



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Robin Leijding		OP SA 16–19
<b>Handledare</b>		
Fredrik Thisner		<b>Antal ord: 11 692</b>
		<b>Kurskod</b>
		IOP415
<b>LIVE TO LEARN ANOTHER DAY</b>		
<b><u>ABSTRACT:</u></b>		
<p>Studies have shown that there are several advantages to armed forces in having a well-developed learning organization. Scholars mainly argue two things on the subject, firstly, the military organization with the stronger organizational learning capability will win contemporary wars and conflicts. Secondly, the academic interest on the subject have been small and thus studies on military learning organizations are lacking in numbers.</p>		
<p>The organizational learning capability of the Swedish naval forces might be built in peacetime, but by testing theories on organizational learning in combat we might get a chance to see how it could or could not hold up in a wartime setting. With a theory consuming research design the purpose of this study is to use Frank Hoffman and Meir Finkel's theoretical frameworks to investigate the Swedish naval forces more closely.</p>		
<p>The result of the analysis shows that the Swedish naval forces have a strong ability to engage lower level learning which leads to adaptation. The analysis also shows that the ability to engage higher level learning in combat situations are lacking. Adaptation without an ability for organizational learning have shown to almost always lead to <i>organizational forgetting</i>, the price of which historically have shown to be dire both economically and in human lives.</p>		
<b><u>Nyckelord:</u></b>		
Militära lärande organisationer, organisatoriskt lärande, anpassning, <i>organizational forgetting</i> .		

<b>1. INLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1 FORSKNINGSÖVERSIKT	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.3 SYFTE & FORSKNINGSFRÅGA	10
1.4 AVGRÄNSNING	10
1.5 DISPOSITION	10
<b>2. TEORI</b>	<b>11</b>
2.1 FRANK G. HOFFMAN - ORGANIZATIONAL LEARNING CAPACITY	11
2.2 MEIR FINKEL - FLEXIBILITET	14
2.3 TEORIDISKUSSION	17
<b>3. METOD</b>	<b>18</b>
3.1 FORSKNINGSDESIGN	18
3.2 METODDISKUSSION	19
3.3 VAL AV FALL	20
3.4 VAL AV MATERIAL	20
3.5 FORSKNINGSETISKA ÖVERVÅGANDEN	22
3.6 OPERATIONALISERING	22
<b>4. ANALYS</b>	<b>25</b>
4.1 T1 FRANK HOFFMAN – ORGANIZATIONAL LEARNING CAPACITY	25
4.2 T2 MEIR FINKEL – FLEXIBILITET	31
4.3 SAMMANSTÄLLNING	36
<b>5. AVSLUTNING</b>	<b>37</b>
5.1 RESULTAT & SVAR PÅ FRÅGESTÄLLNINGEN	37
5.2 RESULTATDISKUSSION	38
5.3 BETYDELSEN FÖR YRKESUTÖVNING	39
5.4 VIDARE FORSKNING	39
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>40</b>
<b>FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING</b>	
FIGUR 1 ORGANISATORISKT LÄRANDE (CROSSAN M.FL.)	4
TABELL 1 ANALYSMODELL	24
TABELL 2 ANALYSMODELL MED IFYLLT RESULTAT	36

## 1. Inledning

Krigföringen i världen står inför ett paradigmskifte då olika medel och metoder, i krigföringen, används på ett sätt som inte tidigare skådats. Flera exempel på förändrad krigföring kan lyftas fram från 2010-talet där bland annat Ryssland har varit framträdande i en förändrad bild av krigföringen. Överbefälhavaren Micael Bydén uttrycker att Försvarsmaktens militärstrategiska koncept utgår från att agera på strategisk efterhand vilket i sin tur ställer krav på att kunna agera på och hantera oförutsedda konflikter.<sup>1</sup> Vidare beskriver Bydén att angrepp mot Sverige behöver mötas snabbt av förband med hög tillgänglighet för att vinna handlingsfrihet.

Historien är full med exempel på militära organisationer som inte anpassat sig tillräckligt snabbt eller effektivt mot de förutsättningar ett krig eller en konflikt kan tänkas innebära.<sup>2</sup> Krig kan ses som en komplex interaktiv duell mellan två parter och i krigssituationer krävs möjlighet att kunna anpassa sig till motståndarens strategier, operationer eller taktiska förfarande.<sup>3</sup> Men i krig kommer även motståndaren att anpassa sig vilket kräver att anpassning inom den egna militära organisationen behöver vara konstant föränderlig eftersom krig till sin natur sällan är statiskt.<sup>4</sup> Det har argumenterats att en militär organisation som saknar effektivt organisatoriskt lärande sannolikt förlorar i samtida operationer.<sup>5</sup>

### 1.1 Forskningsöversikt

Det organisatoriska lärandet kan ske på individ-, grupp- och organisationsnivå. Det kan exemplifieras så att individen får en idé som presenteras, säljs in och tolkas av egen, eller för den delen någon annans grupp. Gruppen i sin tur omarbetar och förtydligar samma idé som därefter realiseras. När idén gått igenom nivåerna individ och grupp kommer den att institutionaliseras i organisationen, exempelvis genom nya regler och/eller arbetsmetoder.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Försvarsmakten (2016). *Militärstrategisk Doktrin*: 5

<sup>2</sup> Barry (2012). *Adapting in war*: 171

<sup>3</sup> Barry (2012): 173

<sup>4</sup> Barry (2012): 178

<sup>5</sup> Dyson (2019). *The Military as a learning organization: establishing the fundamentals of best-practise in lessons learned*: 5

