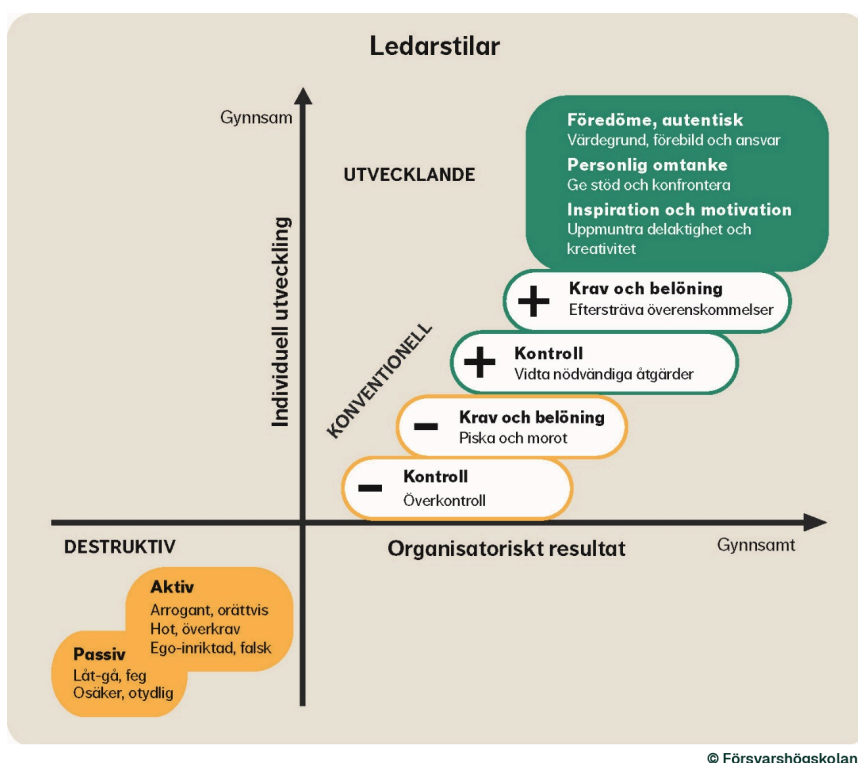


# Ledarskapsmodellen 2.0

Ledarstilar, ledarens förutsättningar och omgivningen i samma bild

THEORVAR

LARSSON, LUNDIN &amp; ZANDER



© Försvarshögskolan

**Figur 1.** Modellens övre del, ledarstilarna. Den lodräta axeln är hur gynnsamt ledarskapet är för den enskildes utveckling, den vågräta hur gynnsamt det är för organisationens resultat. Bild: Försvarshögskolan.

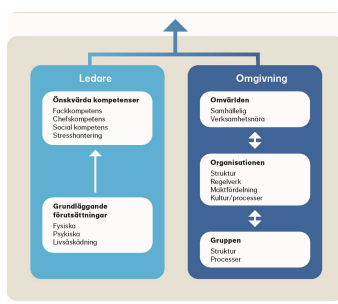
## Vilka som ritade den

**Gerry Larsson** är professor i ledarskapspsykologi vid Försvarshögskolan och står bakom en stor del av den svenska forskningen om ledarskap under påfrestning. Modellen togs fram med **Josi Lundin** och **Ann Zander** och kom som *Ledarskapsmodellen* (2017), i andra upplagan *Ledarskapsmodellen 2.0* (2024). Den är grunden för Försvarshögskolans utbildningar Utvecklande ledarskap och Indirekt ledarskap.

Modellens centrala tes är att ledarskap formas av ett samspel mellan ledarens person och omgivningen. Det kallas ett **interaktionistiskt** synsätt, alltså att varken personlighet eller situation ensam räcker som förklaring. Stilarna bygger vidare på Bernard Bass forskning om transformerande ledarskap. Det svenska bidraget är att inte stanna vid stilarna utan lägga förutsättningarna under dem.

