetning på cirka 30 minuter. Den inledande frågan som ställs är; "Hur uppfattar du ledarskapet inom Försvarsmakten?". Det är en öppen fråga vars syfte är att få en inblick i hur respondenten själv ser på ledarskapet, vilket kan ge indikationer om eventuella skiljaktigheter mellan alla tillfrågade personer. Frågan kombineras även med en följdfråga avseende huruvida de tror att deras egna bild överensstämmer med den generella bilden som utomstående har av ledarskapet inom militären. Fortsatt ställdes frågor som behandlade hur direktiv kring ledarskap förmedlas, samt hur man arbetar dagligdags med inklusion och i vilken mån man tar rekryternas behov i beaktning. Då det har intervjuats ledare från ett stort tidsspektrum, sett till aktiv period i militären, har frågorna behövt justeras relativt mycket. Nuvarande ledare har fått frågor mer kopplade till nuvarande ledarskap samt framtidsplaner kring utveckling av ledarskap, medan de före detta ledare som intervjuats fått frågor kring hur ledarskapet utvecklades till vad det är idag, samt varför. Därmed har beslutet tagits att inte bifoga intervjuguiden eftersom en sådan inte visar en helt korrekt bild av hur intervjuerna gick till, med hänsyn till dess variation.

Under intervjuerna togs kortare anteckningar och stödord, vilka sedan skrevs ut och utvecklades efter avslutad intervju. Eftersom det var två personer som ledde intervjuerna ställde den ena frågorna, medan den andra förde anteckningarna. Ytterligare en faktor som var essentiell för valet att anteckna var att Försvarsmakten är en verksamhet som är noga med vad som får och inte får sägas; "Samma morgon påminner befälerna de värnpliktiga om att inte prata om sina uppgifter med allmänheten." (Dagens Nyheter, s.12, 8/4-2022). De är med andra ord mycket noga med sekretess och att inte dela med sig av eventuella förehavanden, metoder och liknande. Därmed togs beslutet att inte spela in intervjuerna. Det blev också, i vissa fall, nödvändigt med anonymisering av intervjuobjekten. Att intervjun inte spelades in var dessutom ett kriterium för att vissa av intervjuobjekten skulle medverka överhuvudtaget. För att kunna nyttja citat i empirin togs korta pauser när något extra noterbart sades under intervjuerna, varpå intervjuobjektet ombads upprepa det. Citatet skickades med resten av anteckningarna till respondenten för godkännande för att öka trovärdigheten kring citatens korrekthet.

Metoden var som nämnt beprövad sedan tidigare, där den uppfattats som uppskattad. Dels renderade den i naturliga pauser, samtidigt som reflektion och diskussion fick ett större utrymme. Dessutom försvann pressen av att vara inspelad. Sammantaget ansågs metoden,

baserat på förutsättningarna, tidigare erfarenheter samt intervjuobjektens känsliga arbetsområde, vara adekvat med hänsyn till studiens grundläggande syfte. Som nämnt var intervju-upplägget av semistrukturerat slag. Semistrukturerad intervjuteknik innebär att en intervjumall skapas som utgångspunkt, men att man lämnar utrymme för eventuella följdfrågor och nya diskussioner beroende på vad respondenten svarar. På så sätt kan intervjun få ett bättre och mer naturligt flyt, med möjlighet till kompletterande information som annars hade missats (Lind, 2019). Enstaka frågor hoppades även över om de redan blivit besvarade som en del av en annan fråga, eller om de inte passade in i sammanhanget. Tack vare det upplägget fick sig samtalen en naturlig gång och resulterade även i kompletterande information som gav en bättre helhetsbild vilket var gynnsamt för tolkningar och analyser.

2.6 Dataanalys

Eftersom Försvarsmakten är spridd över landet och intervjuerna har täckt olika regementen, olika grenar och olika ledarskapsnivåer blir dataanalysen mer djuplodande än om det bara genomförts intervjuer på ett eller ett fåtal specifika regementen. För att dra slutsatser om Försvarsmakten i stort ansågs valet med spridda intervjuer ge den bästa möjligheten för en god dataanalys.

Den tematiska och kvalitativa metoden (Braun & Clarke, 2012) som studien utgått från har nyttjats för att tolka, analysera och identifiera nyckelaspekter i datamaterialet vi samlat in. Braun & Clarke (2012) beskriver en tematisk metod genom sex olika steg. Steg ett kallas familialisering, där man läser och återbesöker intervjuer samt noterar saker som inte endast ingår i den övergripande analysen. Steg två är kodning, där man tidigt identifierar nyckelaspekter och mönster i datamaterialet. Steg tre handlar om sökande av teman, där undersökarna samlar ihop olika kodningar för att identifiera nyckelaspekter i datan. I steg fyra ska man granska teman, där uppsatsskrivarna pausar arbetet för att se om datan överensstämmer med teorierna man valt att använda sig av. Här bestäms även om man behöver eller inte behöver byta teorier beroende på hur väl datan och teorierna korrelerar. Steg fem innebär att man definierar och namnger teman, här väljer man namn och sammanfattar kort de olika teman som man kommer använda sig av. Sjätte och sista steget är att skriva uppsatsen, där man väver samman specifika data som man anser väl anpassade till forskningsfrågan och analyserar det med hjälp av teorierna man valt (Braun & Clarke, 2012).

Efter varje avslutad intervju utvecklades stödorden som nedtecknats enligt det som sades i intervjun. När den utvecklade texten godkännts av intervjuobjektet jämfördes svaren med tidigare intervjuer, för att se om det fanns liknande beröringspunkter, samt var åsikterna varierade. Deras resonemang noterades och analyserades med fokus på hur de förhöll sig till de olika teorier som nyttjades. Därefter kategoriserades svaren utefter vilken av de olika teorierna som de kopplade koncepten till.

Inledningsvis valdes teorier, utefter vilka det utformades en frågeställning och intervjuguide. Den justerades i viss mån baserat på svaren som samlades in, där aspekter av det destruktiva ledarskapet adderades till studien. Därmed kan man argumentera för att den ursprungliga deduktiva ansatsen i viss mån fick inslag av abduktion. Då alla intervjuobjekt var väl införstådda med de teorier som studien utgick från var det tydligt att den teoretiska

referensramen inte behövde reduceras eller ändras.

2.6.1 Studiens kvalitet

För att säkerställa att studien höll hög standard skapades en tydlig intervjumall, som sedan kunde justeras i och med att intervjuerna var semistrukturerade.

Valet att vara breda med vilka vi önskade kontakta, med intervjuer från flera olika regementen och försvarsgrenar bör vara fördelaktigt när man tittar på mönster i resultatdelen. Detta för att finna ett mönster som verkar i hela organisationen och inte bara är en företeelse på en viss ort eller ett visst regemente, vilket kan ge en högre giltighet för resultatet än alternativet.

2.6.2 Trovärdighet

Författarnas egna erfarenheter kring militärorganisationer är begränsad, varpå vi behövde tillskansa oss mycket kunskap. Datainsamlingen kring området har varit extensiv på så vis att vi inhämtat många andra uppsatser kring militäriskt ledarskap, läst artiklar, studerat teorier och läst broschyrer från militärorganisationer världen över. Detta kunde i viss mån överbrygga de kunskapsluckor vi besatt för att kunna få en hög förståelse i intervjuprocessen, och därmed i hela uppsatsens trovärdighet. De teoretiska begreppen med hierarkiskt ledarskap, inkluderande ledarskap samt inkorporerandet av Maslows behovspyramid var av stor vikt för att förstå hur Försvarsmakten resonerar kring ledarskap. Valet att fortsätta göra intervjuer tills empirisk mättnad uppnåddes är något som ökar tillförlitligheten kring studien.

Att upprätthålla tillförlitligheten till intervjuobjekten och analysen av deras svar trots att de är anonymiserade förbättras genom att med [tabell 1](#) visa deras relevans och erfarenhet. För att kunna generalisera och skapa trovärdighet i att studien kan upprepas på andra ställen av andra personer är det viktigt att ha en hög spridning på intervjuobjekten. Vi har jobbat med triangulering för att ytterligare höja trovärdigheten, där vi intervjuat ledare på olika nivåer inom organisationen för att se vilka olika infallsvinklar och upplevelser de har till frågeställningen och dess problematik (Bryman & Bell, 2022).

2.6.3 Överförbarhet

Det finns en viss möjlighet att överförbarheten av resultatet i studien skulle kunna vara relevant för andra organisationer som har varit traditionellt hierarkiska och som genomgår ett förändringsarbete. Alternativt är resultatet applicerbart på liknande organisationer och länder med en kultur som liknar vår, exempelvis försvarsmakterna i de nordiska länderna.

2.6.4 Pålitlighet

Reliabiliteten, som översätts till pålitlighet i en kvalitativ studie, avser huruvida studiens resultat skulle överensstämma om den gjordes av någon annan vid en annan tidpunkt. Detta

är en svårighet generellt för kvalitativa studier, då de oftare baseras på uppfattningar snarare än siffror samt att intervjuobjektet kan påverkas av intervjuaren (Bryman & Bell, 2017). Naturligtvis beror det på vilken ledare man genomför intervjuerna med, men generellt kommer svaren att likna varandra då det är organisationen i sin helhet och inte den enskilda ledaren som undersöks. Studien identifierade tydliga mönster även mellan olika försvarsgrenar, vilket stärker den tesen.