<sup>6</sup> Crossan, et al. (1999). *An organizational learning framework: From intuition to institution*: 525

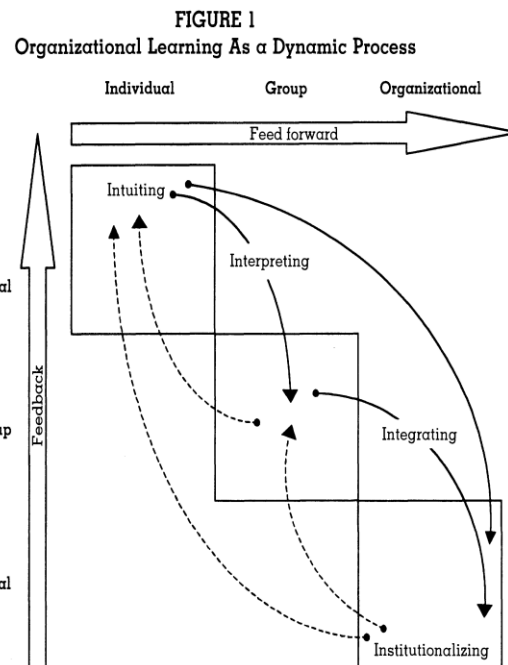
I boken *Pedagogiska grunder* omnämns det kollektiva lärandet som att det startar hos den enskilda individen. Individen tar sedan med sig erfarenheten till gruppen eller arbetslagen vederbörande jobbar inom. Det kollektiva lärandet tar avstamp i delade arbetsuppgifter, kollektiv reflektion och i det sociala samspelet avseende diskussioner och dialoger. För att det kollektiva lärandet ska kunna utvecklas

till ett organisatoriskt lärande behöver kollektivet konkretisera både lärandet och erfarenheterna som drags efter genomförd verksamhet, så att dessa sedan kan omvandlas till nya regler och/eller arbetsmetoder.<sup>7</sup>

Inom internationell forskning pratar man om anpassning medan svensk litteratur använder begreppet kollektivt lärande. Begreppen är liktydiga och båda kommer att användas i uppsatsen. Crossan m.fl. delar in det organisatoriska lärandet i fyra processer

vilka är *intuiting*, *interpreting*, *integrating* och *institutionalizing* (intuition, tolka, integrera och institutionalisera, min övers.). Vidare menar Crossan m.fl. att dessa återfinns på de tre nivåerna individ, grupp och organisation, se figur 1.<sup>8</sup>

Organisatoriskt lärande har traditionellt främst diskuterats inom vinstdrivande företag för att driva utvecklingen av företaget framåt, det har dock argumenterats för att organisatoriskt lärande är minst lika viktigt i statliga organisationer.<sup>9</sup> För att utvecklas är det av vikt att organisationen har ett system för erfarenhetshantering och en plan på hur det ska genomföras. Utvärdering kan ses som en grund för utveckling där syftet med utvärderingen är att det ska vara lärande och på så sätt bidra till organisatorisk utveckling. Utvärdering som genomförs med god kvalitet avseende analyser och slutsatser kan bidra till att organisationen utvecklas för att på bättre sätt kunna möta utmaningar i både krig- och konfliktrelaterade kontexter. Denna



Figur 1 Organisatoriskt lärande (Crossan m.fl.)

<sup>7</sup> Lindholm (2006). *Pedagogiska grunder*: 191

<sup>8</sup> Crossan. et al. (1999): 525ff, 532 (table 2)

<sup>9</sup> Visser (2016). *Organizational learning capability and battlefield performance The British Army in World War II*: 573

forskningsöversikt kommer att presentera artiklar som alla med olika infallsvinklar belyser organisatoriskt lärande inom militära organisationer.

Catignani undersöker organisatoriskt lärande inom den brittiska armén och framställer metoder för utveckling av densamma, där två av dessa är högre- och lägre nivåer av lärande. Lärande på den högre nivån handlar till stor del om organisatoriskt lärande, dvs. när organisationen utvecklas i positiv mening genom att erfarenheter efter genomförd verksamhet institutionaliseras i regelverk, reglementen och/eller doktriner. Lärande på lägre nivå innebär att grupper eller enheter i organisationen anpassar sig efter erfarenheter från varandra eller liknande grupper och enheter inom eller utanför den egna organisationen.<sup>10</sup> Catignanis huvudtes är att lärande på den lägre nivån oftast leder till vad som kallas för *organizational forgetting*.<sup>11</sup>

Visser applicerar en fyrdimensionell modell för organisationers förmåga till organisatoriskt lärande där brittiska armén är i fokus. Artikelns syfte är att ta fram en modell för organisatoriskt lärande som ska kunna appliceras på militära organisationer.<sup>12</sup> Den första dimensionen, *degree of empowerment* handlar om på vilken nivå beslutsfattande ska ske i en organisation. Ju mer ansvar i beslutsfattande som delegeras nedåt i en de-centraliserad organisation desto mer skulle sannolikheten kunna öka för misstag. Den andra dimensionen, *degree of error openness* handlar om huruvida organisationer är öppna eller stängda för att medarbetare begår misstag. Den tredje dimensionen, *degree of knowledge conversion* handlar om hur organisationer tolkar, lagrar och sprider erfarenheter från tidigare misstag. Den fjärde dimensionen, *degree of adequate human resource management and development* handlar om hur duktiga organisationer är på att se till utbildning och träning av personal i frågor som rör exempelvis personalhantering och problemlösning inom och utom grupper. Detta, menar Visser, innebär att ju mer välutbildade organisationens medlemmar är desto mer ansvar i beslutsfattande kan också delegeras nedåt i organisationen.<sup>13</sup> Visser konkluderar att organisationer måste motverka tendenser till standardisering av beslutsfattande samt motverka *top-down* centralisering, dvs. att lärande sker i övre ledningsskiktet och sprids nedåt. Detta för att chefer på lägre nivå