## Modellens tre delar

Modellen består av tre huvudkomponenter: **ledarstilarna** högst upp, och under dem **ledaren** och **omgivningen**. Läs bilden nerifrån och upp. Stilarna är inte egenskaper hos en person utan det som blir möjligt när en viss ledare möter en viss omgivning.



**Figur 2.** Modellens nedre del. Ledaren till vänster, omgivningen till höger. Pilen uppåt betyder att det är samspillet mellan dem som avgör vilka ledarstilar som blir möjliga. Bild: Försvarshögskolan.

### Ledaren

Den nedre rutan är **grundläggande förutsättningar**, alltså det som är trögrörligt. Den övre är **önskvärda kompetenser**, det som går att utveckla.

- **Fysiska förutsättningar.** Att leda är fysiskt krävande. Sömn, kost och rörelse hör hit, inte som livsstilsråd utan som arbetsredskap.
- **Psykiska förutsättningar.** Logisk och verbal förmåga, känslomässig stabilitet, mod att fatta beslut i kombination med impuls kontroll, samt vänlighet och kreativitet.
- **Livsåskådning.** Tre byggstenar: föreställningen om mig själv, om andra och om världen, mina värderingar och normer, och min grundhållning i livet. Den som vet varför hon vill leda står stadigare i motgång.
- **Kompetenserna.** Fackkompetens är att vara kunnig i sitt område, chefskompetens att kunna planera, prioritera och besluta samt se den egna verksamheten utifrån, social kompetens att skapa kontakt och samarbeta.

### Omgivningen

Omvärlden, organisationen och gruppen påverkar varandra i båda riktningarna. Samma ledare i två olika organisationer är två olika ledare. Det är också modellens tröstande sida: ett ledarskap som inte fungerar behöver inte bero på personen.

## De tre ledarstilarna

Varje stil bryts ned i faktorer, delfaktorer och till sist beteenden. Det är beteendena som skattas i formuläret ULL.

### Utvecklande ledarskap

- **Föredöme, autentisk:** värdegrund, förebild, ansvar. Att handla i enlighet med det man säger, även när det kostar.
- **Personlig omtanke:** ge stöd och konfrontera. Konfrontationen räknas hit och inte till kontrollen, eftersom den görs för personens skull.
- **Inspiration och motivation:** uppmuntra delaktighet och kreativitet, delegera, acceptera misstag.

### Konventionellt ledarskap

Byteshandeln, med två faktorer som var och en finns i en plus- och en minusvariant. **Krav och belöning** är positivt som gemensam överenskommelse och negativt som piska och morot. **Kontroll** är positivt när nödvändiga åtgärder vidtas och negativt som överkontroll. Det utvecklande ger **inre** motivation, det konventionella **yttre**.

### Destruktivt ledarskap

**Aktivt:** arrogant och orättvis, hot och överkrav, ego-inriktad och falsk. **Passivt:** feg och otydlig, låt-gå. Återkommande mönster räknas, inte en dålig dag. Det negativa väger tyngre än det positiva, så destruktiva beteenden får mer varaktiga konsekvenser än lika mycket bra ledarskap.

#### Vad modellen inte säger

Modellen sammanfattar ett forskningsläge, den mäter ingenting i sig, och placeringen i figuren bygger på teori, inte på uppmätta avstånd. Underlaget för det utvecklande ledarskapet kommer i hög grad från transformerande ledarskap, ett fält där mätningarna kritiserats för att blanda ihop ledarens beteende med det utfall beteendet ska förklara. Kontrollerade studier av vad program byggda på modellen ger över tid är få. Och en ULL-rapport mäter medarbetarnas *uppfattning*, inte beteendet i sig.

#### En fråga att ta med

När du senast föll tillbaka i kontroll, vilken av förutsättningarna längst ned i bilden var det som saknades?

**Källor.** Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2024). *Ledarskapsmodellen 2.0*. Lund: Studentlitteratur (1:a uppl. 2017). · Larsson, G. m.fl. (2003). *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 16–25. · Larsson, G. & Kallenberg, K. (2004). *Direkt ledarskap*. · *UL-manual*. Försvarshögskolan, 2025. Figurer: Försvarshögskolan.