Intervjuernas pålitlighet kan inte garanteras, men frågornas utformning skapades för att rendera i bästa möjliga förutsättningar för att få så reliabla svar som möjligt (Kvale, 2009). Genom att skicka intervjuens sammanfattning till intervjuobjektet gavs möjligheten för respondenten att ändra sina svar. Detta kan påverka reliabiliteten, men där var stödanteckningar kombinerat med minnet av intervjun en viktig del i att upprätthålla pålitligheten. Då beslutet togs att inte spela in intervjuerna kan även det påverka pålitligheten, men ofta var processen med godkännande i efterhand en förutsättning för att kunna genomföra intervjuerna över huvud taget. För att stärka just pålitligheten har de metodologiska valen förklarats och motiverats i den utsträckning det är möjligt. Avsikten har varit att visa alla val som gjorts och steg som tagits för att ytterligare stärka pålitligheten i studien. I och med att endast vissa delar av en mycket omfattande organisation har utgjort intervjuunderlaget, är det inte möjligt att konfirmera att alla beståndsdelar av organisationen resonerar likadant. Trots att studien upplevde en empirisk mättnad med snarlika resonemang över försvarsgrensgränserna kan en undersökning av andra regementen eller ledare ge skilda svar och därmed i förlängningen en differentierad analys och slutsats.

2.6.5 Möjlighet att styrka & konfirmera

Möjligheterna att styrka det som sägs kommer med vissa svårigheter. Då Försvarsmakten inte är fullt tillgänglig för allmänheten (Ärlemyr, 2022) kan det inte observeras hur ledarskapsteorierna och det som sägs i intervjuerna utförs i praktiken. Något som kommer att nyttjas och som till viss del kan styrka det som respondenterna säger är Försvarsmaktens egna YouTube-kanal och andra sociala medier där de visar upp det vardagliga arbetet. Även detta kan vara en selektiv bild, där de väljer att inte visa det som inte gynnar bilden av en accepterande kultur och ett bra ledarskap vilket bör tas i beaktande. Där blir även intervjuerna med militära ledare viktig i den aspekt att de ofta själv fått ett visst sorts ledarskap utövat mot sig, och sedan kan applicera sina egna ledaregenskaper på organisationen. För att öka giltigheten det inte skett någon begränsning till enbart en av försvarsgrenarna inom Försvarsmakten, utan snarare breddat intervjuerna till många olika regementen och både marinen, flygvapnet samt armén. Detta bör rimligtvis öka validiteten och giltigheten kring att ledarskapsteorierna används i organisationen som helhet, och inte är en anomali i ett eller ett par regementen.

2.6.6 Metodkritik

Utgångspunkten med den kvalitativa studien var, som tidigare nämnt, att åskådliggöra, redogöra för och tolka insamlad data i syfte att bringa klarhet i den givna frågeställningen. För att ernå ett resultat med större djup, som också bidrog med mer information om ledarskapet som inte kan mätas i siffror, var en kvalitativ studie att föredra. Däremot medför studievalet vissa svårigheter, till exempel tidsfristen för studien som var begränsad vilket i viss mån hade en negativ inverkan på metoden som valdes. Att boka in och genomföra tillräckligt många intervjuer var en utmaning, mycket på grund av att personer inom Försvarsmakten med ledande befattningar emellanåt var svåra att skapa kontakt med. Under de oroliga tider som rådde, med konflikten i Ukraina som central, hade många svårt att avsätta tid för en intervju som inte störde deras vardagliga arbete.

Vid analys av det empiriska resultatet är det viktigt att ha i beaktning att intervjuerna i viss mån grundar sig på ledarnas egna uppfattningar och åsikter. Dessutom kan teorin kan överträffa praktiken, och det har inte funnits möjlighet att studera hur empirin har praktiserats i verkligheten. Med andra ord kan det inte med säkerhet sägas att organisationens faktiska verklighet harmoniserar med den bild som intervjuobjekten vill förmedla. Fortsättningsvis kan det också vara så att de som utsätts för ledarskapet, alltså de underställda, inte har samma upplevelse som deras ledare har kring hur ledarskapet utövas. Då det inte funnits möjlighet att inkorporera värnpliktigas åsikter kring Försvarsmaktens ledarskap är detta något tas hänsyn till vid analys av resultatet av intervjuerna i kombination med teorierna. För att validera att resultatet är korrekt hade intervjuer med de som utsätts för ledarskapet

2.7 Etiska ställningstaganden

Efter avslutad intervju renskrevs anteckningarna och skickades till intervjuobjektet för dennes godkännande. På så sätt säkerställdes det faktum att de kände sig tillfreds med de uppgifter som lämnades, samt att svaren var korrekt uppfattade. Därmed fick de också chansen att stryka eventuella delar som de önskade inte skulle tas med. Möjligheten till korrigering och godkännande var ett steg på vägen för att bygga förtroendet mellan oss och intervjuobjekten, vilket bidrog till att intervjuobjekten kunde rekommendera oss till andra intervjuobjekt. För ett fåtal av intervjuobjekten var det även en förutsättning för att delta över huvud taget. Därför spelades ingen av intervjuerna in. Anledningen till att intervjutekniken valdes var till stor del på grund av vetenskapen om att man är inspelad, för somliga, kan leda till att man applicerar ett visst filter på sina svar, i syfte att måla upp en så fördelaktig bild som möjligt. Tidigare erfarenheter indikerade också att intervjuobjekten blev mer försiktiga i sina svar, kände sig obekväma samt blev mer tillknäppta.

2.7.1 Forskningsetiska principer

Metoden och tillvägagångssättet som valts för studien har gjorts i enlighet med de fyra forskningsetiska principerna (Vetenskapsrådet, 2002). Tillämpandet av dem bidrar till att säkerställa studiens etiska förhållningssätt. Den första av de fyra forskningsetiska principerna

är informationskravet som innebär att de som deltog i intervjuerna informerades om undersökningens syfte och vad deras roll var, samt enligt vilka villkor de deltog. Det meddelades flera gånger att deras deltagande var frivilligt och att de själva bestämde huruvida de ville fortsätta delta eller ej under tidens gång. Alla delar som kunde tänkas påverka deras vilja att delta lades fram i syfte att tydliggöra och reda ut eventuella frågetecken som deltagarna hade. Eftersom de representerar en organisation som i vissa avseenden är i behov av att klassificera viss information var det en grundläggande del i genomförandet av intervjuerna.

Den andra principen är konfidentialitetskravet som innefattar personuppgifter och övriga uppgifter som lämnas i samband med intervjun. Alla deltagares uppgifter har behandlats konfidentiellt och på ett sätt som säkerställer att inga utomstående haft tillgång till dem. Vid hänvisning till intervjuer har de framställts på ett sätt som gör att personen eller organisationen (i detta fall vilket regemente) bakom informationen inte kan identifieras.

Den tredje principen är samtyckeskravet där intervjuobjekten gavs möjlighet att samtycka till intervjun och även att inte längre delta/avbryta om de anser det nödvändigt. De blev tydligt informerade om att de inte behövde svara på frågor de ansåg olämpliga, samt att ett eventuellt avbrott av intervjun inte skulle få några negativa följder. De gavs även möjlighet att i efterhand godkänna innehållet i anteckningarna för att styrka sitt samtyckande till intervjun som helhet.

Den fjärde och sista forskningsetiska principen var nyttjandekravet. De genomförda intervjuerna är inte menade att användas till annat än att vara en grund för just denna uppsats. Intervjuerna nyttjas för att, tillsammans med teorierna, diskutera och analysera just den frågeställning som är aktuell för studien. Utöver detta kommer intervjuerna inte att användas eller delas.

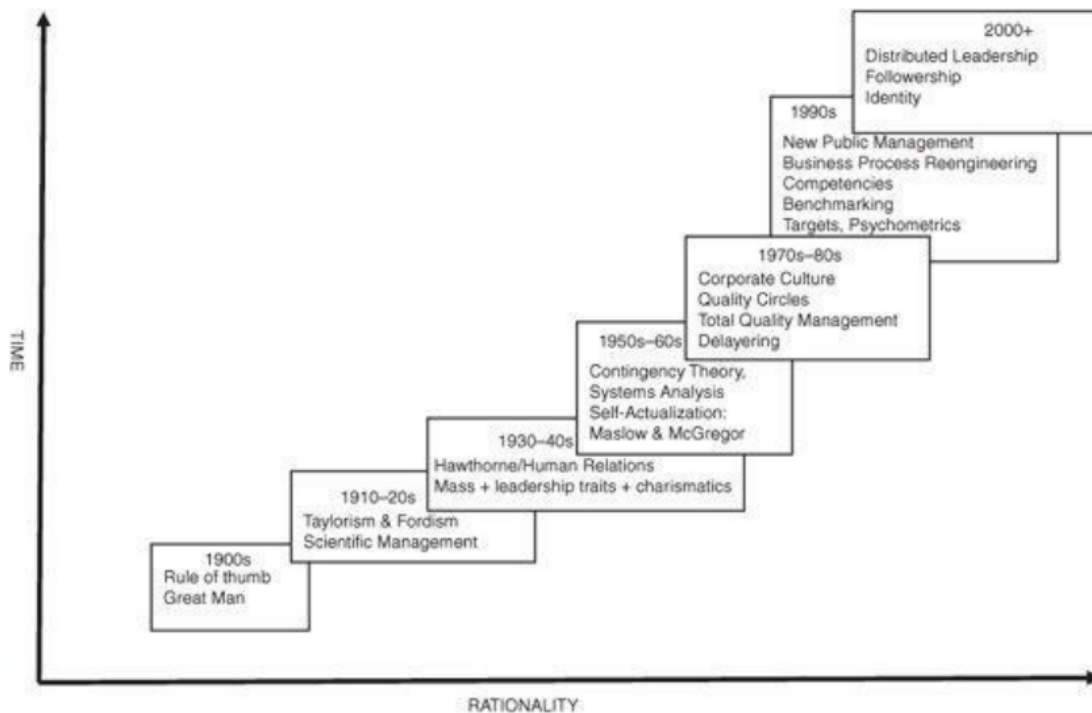
(Vetenskapsrådet, 2002)