---

<sup>10</sup> Catignani (2014). *Coping with Knowledge: organizational Learning in the British Army?* 31

<sup>11</sup> Catignani (2014): 31f, 38f

<sup>12</sup> Visser (2016): 573

<sup>13</sup> Visser (2016): 575ff

ska förbli delaktiga i meningsfulla beslut i syfte att ges möjligheten att kunna lära av eget beslutsfattande.<sup>14</sup>

Marcus undersöker mönster i militär anpassning och taktisk problemlösning utövat av *Israel Defence Forces* (IDF).<sup>15</sup> Marcus argumenterar för att största andelen av litteraturen inom området *military innovation*<sup>16</sup> fokuserar på förändring i organisationen. Militär innovation (likställs med organisatoriskt lärande i denna uppsats) i det här fallet något som ursprungligen initieras från högre chefer och som sedan sprids nedåt i organisationen, vilket benämns *top-down*. Marcus menar att detta skapar en lucka i förståelsen för innovation som härstammar från de lägre nivåerna inom en organisation. Alltså är motsatsförhållandet till *top-down* något som artikeln benämner som *bottom-up*, dvs. att lärandet sker på låg nivå i organisationen och sprids uppåt. Artikelns tes är att det finns en synergi och ett interaktivt förhållande mellan *top-down* och *bottom-up* i processen till förändring av exempelvis en militär organisation.<sup>17</sup> Lärandet på den lägre nivån kan ses som att delar av eller hela organisationen anpassar sig utefter uppmärksammade erfarenheter. Anpassning kan ske på alla nivåer (strategisk, operativ och taktisk). Författaren understryker också att flera anpassningar kan, men inte måste, leda till militär innovation. Marcus argumenterar för att det finns ett intresse för att undersöka hur *bottom-up* innovation inom militära organisationer påverkar effektiviteten på slagfältet. Båda kan trigga relaterad förändring både på högre och lägre nivåer av krigföring.<sup>18</sup>

Ellis identifierar och definierar koncept av *organizational learning dominance*<sup>19</sup> som en framgångsfaktor i en ny era av krigföring. Ellis konstruerar sin tes runt begreppet *organizational learning dominance* som i en militär kontext innebär förmågan att för en enhet kunna identifiera, lära och anpassa sig snabbare än vad det organisatoriska lärandet hos en motståndare tillåter. Detta bidrar till att det skapas dominans i det organisatoriska lärandet genom att dels det egna organisatoriska lärandet utvecklas, dels genom att motståndarens förmåga till lärande minskar. Det i sin tur bidrar till, exempelvis, taktiska fördelar eller avgöranden i stri-

---

<sup>14</sup> Visser (2016): 585

<sup>15</sup> Marcus (2015). *Military Innovation and tactical Adaptation in the Israel-Hizballah Conflict: The institutionalization of lesson-Learning in the IDF*: 500

<sup>16</sup> Marcus (2015): 503

<sup>17</sup> Marcus (2015): 503

<sup>18</sup> Marcus (2015): 502ff

<sup>19</sup> Ellis (1999). *Organizational Learning Dominance: The Emerging key to success in the new era of warfare*: 192

den.<sup>20</sup> Vidare argumenterar Ellis för att i syfte att kunna öka förmågan till *organizational learning dominance* på slagfältet, måste den militära organisationen öka sitt eget organisatoriska lärande i alla dess faser.<sup>21</sup> Ellis belyser det organisatoriska lärandet ur ett perspektiv där ett effektivt tillämpande skulle kunna skapa dominans gentemot en motståndare där utfallet kan bli taktiska vinningar på slagfältet. Exempelvis skulle krigsspel kunna genomföras innan en eventuell strid i syfte att identifiera egna styrkor och svagheter. Ellis lägger också fram argument om att teknik skulle kunna påskynda förmågan till organisatoriskt lärande där automatisering kan ske via datorsystem som diagnostiserar och räknar ut mönster i vinster och förluster i realtid under en strid vilket i sig kan ge värdefulla underlag för lärande.<sup>22</sup> Slutligen argumenterar Ellis för att *organizational learning dominance* skulle kunna bidra till att utveckla förmågan att kunna balansera revolutionen av militära angelägenheter i syfte att uppnå revolutionära utfall.<sup>23</sup>

Dyson undersöker akademisk litteratur inom området organisatoriskt lärande och hävdar att han bryter ny mark genom att undersöka vilka centrala funktioner som karakteriserar och identifierar *the best-practice* i den formella militära lärandeprocessen. Detta genomförs i syfte att identifiera den ideala typen av organisationsprocess och aktivitet som ska stödja *lessons-learned* på taktisk- och operativ nivå i konflikter.<sup>24</sup> Dysons tes är att den rådande bristen av tillräckligt akademiskt engagemang runt den organisatoriska processen, som stöttar det militära lärandet, innebär att det finns väldigt lite militärspecifik litteratur om organisatoriskt lärande.<sup>25</sup> Dyson argumenterar för, med stöd av artiklar inom organisatoriskt lärande, att en militär organisation som saknar effektivt organisatoriskt lärande sannolikt förlorar i samtida operationer.<sup>26</sup> Vidare sammanfattas rådande kunskapsluckor inom området och författaren menar att *inter-organisational learning* mellan olika nationers försvarsmakter måste undersökas djupare även om tidigare studier på *inter-organisational learning* redan genomförts.<sup>27</sup>