3. Teoretisk referensram

Inledningsvis presenteras Grints (2010) teori om ledarskap i allmänhet, vilken kommer att fungera som en grundläggande syn på ämnet med inslag av dess historiska utveckling. Hans bok ger en förståelse för olika typer av ledarskap vad gäller dess uppkomst och förutsättningar. Efterföljande del leder in på den första av två ledarskapsstilar - det hierarkiska ledarskapet. Till sist introduceras teori om det inkluderande ledarskapet, med avstamp i organisationsteorin om Human-Relations (Mayo, 1933). Det lyfter frågan om de humana aspekterna av ledarskapet, vilket är de aspekter som undersöks i studien. Såväl det hierarkiska som det inkluderande ledarskapet kommer att knytas an till Maslows behovspyramid, för att tydliggöra hur respektive stil berör människors välmående och behov. Tanken med teorin är att den ska verka som en ram inom vilken diskussionen och resonemanget kring våra frågeställningar tar vid.

3.1 Ledarskapets historik & Grints ledarskapsteori

Grint (2010) bok om ledarskap kommer att nyttjas för att ge ytterligare ett perspektiv på vad ledarskap är och vad som formar och styr det. Boken presenterar en övergripande bild av ledarskap och dess olika beståndsdelar historiskt. Boken i sin helhet kommer att användas för övergripande bakgrundsinformation kring ledarskap och i förlängningen hur det kan knytas an till det hierarkiska och inkluderande ledarskapets ursprung, samt dess applikation i Försvarmaktens ledarskapsutövning. För militären kan man jämföra med exempelvis vikten av en ledares följare som Grint beskriver, och att de är fundamentala eftersom det utan följare de facto inte finns någon ledare. Utan lojala och motiverade följare blir det väldigt utmanande för Försvarmakten att utföra sina uppgifter. Som tidigare nämnts är ledarskap en ytterst komplex företeelse och teorin är inte på något sätt en given sanning - däremot fungerar den som ett generellt ramverk som beskriver och redogör för orsak/verkan samband inom ämnet. När man analyserar de stora dragen kring ledarskapet i militären är det viktigt att ha de stora dragen kring ledarskap i allmänhet i bakhuvudet, för att enklare kunna teoretisera kring de mindre, mer djuplodande analyserna av specifika aspekter av ledarskap.



Figur 2: Illustration över centrala aspekter inom ledarskapsämnet över tid. (Grint, 2010, s.54)

Med figuren vill Grint åskådliggöra de generella trenderna inom ledarskapet genom historien, samt hur rationaliteten ökar i korrelation med tiden. Trenderna indikerar att en hierarkisk struktur var vanligt förekommande förr, men den har så sakteliga övergått till en mer humaninriktad motsvarighet (Grint, 2010). Detta går i linje med studiens undersökningsområde, där frågan om den samhälleliga förändringen gentemot ett mer inkluderande ledarskap även är aktuellt inom Försvarmakten.

I enlighet med figuren befann sig militära organisationer, liksom många andra, i en mer

hierarkisk struktur under 1910-20 talet. Det var en väldigt tydlig maktfördelning och få möjligheter till att påverka beslut eller bli sedd som individ. Detta har emellertid förändrats i viss utsträckning och militära organisationer har rört sig upp längs med tidslinjen för att anamma de mer humana delarna av ledarskapet mer och mer (Cooley, 2005). I stort kan det konstateras att militära organisationer i stort har tillskansat sig delar från 30- och 60-talet, med avseende på bland andra Hawthornestudierna och Maslows behovspyramid. De har successivt bearbetat de militära organisationerna till att modernisera sitt ledarskap (Cooley, 2005) för att passa även 2000-talets ideal som Grint (2010) redovisar. Däremot återfinns en stor del av organisationen fortfarande i 1910- och 20-talets hierarkiska strukturer i och med den tydliga gradbeteckningshierarkin (Försvarmakten U.Å, 3). För att behålla sin attraktivitet som arbetsplats i en modern kontext förändrar sig militärorganisationer världen runt genom att skapa ett mer distribuerat ledarskap, tydliggöra sin identitet och skapa möjligheter för att organisationen ska kunna ha ett följarskap (Canada Department of National Defence, 2007), vilket visar att de adderar rationalitetsprinciper från 2000-talet och framåt.

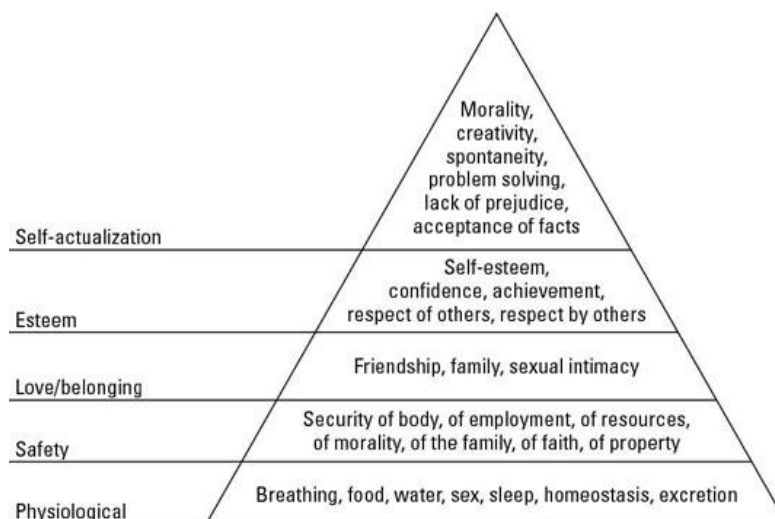
3.1.1 Hierarkiskt ledarskap

Som påvisades i figur 2 tidigare var det Taylorism och Fordism som dominerade ledarskapet i början av 1900-talet (Grint, 2010). Det är teorier/strukturer som bygger på en byråkrati av hierarkisk karaktär. De kännetecknas av tydliga rollfördelningar och titlar, där personer i ledande befattningar styr över de underordnade med effektivitet och produktivitet som främsta mittpunkt (Grey, 2009). Bland annat implementerades löpandebandprincipen av Henry Ford - därav Fordismen. Systemet byggde på standardiserade processer i stor skala, där varje inblandad individ ansvarade för enbart sin specifika del i processen (Krieger, 2013). Den tydligheten och direkta order-principen kan knytas an till det militära. Bland annat präglas hela organisationen av ett gradsystem med beteckningar för olika nivåer, från Överbefälhavare till menig (Försvarmakten, U.Å, 3). Generellt sett har den hierarkiska organisationsstrukturen fått utstå kritik, som enligt Grey (2009) emellanåt har varit obefogad. Flera av ovan nämnda aspekter är eftersträvansvärda i många organisationer och genererar enligt honom ett bättre resultat än vad andra strukturer gör. Enligt Wang och Guan (2018) är det olika faktorer som påverkar huruvida det hierarkiska ledarskapet kan vara fördelaktigt är miljön organisationen är verksam i, de anställdas förväntningar, erfarenheter och typ av arbetsuppgifter. De betonar vidare att många organisationer kan erfordra ett hierarkiskt i mer utmanande eller kritiska tider - anställda föredrar då att en ledare styr riktningen för arbetet. Enligt Thoroughgood och Padilla (2013) finns det emellertid en risk för att ett tydligt hierarkiskt ledarskap, där makten centraliseras till en eller ett fåtal personer, kan ge upphov till ett destruktivt ledarskap. Det kan yttra sig på olika sätt, exempelvis genom ett maktutövande som bygger på pennalism, förnedring och ett olämpligt språkbruk. Resultatet blir en negativ kultur som sprider sig och skapar en otrygghet inom en grupp, enhet eller hel organisation (Thoroughgood & Padilla, 2013).

Trots risken för det destruktiva ledarskapet har det hierarkiska ledarskapet ändå sitt syfte och sin roll. Grundtanken med den ledarskapsstrukturen är som sagt att

arbetsuppgifterna ska vara tydliga och utgå från ledarna, där varje inblandad individ är medveten om sin uppgift och vem som fattar det slutgiltiga beslutet. Större grupper kan i vissa hänseenden erfordra just det ledarskapet, eftersom strukturen och tydligheten gör att även ett större antal människor kan arbeta tillsammans (Grey, 2009). Vidare kan Försvarsmaktens hierarkiska struktur i stort sägas vara uppbyggd av ytliga och underliggande strukturer (Gordon, 2002). Med det menas att det finns en maktbas som syns på ytan i form av gradbeteckningar och rollfördelningar. Den skiljer sig gentemot de underliggande motsvarigheterna, som snarare bygger på djupt rotade koder och normer om hur man beter sig och för sig inom organisationen (Gordon, 2002). Dessa rör sig bortom det vardagliga arbetet och genomsyrar ledarskapet på alla nivåer inom militära organisationer i allmänhet (Wong et al. 2003). Den underliggande strukturen kan möjligtvis ge upphov till en negativ eller destruktiv struktur som bejaktar ett ledarskap konstruerat av de normer och koder som råder, vilka inte nödvändigtvis främjar organisationens mål och intressen.

Ytterligare en dimension för studien är ett tydliggörande kring hur de två ledarstilar som behandlas, den hierarkiska och den inkluderande, också hanterar individers välmående och behov. Som stöd för det kan den hierarkiska styrmodellen tillämpas på Maslows behovstrappa (1943) som används för att kartlägga och förklara de mänskliga behoven.



Figur 2: Maslows behovspyramid (Maslow, 1943).

En av fördelarna med hierarkin kopplat till behovspyramiden är till viss del säkerheten/tryggheten den medför. Det hierarkiska styrsättet tillfredsställer människans grundläggande behov av trygghet och säkerhet. Som anställd har man de tydliga riktlinjerna avseende vad som förväntas vara gjort och hur. Maslow själv beskriver den beståndsdel av trappan/pyramiden som en av de fundamentala och ligger således till grund för att efterföljande delar också ska kunna uppnås. Däremot blir den översta nivån svåruppnåelig. Han menar att självförverkligandet är vad alla människor bör sträva efter att ernå, eftersom det är där en människas fulla potential de facto blommar ut. Aspekter som kreativitet och problemlösning, som utmanar ens kapacitet och gränser, blir centrala och möjliggör alltså

känslan av självförverkligande. Då dessa delar till viss del hämmas av hierarkin blir det en utmaning för individer att åstadkomma dem (Maslow, 1943).

Den hierarkiska styrmodellen kan liknas vid den disciplinära maktutövningen som talas om i boken *Övervakning och straff*, av Michel Foucault (1975). Den disciplinära makten utgår från att man styr varje liten detalj i en rörelse, och därmed stegvis skapar lydnad eller underkastelse. Detta för att på lång sikt styra de underställda till självdisciplinerande beteende. Man styr varje steg eller rörelse för att skapa nya beteenden som sedan inkorporeras i personens medvetande. Denna metod för utövande av makt och styrande är väldigt vanligt förekommande i militären och metoden exemplifieras i boken genom att det vid mitten av 1000-talet anammades av militären och snabbt spreds över världens militärmakter. Boken talar om tydliga mallar för hur man går i grupp, hur man agerar, vem man lyder och hur man tilltalar högre befäl. Om man styr varje rörelse styr man även till slut tanken genom självdisciplinerande. Om man återigen knyter an till Maslow (1943) och hans behovstrappa kan den del som ansågs positivt påverkad av hierarkin - säkerhet/trygghet - snarare vara negativt influerad i detta fall, åtminstone i viss utsträckning. Känslan av att ständigt vara kontrollerad kan inbringa en känsla av rädsla för att begå ett misstag eller dylikt, något som sannerligen är en otrygghet. Även här kan de övre nivåerna betraktas som svåruppnåeliga. Exempelvis kan delen självkänslan stävjas av det faktum att man inte känner sig betrodd på grund av övervakandeaspekten.

3.1.2 Inkluderande ledarskap

Den hierarkiska ledarstilen får kritik av somliga, exempelvis Elton Mayo som lade fram teorin om Human Relations (1933) - delvis till följd av Hawthorne-experimenten han genomförde tillsammans med Fritz Roethlisberger (Roethlisberger & Dickson, 1939). Experimenten gav upphov till ett begrepp myntat av Landsberger (1958); Hawthorneeffekten. Begreppet avsåg den effekt vetenskapen om att man är observerad har på hur man agerar/utför en viss uppgift. Just övervakning och mätning av de anställdas prestationer blev påtagligt under tidigare nämnda Taylorismen, namngivet efter Frederick Winslow Taylor. Taylorismen är en del i vad han kallade scientific management, som syftade till att optimera effektivitet och produktion i organisationer. Tillvägagångssättet bygger på vetenskap och utbildning och att all personal ska vara experter på just sitt område. Det finns även en tydlig hierarki inom organisationerna med definierade arbetsuppgifter för ledare respektive arbetare (Taylor, 1911).

Enligt Mayo (1933) fanns det alltså nackdelar med strukturen som scientific management förespråkade. Han ansåg att de Humana-aspekterna av ledarskapet går förlorade i samband med nyttjandet av den mer hierarkiska strukturen. Med andra ord kan Human Relations-Teorin sägas ha utvecklats som en motreaktion på den hierarkiska organisationsstrukturen, där dess förespråkare pekade på allt som inte fungerade med den hierarkiska strukturen på ett mänskligt men även produktionsmässigt plan.

Grey (2009) menar att ledare som är verksamma inom ramarna för Human Relations-teorin är att betrakta som utövare av det inkluderande ledarskapet, med en inkluderande aspekt som syftar till att involvera de anställda. Han vidareutvecklar med att de erbjuds en mer omfattande ansvarsfrihet vilket i sin tur leder till ökad känsla av självbestämmande och tillit

från de beslutsfattande individerna och som följd mer effektiv och kvalitativ produktion. Med andra ord decentraliseras makten i viss utsträckning, och organisationen är av mer platt karaktär (Alvesson, 1989). Deras åsikter, förslag och kritik tas i beaktande och de får en mer betydande roll i beslutsfattandeprocessen.

På så sätt kan ledarskapet sägas vara mer flerdimensionellt, där ledarna utöver resultat- och produktivitetsansvar också tar sig an det humana inslaget i arbetet. Följderna blir en närmare typ av relation till underordnade anställda - där den anställde ses som mer än bara en underställd. Enligt förespråkare för Human Relations-teorin får detta positiva följder i form av ökad motivation samt en starkare känsla av tillhörighet till organisationen (Grey, 2009). Just tillhörigheten betonar många som central - som människa vill man känna sig sedd och uppskattad (Randel et al. 2017). Detta har blivit och kan eventuellt bli än mer centralt, om det hänger samman med den samhällsliga trenden att individer vill förbli just individer och sedda på ett mer personligt plan snarare än som en del av ett kollektivt sammanhang (Twenge, 2013).

Å andra sidan finns det viss kritik även gentemot ett inkluderande ledarskap. Den första delen, som bygger på inkludering i beslutsfattandet, möter motstånd vad gäller effektivitet och tidsåtgång. Kritiker menar att ett beslut som ska diskuteras, överläggas och planläggas av personer med olika perspektiv och åsikter leder till en utdragen process som ödslar tid (Gastil, 1994). Det är självklart inte eftersträvansvärt i någon organisation, men kanske än mer ogynnsamt för Försvarsmakten i skarpa situationer. Om man utgår från en konflikt som involverar Försvarsmakten hade det inte fungerat att dra ut på kritiska beslut då tiden kan vara avgörande. I skarpa lägen handlar det om skillnaden mellan liv och död och är följaktligen inte någonting som kan åsidosättas. Ytterligare kritik berör risken med att inkludera anställda som saknar såväl erfarenhet som kunskap för att kunna fatta ett väl avvägt och korrekt beslut (Gastil, 1994). Med det sagt är det föga troligt att just den typen av personer är de som inkluderas i ett beslutsfattande. Däremot skulle personer som saknar erfarenhet eller kunskap kunna komma med input till beslutsfattare inför ett beslut som inte leder någonstans, vilket i sig kan vara en onödig tidsåtgång.

Vad gäller den andra delen av det inkluderande ledarskapet i studien, som behandlar underordnades/anställdas välmående och behov, har det inte framförts någon specifikt riktad kritik. Att människor ska må bra är något av ett fundament, även om lycka i sig inte har påvisats som nyckeln till framgång eller bra prestationer (Ryff, 1989). Emellertid kan en föreställning vara att ledare lägger tid på att säkerställa sina underordnades välmående, som hade kunnat prioriteras på annat. Även om tidsåtgången blir ett problem kan det ändå ses som en vinning i att de välmående individerna presterar bättre eller mer effektivt (Grawitch et al, 2006).

Om man likt den hierarkiska styrmodellen och det disciplinära maktutövandet ånyo sätter det inkluderande ledarskapet i relation till Maslows behovstrappa kan ett annat utfall identifieras. En ledare som är mån om sina anställdas/underordnades välmående och behov kan ha en positiv inverkan på nivån för såväl social tillhörighet, självkänsla och lagprestation (Al Khajeh, 2018). Medan den hierarkiska modellen tydliggör skillnader i makt kan det inkluderande ledarskapet skapa en närmare samhörighet mellan individer - även om makten fortfarande ligger hos en enskild individ. Vidare kan känslan av att inkluderas av just en

ledargestalt bygga upp en starkare självkänsla, då man känner sig sedd och respekterad. Att dessa nivåer tillgodoses öppnar upp möjligheten för att uppnå den översta nivån i Maslows behovstrappa - självförverkligandet (Maslow, 1943).

4. Empiri

4.1 Ledarnas egna uppfattningar av ledarskapet inom Försvarmakten

Intervjuerna som har genomförts inom ramen för studien har inletts med en öppen fråga om respondenternas generella uppfattning av ledarskapet inom Försvarmakten. Först och främst väljer samtliga tillfrågade personer att betona vikten av ledarskapet inom organisationen. De framhåller ledarskapet som centralt för att få en välfungerande grupp och organisation. Bland annat beskriver respondent 2 ledarskapet som "...den viktigaste kuggen i maskineriet.". Deras generella uppfattning är att i princip varje del av verksamheten kretsar kring ledarskapet på ett eller annat sätt och att det därför bör läggas stor vikt vid. Ledarskapet rör sig från det rent strategiska och organisatoriska arbetet som sker på stabsnivå, till det mer direkta ledarskapet som utövas på individnivå mellan exempelvis en löjtnant och en värnpliktig ute i fält. Med så pass vitt skilda tillfällen och områden det utövas inom väljer de tillfrågade också att ofta beskriva det militära ledarskapet som ytterst situationsanpassat. De menar att det inte krävs samma direkta ordergivning inom en stab som det gör ute i fält. Ute i fält kan det uppstå skarpa lägen där ett beslut inte hinner diskuteras, eller där input från någon oerfaren inte är önskvärt, varför hierarkin blir aktuell och ledaren styr ordergivningen på egen hand. Dessutom vill samtliga tillfrågade tydligt påvisa att Försvarmakten är en inkluderande och tolerant miljö, där nidsbilderna kring en hierarkisk och pennalistisk organisation kanske en gång varit närmare sanningen, men där man nu anpassar sig efter samtiden.