Murray och Millet lyfter fram en av sina teser i boken *Military Innovation in the Interwar Period* där författarna påstår att militär innovation innebär förändring i fredstid för att kunna

---

<sup>20</sup> Ellis (1999): 191ff

<sup>21</sup> Ellis (1999): 198f

<sup>22</sup> Ellis (1999): 198f

<sup>23</sup> Ellis (1999): 200

<sup>24</sup> Dyson (2019): 2

<sup>25</sup> Dyson (2019): 18

<sup>26</sup> Dyson (2019): 5

<sup>27</sup> Dyson (2019): 17f

möta framtida konflikter. Det poängteras att detta förknippas med gott om tid för att analysera och tänka på framtida konflikter. Då detta tillämpas brukar det också vara så att bristen av omedelbar press eller hot resulterar i att resurserna för att omhänderta denna typ av lärande inte alltid är tillräckliga. Vidare argumenteras det för att militär anpassning är ett måste och att krig under de senaste två decennierna kännetecknas av ökande förmåga till just anpassning. En militär organisation behöver utöver anpassning till sin motståndare även anpassa sig till verkligheten att teknologi ständigt utvecklas.<sup>28</sup>

I forskningsöversikten framgår att anpassning och organisatoriskt lärande är centralt för att vinna i samtida strider. Marcus har ingående undersökt organisatoriskt lärande i strid, där IDF stått i centrum för undersökningen. IDF är en organisation med ett anmärkningsvärt tillvägagångssätt för anpassning och problemlösning. IDF har lyckats skapa en synergieffekt mellan både *bottom-up* och *top-down* processen i det organisatoriska lärandet.<sup>29</sup> Via institutionalisering av *bottom-up* lärande genom formella kanaler och erfarenhetshanteringsprogram har det också visat sig att moderna militära organisationer allt mer ökar sin förmåga att lära och anpassa sig på slagfältet.<sup>30</sup> En av de identifierade riskerna med anpassningar som sker genom *bottom-up* är att organisationer förlorar dessa och sannolikt behöver repetera samma lärandeprocess en gång till på grund av att anpassningarna inte institutionaliserades från början. Catignani påtalar risken med att organisationer bara anpassar sig utan att institutionalisera erfarenheterna, och benämner det som *organizational forgetting*.<sup>31</sup> Marcus menar att följande processer har lett fram till IDF's förmåga till effektivt organisatoriskt lärande i strid: organisationens kultur, uppdragstaktik, avgränsade specialenheter och ett system för att sprida dragna erfarenheter.<sup>32</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att lärandet kan delas in i två ytterligheter på en glidande skala där organisatoriskt lärande är i den ena ändan och anpassning i den andra. Lärande på lägre nivå kan leda till anpassning i, exempelvis, en enhet. Anpassning kan i sin tur leda till *organizational forgetting*, om lärandet på högre nivå inte engageras. Lärande på högre nivå kan leda till organisatoriskt lärande. Processen att institutionalisera erfarenheter så att det högre läran-

---

<sup>28</sup> Barry (2012): 173 samt citat i Barry's text taget från Williamson, Murray och Millet, Allan R (1998). *Military Innovation in the Interwar Period*.

<sup>29</sup> Marcus (2015): 500f

<sup>30</sup> Marcus (2017). *Learning 'Under Fire': Israel's improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare*: 351

<sup>31</sup> Catignani (2014): 31f

<sup>32</sup> Marcus (2017): 364



det engageras kan ta tid och undersökningar har visat att personal hellre söker informella metoder för erfarenhetsutbyte vilket då stimulerar anpassning snarare än organisatoriskt lärande.<sup>33</sup> Vidare kan anpassning ske på både taktisk-, operativ- och strategisk-nivå, flera anpassningar kan, men måste inte leda till ett organisatoriskt lärande. Organisationer måste motverka top-down centralisering och chefer på lägre nivå måste vara delaktiga i erfarenhets-hanteringen i syfte att kunna lära av eget beslutsfattande.<sup>34</sup>

Majoriteten av artiklarna som utgör denna forskningsöversikt har använt sig av intervjuer, fokusgrupper samt individuella samtal. Dessa metoder ger en god inblick i hur lärandet i undersökta militära organisationer har fungerat. Fler teoriprovande eller teorikonsumerande undersökningar på hur organisatoriskt lärande i strid är tänkt att fungera i militära organisationer hade dock varit önskvärt. En förståelse för diskrepansen mellan hur något är tänkt att fungera och hur något fungerar hade bidragit till djupare analyser. Med sådana analyser torde förståelsen för ämnet som helhet också öka.