Ett återkommande svar är också att kunskapen är väldigt omfattande och gedigen hos de personer som innehar ledande befattningar. Detta menar de är mycket tack vare de många utbildningarna som genomförs exempelvis på officersutbildningen på Militärhögskolan i Karlsberg. En av respondenterna, som själv är verksam på just en av skolorna, lyfter fram de tuffa kraven som finns på kadetterna. Personen menar att misstag självklart är tillåtna - men att man måste lära sig av dem för att säkerställa att inga fel begås framöver. Det, bland många andra tydliga krav och riktlinjer, menar personen säkerställer den kvalitet som är ett måste hos officerare inom Försvarmakten.

Intervjuobjekt nr. 6 som varit i Försvarmakten i 30 år menar att ledarskapsutbildningarna förr var mer distanserade från forskningen kring ledarskap, och mer levde efter tidigare metoder som utövats. Idag har ledarskapsutbildningarna en extensiv massa teorier de grundar sitt ledarskap på. Genom att använda sig av forskningen har ledarskapet förändrats till en mer inkluderande miljö. Detta då teorierna talar om dess effektivitet att skapa samhörighet, och vilja att prestera, och i slutändan är laganda och vilja att prestera något som är livsviktigt för en organisation som Försvarmakten.

4.2 Hierarkiskt ledarskap

Upphovet till studien var i stort de förutfattade meningar om att militären präglas av ett tydligt hierarkiskt system. Dessa förutfattade meningar var något som även respondenterna lyfte fram. De uppfattade att personer som saknade inblick i Försvarsmakten såg på den som just väldigt hierarkisk - ofta baserat på hur militärer rent generellt framställs i exempelvis filmer och media. Att det skulle råda hierarki är ingenting de dementerar, utan snarare betonar och förespråkar i viss utsträckning. Respondenterna anser att själva ordet hierarki har en negativt klingande ton, som i många fall är obefogad och ställer organisationen i dålig dager. I motsats till det menar de att ett hierarkiskt system i många situationer är ett måste för just Försvarsmakten. Det är också något som nya rekryter förväntar sig och är inställda på ska förekomma, vilket enligt respondenterna är en viktig del i att skola in dem i miljön.

Respondent 6 lyfter fram det faktum att den moderna Försvarsmakten nyttjar hierarkin på ett mer acceptabelt sätt än tidigare. Genom att förklara syftet med olika övningar och uppdrag skapar det en delaktighet i arbetet som skiljer sig gentemot tidigare. Respondenten menar att officerare förr kunde tilldela uppgifter utan att förklara varför, vilket kunde ge upphov till skepticism hos de underordnade till huruvida uppgiften de facto var relevant eller ej. Förståelsen som skapas idag gör att man accepterar ordergivning på ett annat sätt än tidigare. Detta menar respondent 6 bland annat bidrar till en ökad tydlighet och förståelse för Försvarsmaktens utövning av ledarskap.

Eftersom organisationen är uppbyggd med bland annat ett gradbeteckningssystem blir tydligheten vad gäller arbetsfördelning, krav och förväntningar påtaglig. Bland annat betonar respondent 1 vikten av tydligheten på följande sätt:

“Tydligheten är A och O inom Försvarsmakten. Hamnar vi i ett skarpt läge där det är fråga om liv och död fungerar det inte att Pettersson (hypotetiskt namn) står handfallen utan någon aning om vad han ska göra eller ta vägen.”

Med det sagt knyter vissa av intervjuobjekten an detta till den civila världen. De menar att skarpa lägen, alternativt mer utmanande tider, ställer krav på en tydligare hierarki även i icke-militära organisationer. Behovet av en tydlig ledare blir enligt dem större i sådana situationer, varför hierarkin har sin naturliga plats i organisationer. Den tydliga ledargestalten är enligt dem också en grundläggande del i att lära oerfarna soldater/rekryter disciplin. Flera beskriver disciplin som en oerhört viktig egenskap hos en soldat, och att kunna hantera en hierarkisk ordergivning är en del i det. De beskriver det som att disciplineringen knyter an till de normer och riktlinjer som finns inom organisationen. Rekryterna lär sig dels disciplin i själva arbetet, men också i hur man agerar och förhåller sig till de sociala koder som finns.

Flera av de tillfrågade, bland annat respondent nummer 5, vill med emfas betona att hierarkin inte på något sätt ligger i linje med högre status eller dylikt. Det grundläggande syftet med gradbeteckningar och det hierarkiska systemet är enligt dem roll- och ansvarsfördelning. Effektiviteten och samordningen med andra enheter förbättras och det råder sällan frågetecken kring vem som gör vad eller hur. All utbildning genomförs i syfte att bland annat tydliggöra rollfördelningen för att säkerställa att alla kan utföra just sin uppgift. Det underbygger en trygghet och bidrar till att stärka tilltron till personen bredvid - man litar

på att gruppen som helhet är kapabel till att genomföra uppgiften. Respondent nummer 6 som har erfarenhet av internationella insatser framhävde just de aspekterna som fundamentala vid de uppdragen. Personen vidareutvecklade med att det stresspåslag som förekommer vid skarpa lägen av det slaget har en effekt på en soldat som gör att förmågan att fatta rationella beslut hämmas. Att då ha övat in sina uppgifter vid olika scenarion vid många tillfällen gör att man fungerar mer per automatik, vilket är fördelaktigt.

4.3 Inkluderande ledarskap

Som nämnt tidigare har studien två inneboende meningar med begreppet inkluderande ledarskap; delaktighet i beslutsfattandeprocessen samt en vidare mening som i stort innefattar individens välmående och behov. Samtliga tillfrågade ledare väljer att dela upp svaret beroende på vilket av det som avses.

4.3.1 Inkludering i beslutsfattandet

Vad gäller den möjlighet som finns för de anställda att involveras i beslutsfattandeprocessen varierar det kraftigt beroende på vilken del av organisationen som betraktas. Om man inledningsvis ser till det ledarskap som utövas ute i fält under övningar och i skarpt läge är det förhållandevis låst till befälen. En övning som exempelvis går ut på att anfälla ett givet objekt baseras på en strategisk plan. Den är generellt sett satt, och eventuella invändningar från underordnade soldater tas sällan i beaktning. Däremot kan man efter avslutad övning komma med tankar och funderingar i syfte att utvärdera resultatet för att på så sätt se vad som hade kunnat göras annorlunda eller vad som var bra. Det sammanfattande svaret är däremot att det under övningens gång är befälhavande officer som bestämmer. Å andra sidan finns det vissa undantagssituationer. Respondent 3 berättade att de som besatt särskilda färdigheter kunde få i uppdrag att ansvara för ett moment som inkluderade just den färdigheten, även om personen i fråga inte var ett befäl. Som exempel var personen själv skicklig i matematik, varför hen ansvarade för att beräkna granatkastarens inställningar för att pricka ett specifikt mål. Intervjupersonen beskrev det som ett exempel på det ständigt återkommande situationsanpassade ledarskapet.

Situationen ser dock annorlunda ut om man rör sig bort från ledarskapet ute i fält, upp till stabsnivå samt den dagliga tränings- och förberedelsedelen av arbetet. Här överensstämmer svaren hos alla respondenter som har erfarenhet av arbete på stabsnivå. De understryker att det inom staben inte råder någon hierarki i praktiken. De anställda ansvarar för sina respektive uppgifter och lägger sig inte i övriga personers arbete. Man förutsätter att alla gör sina uppgifter och de som är högst uppsatta i teorin pekar inte med hela handen för att styra de underordnade - det finns en annan tillit till omgivningen inom staben. I det avseendet liknar flera av respondenterna arbetet på stabsnivå med civila organisationer, där hierarkin enligt dem inte har samma plats.

“Skillnaden är stor när man är på stabsnivå, det liknar mer vanliga kontorsmiljöer utan någon direkt hierarki. Självklart förekommer det fortfarande tydliga roller och grader (gradbeteckningar), men det är framför allt på pappret, i praktiken är de flesta jämlika.” - Respondent 5

Vissa lyfter fram det faktum att de som arbetar på stabsnivå har god erfarenhet av arbetet och organisationen i stort, varför behovet av tydliga direktiv och riktlinjer inte föreligger på samma sätt som ute i fält. Respondent 5 beskriver arbetet inom staben som planering mellan olika enheter som ska samordnas i en större helhet.

4.3.2 De underordnades välmående & behov

Medan möjligheten till inklusion i beslutsfattandet inom Försvarmakten varierar, råder det konsensus kring frågan om ledarnas arbete med att säkerställa de underordnades välmående och behov. De tillfrågade beskriver det som en av de viktigaste - om inte den enskilt viktigaste - delen med ledarskapet. Anledningen till det är att det enligt dem inte går att driva en organisation som Försvarmakten utan välmående och motiverade anställda. För att säkerställa att moralen och hälsan är god ligger det sålunda ett stort ansvar på ledarna. De menar att en anställd som mår bra, känner sig uppskattad och får bidra själva kommer prestera bättre. De kommer känna sig delaktiga i en laginsats, och därmed vara mer motiverade att hjälpa laget prestera som en väl fungerande enhet. Ett steg i detta har varit att avformalisera kulturen i viss utsträckning. Respondent 2 understryker exempelvis “Du-reformen” som skedde på 70-talet på ett samhälleligt plan. Den handlade om att få bort titlar och möjliggöra att tilltala sina medmänniskor vid “Du” istället. Tilltal vid titlar, exempelvis löjtnant, förekommer fortfarande i stor utsträckning inom Försvarmakten, men mellan övningar kan en officer tilltalas vid förnamn. Det menar respondenten knyter en närmare relation mellan en officer och dennes underordnade. Intervjuobjekt nr. 1 menar att all utbildning som görs gjort organisationen trygg i att lita på sina värnpliktiga och anställda, och att det därför inte finns något incitament för att enbart nyttja den hierarkiska styrmodellen. Det anses inte gynna laginsatsen och tillhörigheten på samma sätt som ett inkluderande ledarskap gör.

Arbetet med det inkluderande ledarskapet säger respondenterna tar sin början redan under ledarskapsutbildningarna där praktik blandas med litteratur och olika teorier om människans natur och välmående. Bland annat används Maslows behovspyramid, som har varit ett stående inslag i ledarskapsutbildningar inom Försvarmakten ända sedan den lades fram på 60-talet. Respondent 6, som bland annat varit verksam som lärare på en militärhögskola, poängterar att teori fått ett större utrymme i utbildningen, för att ge kadetterna en grundlig förståelse i ämnet som sedan byggs vidare på i praktiken. Det genomförs också olika lämplighetstest, bland annat av psykologisk karaktär, för att säkerställa att kadetterna bland annat anses kapabla till att leda andra människor. Respondenten med lärarerfarenhet betonar att ingenting får lämnas åt slumpen, det måste vara rätt personer som hamnar i ledande befattningar. Emellertid nämner en annan respondent att Försvarmakten inte är perfekta - misstag kan göras och fel personer tillsätts i viktiga

roller. Där är de noga med att ha många uppföljningar och samtal med nya ledare för att tidigt fånga upp ett oönskat beteende. Nya ledare får en mentor, som har mycket erfarenhet av ledarskap, som de kan diskutera övningsupplägg och hur de sköter sitt ledarskap med, för att kunna skapa en mer sömfri övergång till ett bra ledarskap.

Medan kadetterna skolas in i ledarskapet utövas ledarskapet också i praktiken mot nya rekryter. Respondent 1 ser tydliga skillnader i hur personen själv bemöttes första gången under värnplikten, jämfört med hur de välkomnar nya rekryter idag. Målbilden idag är att säkerställa att alla känner sig sedda, välkomnade och inkluderade i organisationen så fort som möjligt. Förr kunde det vara mer av en slags machokultur som flera väljer att benämna det. Man skulle visa sig stark och tåla befäl som skrek på en. Intervjuobjekten understryker att det sannerligen har gått framåt i det avseendet, och även fortsätter på den inslagna vägen. De flesta plutoncheferna idag arbetar på ett helt annat sätt och avsätter tid för att försäkra sig om att dennes underordnade är i gott mentalt och fysiskt skick. Samtidigt som ledarna har det yttersta ansvaret framhåller flera att den generella kulturen och värdegrunden också uppmuntrar exempelvis rekryter att inom sina grupper hjälpa och stötta varandra kontinuerligt under utbildningen. Det menar de sätter tonen redan från början kring hur man betar sig och behandlar varandra i Försvarsmakten.

Trots det arbete som görs och den målsättning som finns nämner vissa respondenter att det dessvärre också förekommer fall av ett destruktivt ledarskap - något de menar kan ske inom alla organisationer. Ett sådant ledarskap beskriver de som ett missbrukande av ledarskap eller en kultur som har glidit ifrån Försvarsmaktens uppsatta värdegrund och önskvärda kultur. En respondent exemplifierar med att det i den händelse det förekommer kan handla om en oerfaren officer som är osäker i sitt ledarskap och därför, i tron om att visa sig som en ledare, använder onödigt hierarkiska metoder för att sätta sig i respekt. Sådana metoder kan handla om pennalism, ett otrevligt och olämpligt språkbruk eller andra nedvärderande metoder som är skadliga för gruppen. De slutgiltiga följderna kan bli allt ifrån en känsla av otrygghet och utanförskap, till en machokultur som uppmuntrar till ett icke önskvärt beteende och bemötande mot medmänniskorna runt omkring.

Försvarsmakten har emellertid lärt sig att identifiera sådana mönster relativt snabbt, och uppmanar sina anställda till att rapportera eventuella misstankar om en sådan situation skulle uppstå. Bland annat har "Medinflytandeorganisationen" inrättats, vars syfte är att förtroendevalda hos en grupp rekryter kan förmedla tankar och åsikter till övre befäl. Det öppnar upp för att identifiera brister och svagheter inom enheter, som kan bearbetas och åtgärdas. Överlag betonar de tillfrågade att det är förhållandevis små problem inom organisationen, sett till hur många människor som arbetar inom den. De poängterar ytterligare att det förebyggande arbetet fått större plats för att undvika att en negativ kultur kring ett ledarskap byggs upp. Officersutbildningen har exempelvis utvecklats med BUNO: en befälsutbildning i allt ifrån stridsteknik och strategi till de rent mänskliga aspekterna av ledarskapet. Där varvas övningar och teori med diskussion med erfarna ledare för att erhålla tankar och idéer om hur man blir en framgångsrik och omtyckt ledare. Allting utvärderas och kadetterna får med sig feedback kring vad de gör bra och vad som kan utvecklas. Målet är att de ska vara väl förberedda för att utöva sitt ledarskap utanför utbildningssalarna.

Flera av respondenterna väljer att sammanfatta diskussionen om det inkluderande ledarskapet med att det är essentiellt att de värnpliktiga trivs, och uppfattar militären som en god arbetsgivare. Att skapa en miljö där anställda vill prestera för sin arbetsgivare, stanna kvar och ha den som sin fortsatta arbetsplats är av stor vikt för att alla organisationer ska fungera på ett adekvat sätt, men extra mycket i militären menar de tillfrågade. Då underlaget för att hitta kandidater att anställa är begränsat behöver de verkligen se till att många av de som gör värnplikten vill stanna kvar inom Försvarsmakten efter färdiggjord värnplikt. Att ha en tydlig identitet som en inkluderande organisation skapar en vilja att ta anställning efter slutgjord värnplikt.

5. Analys

5.1 Hierarkiskt ledarskap

Att respondenterna bekräftar och lyfter det faktum att Försvarsmakten är av hierarkisk karaktär överensstämmer med de förutfattade meningar som fanns. Precis som Grey (2009) är inne på kan människor förhålla sig kritiskt till hierarkiska strukturer i allmänhet, något även intervjuobjekten nämner. Däremot kan Försvarsmakten vara en organisation som erfordrar just det hierarkiska ledarskapet i viss utsträckning, då dess verksamhet knyter an till några av de faktorer som gör att en hierarki är eftersträvansvärd, enligt Wang & Guan (2018). Exempelvis kan de skarpa situationer som soldater ställs inför på sätt och vis jämföras med utmanande tider inom icke-militära organisationer. Där finns det alltså en önskan om att uttalade ledare också lever upp till sin roll och styr gruppen i rätt riktning. Vidare tas beslut generellt sett mer effektivt i en hierarkisk organisation. Gastil (1994) poängterar att ett inkluderande ledarskap får motsatt effekt, med långsammare beslut som ska diskuteras och överläggas. För Försvarsmakten blir det alltså naturligt att nyttja hierarkins styrmodell vid skarpa situationer.

Det är något som ligger i linje med de underordnades förväntningar (Wang & Guan, 2018). Den teorin bekräftar av det några av respondenterna nämner, att nyintagna rekryter har en föreställning och förväntning kring hur organisationen i stort ser ut och vilket typ av ledarskap som föreligger inom den. Rekryterna är generellt sett införstådda med det hierarkiska systemet redan från början, något som kan tänkas vara ett slags fundament för att hantera och acceptera det i praktiken med hänseende på ordergivning och disciplin. De underordnade/rekryterna kan betraktas som följare, vilka enligt Grint (2010) är ett måste för att överhuvudtaget kunna utöva ett ledarskap. Alltså är det av yttersta vikt att få följarna införstådda i arbetet och villiga att just följa sina ledare. Det ter sig som att det hierarkiska ledarskapets acceptans bland rekryter skapas i och med att man inför övningar och passiva situationer är tydliga med övningens syfte för att skapa förståelse och delaktighet. Genom att ha det ledarskapet i passiv miljö möjliggör man att de underställda är inställda på att lyda det hierarkiska i en aktiv situation utan invändningar.