## 1.2 Problemformulering

Flera av studierna från forskningsöversikten visar att det är en militär fördel att ha ett väl utvecklat lärandesystem. Ellis argumenterar för att utfallet i militära operationer åtminstone delvis kan förklaras med det relativa förhållandet av två länders förmåga till organisatoriskt lärande. Organisatoriskt lärande är i den aspekten relativt i förhållande till motståndarens organisatoriska lärande.<sup>35</sup> Ur perspektivet att organisatoriskt lärande skulle ha en så betydande roll i utfallet av militära operationer så ställs frågan, hur ligger Sverige och Försvarmakten till på denna front? Om organisatoriskt lärande har en så central betydelse i utkämpandet av krig, bör svaret på denna fråga vara relevant för krigsvetenskapen. Inga studier på organisatoriskt lärande i Försvarmakten har återfunnits i Anna Lindh bibliotekets databaser, så där återfinns också forskningsluckan. Dyson (2019) framför en tes om att den rådande bristen av tillräckligt akademiskt engagemang runt den organisatoriska processen, som stöttar det militära lärandet, innebär att det finns väldigt lite militärspecifik litteratur om organisatoriskt lärande.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Catignani (2014): 31f, 38f

<sup>34</sup> Marcus (2015): 502ff

<sup>35</sup> Ellis (1999): 191ff

<sup>36</sup> Dyson (2019): 18

### 1.3 Syfte & Forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att genom en teorikonsumerande enfallstudie undersöka om marinstridskrafterna har förutsättningar att uppnå organisatoriskt lärande i strid. Detta görs med hjälp av Frank Hoffman och Meir Finkels teoretiska ramverk för lärande i strid.

Undersökningens frågeställning är:

- Hur väl svarar marinstridskrafternas styrdokument mot Hoffman och Finkels teorier för militärt organisatoriskt lärande i strid?

### 1.4 Avgränsning

Undersökningen avser utreda huruvida marinstridskrafternas styrdokument omhändertar Frank Hoffmans teori *organizational learning capacity* samt Meir Finkels teori *flexibility*. Styrdokument som inte berör Marinen kommer inte att inkluderas. I forskningsöversikten samt vid val av teoretiska ramverk har sådant som inte direkt kopplar till militära organisationer prioriterats bort. Detta innebär att forskning och teorier om organisatoriskt lärande på civila organisationer utgått.

### 1.5 Disposition

I kapitel *ett* har inledning och forskningsöversikt presenterats, därefter specificerades problemet, syftet och forskningsfrågan för att slutligen presentera uppsatsen avgränsningar. I kapitel *två* presenteras Frank Hoffman och Meir Finkel's teoretiska ramverk samt teoridiskussion. I kapitel *tre* presenteras uppsatsens forskningsdesign samt metod. Därefter presenteras val av fall, material samt operationalisering. I kapitel *fyra* analyseras empirin med hjälp av de indikatorer och faktorer som presenterats under operationaliseringen. I kapitel *fem*, som också är det sista, presenteras inledningsvis svaret på undersökningens frågeställning. Därefter diskuteras undersökningens resultat. Slutligen sker återkoppling med undersökningens relevans för yrkesutövningen samt förslag på vidare forskning.

## 2. Teori

I detta kapitel presenteras två teoretiska ramverk för militära lärande organisationer i strid. Första teorin är Frank Hoffmans teori om *Organizational learning capacity* och den andra teorin är Meir Finkels teori om *flexibility*. För varje teori finns fyra teoretiska definitioner, varje teoretisk definition kommer att brytas ned till två centrala sammanfattande påståenden.

### 2.1 Frank G. Hoffman - Organizational Learning Capacity

Hoffman har genom analys av amerikanska och brittiska marinstridskrafter under första och andra världskriget tagit fram ett teoretiskt ramverk som liknar det som tidigare beskrevs om IDF och deras organisatoriska lärande. Bakgrunden till Hoffmans framtagande av detta teoretiska ramverk grundar sig i hur militära organisationer effektivt lär sig, anpassar sig och svarar på oväntade utmaningar. Vidare härleder Hoffman fyra principiella attribut, ur litteratur om innovation, hos mycket framgångsrika lärande organisationer. Kollektivt bidrar dessa till viktiga bidrag till vad som kan kallas *Organizational Learning Capacity*.<sup>37</sup>

En militär organisations möjlighet till lärande och anpassning beskrivs enligt Hoffmans fyra teoretiska definitioner. Dessa teoretiska definitioner utgörs av:

- Organisationskultur
- Ledarskap och ledningsfilosofi
- Lärandesystem
- Erfarenhetsöverspridning

#### 2.1.1 Organisationskultur

Hoffman framför att många forskare betonat vikten av organisationskultur för att organisationer ska kunna nå ett lärande eller en anpassning. Kulturen formar normer och beslutsfattande och sätter kontexten för hur organisationer hanterar problem och hur dessa löses. Kultur utgör ett nyckelattribut i militära organisationers förmåga till lärande och påverkar hela organisationens förmåga och vilja till utveckling.<sup>38</sup> Det är helt centralt att kulturen har ett klimat av kritiskt tänkande där intellektuell nyfikenhet samt objektiva analyser kan ses som nyckeln

---

<sup>37</sup> Hoffman (2016). *How we bridged a wartime 'Learning Gap'*: 2

<sup>38</sup> Tolkningen av detta teoretiska ramverk har delvis hämtats från ”Marcus (2017): 349” för att öka resonemangsvaliditeten, denna typ av validitet ökas i syfte att påverka denna uppsats begreppsvaliditet i positiv mening. Den definition av resonemangsvaliditet som används i den här uppsatsen är hämtad från ”Esaiasson. et al. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*”.

till att stötta det rigorösa arbetet med att utvärdera nya idéer.<sup>39</sup> Sammanfattande påstående: organisationen har en positiv syn på kritiskt tänkande.