Acceptansen och förståelsen innefattar även att fullfölja just sin roll i gruppen. Om man drar paralleller till teori om ett hierarkiskt system är det fokus på effektivitet och tydlig

roll- och ansvarsfördelning, likt det som introducerades med Taylorismen (1911). Som respondenterna är inne på finns det en kärna i just tydligheten, som botten i verksamhetens natur. Skarpa situationer för Försvarsmakten innebär risker för människoliv, vilket givetvis ska motverkas i största möjliga utsträckning. Med anledning av det nyttjas standardiserade processer (Krieger, 2013) och en gränsdragning mellan ledare och anställda/soldater. I Försvarsmaktens fall bygger det på att varje soldat övar på just sin uppgift för att automatisera den till att fungera i alla lägen. Det går även i linje med den disciplinära makten som Foucault (1975) talar om och exemplifierar med just militära organisationer. Målet är enligt honom att genom kontroll och övning uppnå självdisciplin och lydnad. Självdisciplin kan uppnås samtidigt som de anställdas/underordnades välmående och behov tillgodoses genom ett korrekt ledarskapsutövande. I praktiken innebär det att ledarna utöver ordergivning och disciplinering avsätter tid och fokus till de underordnades välmående och hälsa - balansen blir viktig. Med det sagt bekräftas följaktligen respondenternas redogörelser för hur hierarkin inte är negativ, utan snarare eftersträvansvärd i Försvarsmakten.

5.2 Inkluderande ledarskap

Intervjuobjektens uppfattning kring inkluderande ledarskap kan knytas an till Elton Mayos Human Relations-teori, som delvis baseras på Hawthorne-experimenten. Vetskapen om att vara övervakad och känna att ledaren inte litar på din prestation är något flera intervjuobjekt tog upp som en negativ faktor för en individs prestation och bidrag till laginsatsen. Att lita på sina anställda, och att deras utbildning förberett dem att ta korrekta beslut är något som är relativt unikt för Sverige enligt intervjuobjekt 1. Det gör att man kan vara mer inkluderande i sitt ledarskap, i motsats till scientific management och Taylorismen behövs inte den ständiga övervakningen och hierarkin för att få laget att prestera. Taylorismen (1911) har alltså sina likheter med Försvarsmakten i form av tydlig roll- och ansvarsfördelning, men också vissa skillnader när det kommer till övervakningsaspekten.

Att få vara med och påverka sin egen arbetsituation är något som ingår i Maslows behovshierarki av att känna sig behövda och uppskattade. Självförverkligande kan först uppstå när man får vara en del av arbetsplatsen och påverka dess utformning. Det är något som den inkluderande ledarskapsmodellen försöker kapitalisera på. Modellen är utformad för att anställda som mår bra presterar bra, och stannar kvar i organisationen längre. För Försvarsmakten är det viktigt att värnpliktiga vill stanna kvar efter värnplikten. Deras begränsade anställningsunderlag gjorde att man behövde få de värnpliktiga att känna sig väl behandlade, delaktiga, uppskattade och förstående. Detta för att de framöver ska kunna se Försvarsmakten som en organisation där de efter slutgjord värnplikt kan fortsätta sitt arbetsliv och ta anställning.

Försvarsmaktens verksamhet ter sig alltså inte eftertrakta ett ständigt hierarkiskt ledarskap, eftersom det inte gynnar känslan av trivsel, motivation och vilja att stanna kvar. Det är där human relations-teorin (Mayo, 1933), och i förlängningen också det inkluderande ledarskapet, tar vid. Den styrmodellen ser de humana aspekterna som bristande i en hierarkisk styrmodell. Organisationen kräver med andra ord en kombination av det hierarkiska och inkluderande ledarskapet, där det sistnämnda säkerställer de brister som det

förstnämnda medför. Välmåendet, en känsla av delaktighet och tillhörighet är en viktig del för alla organisationer (Randel et al, 2017), och korrelerar med Maslows behovspyramid (1943). Bägge styrmodeller som diskuterats fyller sin funktion i pyramiden, och kan tillsammans leda till att fler nivåer av den uppfylls. Inkluderande ledarskap leder enligt Al Khajeh (2018) till en bättre lagprestation, något även ledarna inom Försvarmakten betonar. Att enheten som ska prestera tillsammans och inte enskilt är essentiellt för att få ut den effekt man eftersöker för att utföra sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Detta är ytterligare en anledning till att man skiftar mot ett mer inkluderande ledarskap, då man ansett att det gynnar lagprestationen mer än det hierarkiska styrsättet.

Med det sagt lyfter empirin en aspekt som indikerar att det inkluderande ledarskapet kan falla vid enstaka tillfällen, till förmån för ett ledarskap av destruktiv karaktär. Det kan vara kritiskt och skadligt för alla organisationer (Thoroughgood & Padilla, 2013), men kan eventuellt bli än mer påtagligt i en organisation vars personal är så pass fundamental för den verksamhet de bedriver. Ett destruktivt ledarskap framstår vara ett hierarkiskt ledarskap som frångått de principer och den värdegrund som Försvarmakten vill värna om. Enligt empirin karaktäriseras det av företeelser som pennialism, machokultur och ett generellt dåligt bemötande och språkbruk gentemot de underordnade. De problem som uppstår ligger i linje med vad Thoroughgood och Padilla (2013) beskriver som just det destruktiva ledarskapet. Efterdyningarna i form av bland annat otrygghet strider mot målsättningen att organisationen behöver välmående och motiverade anställda som trivs på arbetsplatsen. Det förebyggande och motverkande arbetet som sker för att undvika destruktivt ledarskap är därmed en central del för att säkerställa att kulturen som råder är positiv för de anställdas välmående. Exempelvis "Medinflytandeorganisationen" som nämns blir en brygga mellan ledning och underordnade, där möjligheten att lyfta eventuella problem underlättas.

6. Slutsats

Slutsatsen har sin utgångspunkt i studiens forskningsfråga:

- Hur arbetar den svenska försvarmakten med det inkluderande ledarskapet?

Först och främst kan det fastställas att ledarskapet inom Försvarmakten är av hierarkisk karaktär, men inte helt renodlat utan det förekommer även en hel del inslag av det inkluderande ledarskapet. Det är följaktligen den delen som slutsatserna ska dras kring. Som tidigare nämnt har studien delat upp det inkluderande ledarskapet i två delar; delaktighet i beslutsfattandet, samt ledarnas arbete med de underordnades välmående och behov.

6.1 Inkludering i beslutsfattandet

Vad gäller inklusionen i beslutsfattandet förekommer det enligt respondenterna knappt ute i fält under övningar eller skarpa situationer. Beslutsfattandet är sålunda helt och hållet lämnat åt befälen, underordnade ska ta till sig ordergivningen och genomföra uppgiften. I de skedena

finns det inget utrymme för diskussion eller överläggning och det är inte heller önskvärt eftersom beslut behöver fattas snabbt. Däremot kan det konstateras att det genomförs kontinuerliga utvärderingar och genomgångar i efterhand, för att avgöra vad som gjordes bra och vad som hade kunnat göras annorlunda eller utvecklas. Det är först där de underordnade fick möjligheter att påverka beslutsarbetet. Försvarsmakten som organisation är med andra ord måna om att säkerställa kvaliteten på ledarskapet och vill inte lämna någonting åt slumpen. Att ständigt utveckla och utbilda är någonting som är aktuellt för både nya och erfarna ledare. Rör man sig istället uppåt, till stabsnivå, ser inklusionen annorlunda ut. Eftersom samtliga personer som är involverade i det arbetet har gedigen kunskap och erfarenhet, fyller inte den direkta ordergivningen samma funktion som ute i fält. På stabsnivå har de involverade vissa möjligheter till att komma med input och åsikter om besluten som fattas, men det är begränsat till den avdelning man är verksam inom.

Sammanfattningsvis är det generellt sett ingen inkludering i beslutsfattandet inom Försvarsmakten under övningar eller skarpa situationer, men man strävar ändå efter att de underordnade ska kunna komma med förslag och åsikter efteråt/mellan dessa tillfällen. På stabsnivå sker en begränsad inkludering till den avdelning man är verksam inom, man rör sig inte över gränserna.

6.2 De underordnades välmående & behov

Om fokus sedermera leds in på den i studien andra aspekten av det inkluderande ledarskapet - de underordnades välmående och behov - ser slutsatserna annorlunda ut. Det faktum att respondenterna lyfter fram det som en av de absolut viktigaste delarna av ledarskapet talar sitt klarspråk, det är ingenting som får förbises utan bör vara av högsta prioritet. Vidare kan det påvisa att vikten av att måna om människors välmående är en aspekt som respondenterna vill förmedla utåt sett för att motsätta sig rådande allmänna uppfattningar om Försvarsmakten som enbart hierarkisk och hård. Det uppstår också en kontrast mellan de tuffa krav och miljöer som de anställda befinner sig i ute i fält, och en generell önskan om att värna om den varma och inkluderande kulturen. Det vardagliga arbetet för Försvarsmaktens ledare är således ett komplext samspel, vilket tyder på att den utbildning som genomförs inom ramen för organisationen de facto håller hög nivå och lyckas svetsa samman delar som disciplin och effektivitet med de rent mänskliga aspekterna fysisk och mental hälsa.

Ytterligare en syn på ledarskapet inom Försvarsmakten är att det har blivit mer teoretiskt än tidigare och arbetar mer med det inkluderande ledarskapet från början. Idag byggs ledarskapsutbildningarna upp kring teorier och vetenskap, däribland Maslow och hans behovspyramid (1943). Det som förr handlade om att lära ut en stark ledarstil i praktiken baseras nu på forskning om bland annat människans fysiologiska behov och psykologin bakom vårt handlande. Det kan därmed sägas finnas en djupare förståelse hos den moderna ledaren inom försvarsmakten för vad ledarskapet faktiskt innebär för gruppsamverkan och motivation, bortom det stridstekniska. Organisationen i stort arbetar således mer med inklusionen och strävar efter att alla ska uppskatta sin arbetsplats och må bra i dess miljö. Bakomliggande syftet med detta är att öka prestationen och måendet hos enheterna, då de

teorier de grundar sina beslut på ofta talar om att denna ledarskapsstil leder till bättre organisationsproduktivitet.

6.3 Ledarskapet i allmänhet

Syftet med studien var att bidra till att ge en redogörelse för Försvarmaktens ledarskap i allmänhet. I stort kan en slutsats dras som visar att det ledarskap som utövas inom Försvarmakten är hierarkiskt till sin natur. Det finns en grundläggande tanke med hierarkin som bygger på en tydlig roll- och ansvarsfördelning som blir en grund att arbeta utifrån. Syftet med den tydligheten är att undvika eventuella frågetecken, missförstånd eller andra oklarheter när det är skarpt läge som kan få ödesdigra konsekvenser om det hanteras felaktigt.

Med det sagt kan ledarskapet parallellt med det hierarkiska även vara inkluderande. Det är inte nämnvärt inkluderande vad gäller delaktighet i beslutsfattandet, med vissa undantag, men däremot med avseende på de anställdas välmående och behov. Det är ett område som Försvarmakten visat att de lägger stor vikt vid. Dels arbetar man med att bygga en gedigen grund genom de många ledarskapsutbildningar som genomförs, samtidigt som man kontinuerligt säkerställer att alla ledare förhåller sig på ett korrekt sätt till den kultur och värdegrund man eftersträvar. Dessvärre drabbas Försvarmakten emellanåt av individer som bedriver ett destruktivt ledarskap - precis som alla organisationer kan göra. För att motverka att destruktivt ledarskap lever vidare har man satt upp informationskanaler bland de som tar del av ledarskapet. Detta för att man ska kunna fånga upp ett destruktivt ledarskap i tid. Det ger dels organisationen en uppfattning kring hur ledare uppfattas och utövar sitt ledarskap, men det ger även de värnpliktiga en möjlighet att påverka sin egen situation och förbättra arbetsmiljön.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att välmående och motiverade anställda är en essentiell del för Försvarmakten, och något man eftersträvar och arbetar efter att bibehålla och uppnå dagligen. Det dagliga arbetet består i stort av en kontinuerlig dialog och utbildning för att säkerställa en hög kvalitet och kunskap hos ledarna. Målet för organisationen är att vara en organisation som människor trivs och vill stanna i - samtidigt som man ansvarar för det svenska försvaret.

6.4 Studiens begränsningar & framtida forskning

Bakgrunden till studien var att det ansågs finnas en lucka i forskningen kring inkluderande ledarskap i den svenska försvarmakten. Då studiens frågeställning avsåg hur Försvarmakten arbetar med ett inkluderande ledarskap, inkluderades inte intervjuer med icke-beslutsfattande personer. Detta eftersom ledarskapet utövas och beslutas centralt i organisationen. Inkorporering av rekryters åsikter hade kunnat bidra till uppfattningen om målen med ledarskap uppnås och upplevs så som ledarna beskriver, men då det inte varit fokus för studien valdes det att exkluderas. Därmed kan vidare studier använda denna studie som grund för att kunna ta analysen vidare kring hur ledarskapet uppfattas av de som utsätts för det för att se om det finns någon diskrepans i förhållande till denna studies resultat. Vidare är

förhoppningen att studien inspirerar andra att vidareutveckla konceptet och möjligen tillämpa det på andra, liknande organisationer. Avslutningsvis bör uppsatsen ha bidragit till kunskap hos allmänheten, för att förmedla en bild av militärorganisationens ledarskapsutövande som kanske inte överensstämmer med den generella bilden av ett militäriskt ledarskap.

Referenslista

Alingfeldt, L, F. et al. (2002). *Officerare som ledare i näringslivet*
Högskolan i Halmstad, sektionen för ekonomi och teknik 2002-08-05

Al Khajeh, E, H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance.
Journal of Human Resources Management Research.
<https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>

Alvesson, M. (1989). A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure.
International Studies of Management & Organization, 19(4), 5-23.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00208825.1989.11656514?journalCode=mimo20>

Braun, V., & Clark, V. (2012). Thematic Analysis. *American Psychological Association*
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=otoYzF8AAAAJ&citation_for_view=otoYzF8AAAAJ:bEWYMUwI8FkC

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan.
Stockholm: Liber.

Bryman, A., Bell, E., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=hptjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=bryman+and+bell&ots=Dcof0cwZ_x&sig=gKdtMVnADQeGe78Ube8HtX0KQVg&redir_esc=y#v=onepage&q=bryman%20and%20bell&f=false

Canada Department of National Defence (2007). *Leadership in the Canadian Forces: leading people*
<https://publications.gc.ca/site/eng/436665/publication.html>
Canadian Forces Leadership Institute, Ottawa, Ontario.

Cooley, A. (2005). *Logics of Hierarchy: The Organization of Empires, States, and Military Occupations*. London: Cornell University Press.

Foucault, M. (1975). *Övervakning och straff*. Editions Gallimard.

Försvarsmakten. (2022). *Det här gör Försvarsmakten*.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/det-har-gor-forsvarsmakten/> [Hämtad 2022-04-14].

Försvarsmakten. (U.Å, 1). *Värnplikten genom åren*.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/artiklar/varnplikt-under-109-ar/> [Hämtad 2022-04-14]

Försvarsmakten. (U.Å, 2). *Ordlista*.
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/ordlista/> [Hämtad 2022-04-23]

Försvarsmakten. (U.Å, 3). *Militära grader*.

<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/militara-grader/>

[Hämtad 2022-04-23]

Försvarsmakten. (U.Å, 4). *Överbefälhavarens uppdrag*.

<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/sa-leds-forsvarsmakten/overbefalhavaren/overbefalhavarens-uppdrag/>

[Hämtad 2022-04-24]

Försvarsmakten (U.Å, 5). 2. *Skrivregler för försvarsmakten.se*

<https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/ovriga-pdf/skrivregler-for-forsvarsmakten-se.pdf?fbclid=IwAR2dwnRm5scjr8-BSCW-aLwp2yYulrSXBirPIkv3PmDdSIfigZFP0sCpl5Y>

[Hämtad 2022-05-20]

Gabrielli, G., Russo, V., & Ciceri, A. (2020). Understanding organizational aspects for managing crisis situations: A comparison between military and civil organizations: Part I. *Journal of Organizational Change Management*. 33(1), 29-49.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2019-0286>

Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>

Gordon, R. D. (2002). Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power. *The Leadership Quarterly*, 13(2). 151-167.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00095-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00095-4)

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.

<https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Grint, K. (2010). *Leadership: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1990). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund. Studentlitteratur.

Landry, L. (2020). *Why managers should involve their team in the decision-making process*. Harvard Business School Online. 5 mars 2020.

<https://online.hbs.edu/blog/post/team-decision-making> [Hämtad 2022-04-24]

Landsberger, H. A. (1959). Hawthorne Revisited: Management and the Worker, Its Critics, and Developments in Human Relations in Industry. *American Journal of Sociology*, 8(6).

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/222616>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company.

Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Plikt- och Prövningsverket. (2021). 5826 personer inskrivna till värnplikt 2021/2022. <https://via.tt.se/pressmeddelande/5-826-personer-inskrivna-till-varnplikt-20212022?publisherId=3235997&releaseId=3309814>

Plikt- och Prövningsverket, 2021-09-01.
[Hämtad 2022-04-25]

Projektledning. (2021). *Demokratiskt Ledarskap: Gör att alla blir delaktiga och ansvarstagande*.

<https://projektledning.se/demokratiskt-ledarskap/>
[Hämtad 2022-04-24]

Randel, et al. (2017). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2).

https://www.researchgate.net/publication/318741837_Inclusive_leadership_Realizing_positive_outcomes_through_belongingness_and_being_valued_for_uniqueness

Roger, L. & Roger, T. (1994). *Leadership and advanced business*. New Jersey: McGraw-Hill, 353.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://psycnet.apa.org/buy/1990-12288-001>

Shields, C. M. (2010). Transformative Leadership: Working for Equity in Diverse Contexts. *Educational Administration Quarterly*, 46(4), 558-589. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0013161X10375609>

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2>

Sveriges Radio. (2014). *200 år sedan Sverige var i krig*.

<https://sverigesradio.se/artikel/5937027>

14 augusti 2014. [Hämtad 2022-04-17]

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, Robert L. (2009). *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Westview Press.

https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=DRdWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=military+leadership&ots=pI1rbrIERB&sig=rAPvMhJLRSqzd3V2R2P6pkq_Nwc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Thoroughgood, C., & Padilla, A. (2013). Destructive Leadership and the Penn State Scandal: A Toxic Triangle Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2), 144-149.

<https://doi.org/10.1111/iops.12025>

Twenge, J. M. (2013). The Evidence for Generation Me and Against Generation We.

Emerging Adulthood, 1(1), 5-10.

<https://doi.org/10.1177/2167696812466548>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf

Wang, H., & Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 9(1).

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5876282/>

Weiss, R. S. & Jacobson, E. (1955). A Method for the Analysis of the Structure of Complex Organizations. *American Sociological Review*, 20(6), 661-668.

<https://doi.org/10.2307/2088670>

Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military Leadership: A Context Specific Review.

The Leadership Quarterly, 14(6), 657-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>

Ärlemyr, H. (2022). *Marinstaden gör sig redo - dubblerar antalet värnpliktiga*.

Dagens Nyheter. 8 april 2022. Bold Printing Stockholm. Bold, Borås Tidning Tryckeri AB.

Daily Print i Umeå AB