Kultur kan både hjälpa organisationen till förändring och anpassning liksom kan den också hindra detsamma. Den militära organisationskulturen behöver uppmuntra initiativ och kreativitet. Hoffman lyfter fram att centraliserade och kontrollerande kulturer inte genererar några förutsättningar för kreativ problemlösning.<sup>40</sup> Sammanfattande påstående: initiativ och kreativitet uppmuntras framför konsekvent regelbundenhet.

### 2.1.2 Ledarskap och Ledningsfilosofi

Effektiva lärande organisationer visar sig anslutas till ledningsfilosofin *Auftragstaktik* (uppdragstaktik). Uppdragstaktik kan enkelt förklaras så att officeren ger underställd medarbetare en uppgift som löses med en hög grad av autonomi. Uppgiftsställningen formuleras ofta i vad som ska lösas med ett tydligt syfte men hur uppgiften ska lösas undviks i framställningen av uppgiften. Syftet med att disponera uppgiftsställningen på det viset är att inte hämma kreativa lösningar utan snarare främja lokalt initiativtagande och anpassning, samtidigt som det enar styrkorna under ett gemensamt syfte. Det är därför centralt att ledare uppmuntrar kreativiteten hos sina underställda.<sup>41</sup> Sammanfattande påstående: ledare uppmuntrar kreativitet hos underställda.

En de-centraliserad organisation ger möjlighet för problemlösning på lägre nivå där idéer snabbt kan upptäckas och implementeras, där motsatsförhållandet är en centraliserad organisation. Hoffman påtalar att nuvarande forskning visar att ett öppet ledarskap är ovärderligt för organisationen. Positiva uttryck som framställs för en de-centraliserad militär ledningsfilosofi ges uttryck i intellektuell nyfikenhet, kreativitet och trygghet i nya förslag och idéer hos organisationens chefer och anställda. Det har också visat sig att chefer och anställda med en hög grad av öppenhet söker relevanta och motstridiga perspektiv på problem som uppstår, de är också mer öppna för att ta emot förslag och feedback från medarbetare oavsett grad. Det ses därför som centralt att ledningsfilosofin utgörs av en de-centraliserad ledning.<sup>42</sup> Sammanfattande påstående: ledningen karakteriseras av en de-centraliserad ledningsfilosofi.

---

<sup>39</sup> Hoffman (2016): 2

<sup>40</sup> Hoffman (2016): 2, 4

<sup>41</sup> Hoffman (2016): 2, Marcus (2017): 350

<sup>42</sup> Hoffman (2016): 2ff

### 2.1.3 Lärandesystem

En militär organisation måste ha ett system som hjälper sina anställda med problemlösning inom organisationen. Vidare måste detta system kunna understödja i analysen av vad som händer i omvärlden. Syftet med ett sådant system är dels att undvika beslutsfattande som baseras på antagningar eller gissningar dels för att kunna identifiera bästa praxis.<sup>43</sup> Sammanfattande påstående: chefskap understöds av metoder för beslutsfattande som stöder förståelsen av omvärlden.

Hoffman menar att officerare och militära organisationer måste ha kunskap och vilja att våga experimentera med det utforskade, både i krig och i fred. I fredstid handlar detta om erfarenhetshantering efter övningsverksamhet eller andra operationer. Under krig flyttas samma process till slagfältet där framgång handlar om exempelvis en marinstridskrafts förmåga att identifiera, tolka och svara upp på dragna erfarenheter snabbare än en given motståndare. Vidare menar Hoffman att nya stabsfunktioner och specialförband kan utgöra en lärande mekanism. För att exemplifiera detta refererar Hoffman till IDF och deras skapande av små avgränsade specialenheter som spred vidare sina erfarenheter till resten av organisationen.<sup>44</sup> Sammanfattande påstående: det finns en acceptans för felaktigt beslutsfattande och chefer tillåts pröva nya metoder under övning.

### 2.1.4 Erfarenhetsöverspridning

Erfarenhetsöverspridning är en central komponent i en militär organisation. Genom att institutionalisera *bottom-up* lärande genom formella erfarenhetshanteringskanaler ökar moderna militära organisationer sin förmåga till att snabbt anpassa och lära. Hoffman lyfter fram exempel på erfarenhetsöverspridning där chefer ombord på fartyg i strid delar ut erfarenhetsrapporter till sina officerare att läsa mellan vaktpass. För att den typen av erfarenhetsöverspridning ska vara möjlig är förutsättningen att det finns reglerat hur sådana erfarenhetsrapporter ska tas fram.<sup>45</sup> Sammanfattande påstående: det finns beskrivet hur erfarenheter ska tas fram under pågående operation.

Hur organisationer sprider erfarenheter kan skilja sig i krig respektive fred. I fredstid sprids erfarenheter oftast genom uppdateringar av doktriner, reglementen och handböcker men även genom olika former av media, pamfletter och på militära skolor. I krigstid ökar vikten av att

---

<sup>43</sup> Hoffman (2016): 2ff

<sup>44</sup> Hoffman (2016): 2f

<sup>45</sup> Hoffman (2016): 2ff, Marcus (2017): 351

sprida taktiska och tekniska erfarenheter på ett snabbt och effektivt sätt till enheter och personal som inte ännu varit i strid. En identifierad framgångsfaktor är att erfarenheter sprids horisontellt i organisationen. Utan en effektiv funktion för erfarenhetsöverspridning så kan erfarenheter draga av en enhet gå förlorade och riskerar att behöva läras på nytt, kanske till ett ödesdigert pris.<sup>46</sup> Sammanfattande påstående: det finns beskrivet hur spridning av erfarenheter ska genomföras mellan enheter och ledningsnivåer under pågående operationer.

## 2.2 Meir Finkel - Flexibilitet

Teorin om flexibilitet framställer en överföring av lösningar på slagfältet i realtid i syfte att övervinna olika hinder.<sup>47</sup> Finkel menar att arméer snabbt har kunnat återhämta från tekniska och doktrinära överraskningar med hjälp av flera olika förmågor. Alla dessa förmågor kan enas under begreppet flexibilitet. Flexibilitet kan förstås utifrån kombinerandet av doktrin-, kognitiv-, ledning-, organisatorisk-, och tekniska element. Genom ett korrekt applicerande kan dessa eliminera de allra flesta hinder av exempelvis en överraskning. Dessa hinder kan bestå av en övertro och ett beroende av specifika koncept exempelvis, *group-think*, relationen mellan underrättelseenheter och beslutsfattare, en oförmåga att lära av misstag och så vidare. Finkels teoretiska ramverk bygger på fyra teoretiska definitioner.

En militär organisations möjlighet till lärande och anpassning enligt Finkel beskrivs enligt följande fyra teoretiska definitioner:

- Det konceptuella och doktrinära skiktet
- Det organisatoriska skiktet
- Kognitiv-/lednings-flexibilitet
- Snabb erfarenhetshantering

### 2.2.1 Det konceptuella och doktrinära skiktet

Finkel menar att detta skikt är fundamentalt. Om detta skiktet inte fanns skulle övriga skikt riskera att bli motarbetade i organisationen. Skiktet bygger på de två funktionerna tolerans mot nya och okonventionella idéer och multidimensionell doktrin. Den första funktionen innebär tolerans mot okonventionella idéer även om de går direkt emot redan accepterade synsätt. Det vill säga, mottagligheten för att acceptera idéer även utanför den egna militära orga-

---

<sup>46</sup> Hoffman (2016): 3f

<sup>47</sup> Tolkningen av detta teoretiska ramverk har delvis hämtats från André Saedén för att öka resonemangsvaliditeten, denna typ av validitet ökas i syfte att påverka denna uppsats begreppsvaliditet i positiv mening. Finkel (2011). *On Flexibility – Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield: 2*, och André, Saedén (2018). *Yom Kippur 1973 – när flexibiliteten inte räckte*.

nisationen (från andra militära organisationer eller enheter). Finkel menar att forskare har identifierat att militära organisationer måste ha en organisationsmiljö som består av decentraliserad ledningsfilosofi och kreativt tänkande för att kunna implementera lärdomar i krig. Dock anser Finkel att detta inte är tillräckligt. Det bör finnas ett forum där doktrintexter skriven av *tänkare* från en militär stridskraft kan utvärderas regelbundet av medlemmar från en annan militär stridskraft.<sup>48</sup> Sammanfattande påstående: det finns beskrivet hur öppna och kritiska debatter ska ske.

Den andra funktionen är multidimensionell doktrin för krigföring vilket innebär att även om vissa stridskrafter har en benägenhet att fokusera på enbart försvar och anfall så måste en balans råda. En doktrin måste ha lika stora delar offensiva och defensiva element, vilka också ska omhändertas i träning, reglementen och handböcker. Doktrinär dogmatism måste undvikas även om de vanligtvis enbart fokuserar på offensiva och/eller defensiva förfaranden, organisationen måste vara mottagliga för nya idéer.<sup>49</sup> Sammanfattande påstående: i doktrinverket redogörs för både offensiva och defensiva metoder.

### 2.2.2 Det organisatoriska skiktet

Det organisatoriska skiktet handlar om strukturen på en stridskraft. Det kvantitativa och kvalitativa balansförhållandet mellan grundläggande förmågor som, exempelvis, eldkraft och rörlighet eller offensiv och defensiv krigföringsförmåga ses som en viktig del i detta skikt. Är sammansättningen av förbanden balanserade och mångsidiga avseende växelverkan mellan olika vapensystem, dvs. kombinerade vapen, så kommer samma organisation också ses som flexibel. Syftet med en sådan organisation är att minska effekterna av, exempelvis, felaktigt beslutsfattande.<sup>50</sup> Sammanfattande påstående: det finns metoder för sammansättningen av förband för att dra nytta av kombinerade vapen.

Med förbandsstruktur avses mångfald i vapensystem inom de militära enheterna (kombinerade vapen). Om ett vapensystem eller en enhet blir utslagen så ska tillräcklig modularitet finnas inom förbandet så att effekt och verkan inte behöver nedgå. För att exemplifiera detta menar Finkel att om valet står mellan operationsplanering baserat på ett vapensystem eller oper-

---

<sup>48</sup> Finkel (2011): 55ff

<sup>49</sup> Finkel (2011): 55ff

<sup>50</sup> Finkel (2011): 82ff

ationsplanering baserat på flera vapensystem, så ska det senare alternativet alltid väljas.<sup>51</sup> Sammanfattande påstående: förbandens uppbyggnad medger moduläritet.

### 2.2.3 Kognitiv-/lednings-flexibilitet

Finkels tredje skikt består av två funktioner där den första är kognitiv flexibilitet. Detta är en term som används inom psykologi och för detta skikt innebär det en militär befälhavares förmåga att snabbt svara på överraskningar och improvisera fram lösningar på slagfältet. Mental dogmatism är antitesen till kognitiv flexibilitet och med det menas total förnekelse att en överraskning ens inträffat, samt att individen ständigt insisterar på lösningar som alltid misslyckas.<sup>52</sup> Sammanfattande påstående: det finns systematiserade metoder för att bedöma improvisationskraften hos chefer.

Den andra funktionen i skiktet är ledningsflexibilitet. Med det avses militära befälhavarens frihet att fatta beslut ”på plats”. Nivån av ledningsflexibilitet kan mätas genom linjen av de beslut befälhavaren både kan och måste fatta självständigt samt vilka beslut befälhavaren behöver ha tillstånd för att få fatta. Skiktet kan återspeglas i initiativtagande och decentraliserad ledning allmänt men i doktriner som främjar detta i synnerhet.<sup>53</sup> Sammanfattande påstående: de-centraliserad ledning, initiativ och frihet i lösande av uppgift uppmuntras.

### 2.2.4 Snabb erfarenhetshantering

Det fjärde och sista skiktet i Finkels teoretiska ramverk handlar om erfarenhetshantering, lärdomar från krig och hur dessa snabbt sprids ut i organisationen. Dragna erfarenheter från tidigare konflikter som appliceras för att möta framtida hot tycks historiskt sett ha nått begränsad framgång. Detta skikt belyser särskilt vikten av lärande och hantering av erfarenheter i realtid, snarare än ett lärande från tidigare krig och/eller konflikter. Finkel menar att förmågan till återhämtning i en efterhandssituation bygger på att kunna härleda lärdomar medan en eventuell överraskning pågår. Det innebär en förmåga att utarbeta omedelbara lösningar och sprida dem till övriga militära enheter inom och utom det egna förbandet.<sup>54</sup> Sammanfattande påstående: det är beskrivet hur erfarenhetshanteringen ska ske under operationer för att ha påverkan på stridsförloppet.

---

<sup>51</sup> Finkel (2011): 82

<sup>52</sup> Finkel (2011): 98ff, 149

<sup>53</sup> Finkel (2011): 98ff, 149

<sup>54</sup> Finkel (2011): 111, 162f



För att den militära organisationen ska nå lyckad återhämtning efter en överraskning som resulterat i en efterhandssituation behövs främst tre saker. För det första, en organisationskultur och ett system som uppmuntrar lärande från misstag. För det andra, ett system för att snabbt kunna reläa information från en enhet som utsatts för överraskning till andra enheter som befinner sig i liknande situationer. För det tredje, koordination och kommunikation mellan stridskraften och försvarsindustrin i syfte att snabbt kunna bistå med nya tekniska lösningar baserat på erfarenheter från slagfältet.<sup>55</sup> Sammanfattande påstående: det finns beskrivet hur spridning av erfarenheter mellan enheter och ledningsnivåer ska genomföras.

### 2.3 Teoridiskussion

Flera teorier kring lärande organisationer har övervägts för arbetet, dels organisatoriskt lärande för civila vinstdrivande företag dels militära organisationer mer allmänt. Mycket av författarens fokus har legat på Marcus Vissers fyra dimensioner om det organisatoriska lärandet för militära organisationer. Vissers teoretiska ramverk består av fyra dimensioner av militärt organisatoriskt lärande. Dessa fyra dimensioner valdes dock bort på grund av att de inte, för detta arbete, anses ligga i linje med syftet då de berör militära organisationer generellt och inte i strid. Istället valdes inledningsvis Frank Hoffmans teoretiska ramverk då den fokuserade på militära lärande organisationer i strid. Därefter valdes Meir Finkels teoretiska ramverk till för att den omhändertar militära organisationers förmåga till återhämtning efter en doktrinär chock/efterhandssituation i syfte att organisationer ska lära och utvecklas i vad som kan anses vara i en stridande kontext. I valet av Finkels teoretiska ramverk övervägdes även den kritik som skribenten Dani Asher lyft. Denna kritik riktar sig mot att inget i det teoretiska ramverket står i relation till en motståndare.<sup>56</sup> I och med att denna uppsats använder sig av två teorier anses denna kritik inte tillräckligt relevant för att motivera ett byte av teoretiskt ramverk. Styrkan i att använda både Hoffman och Finkels teoretiska ramverk är att undersökningen får en spännvidd mellan både sjögående och landgående enheter. Då denna uppsats undersöker marinen är detta en styrka då båda dessa typer av enheter förekommer.

---

<sup>55</sup> Finkel (2011): 112

<sup>56</sup> Asher, Dani. On flexibility/Meir Finkel. Israel defense. 2015.

<https://www.israeldefense.co.il/en/content/flexibility-meir-finkel> (hämtad 2019-03-28)

### 3. Metod

Detta kapitel kommer inledningsvis att avhandla forskningsdesign och vald metod. Därefter diskuteras val av fall och material. Slutligen avhandlas uppsatsen forskningsetiska överväganden samt operationalisering.

#### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignen i arbetet är teorikonsumerande vilket innebär att undersökningen utgår från ett fall som står i centrum. För att kunna analysera fallet operationaliseras två teorier, där operationaliserade indikatorer prövas mot utvald empiri i undersökningen i syfte att förstå fallet djupare.<sup>57</sup>

Vidare genomförs undersökningen som en fallstudie där fallet är centrerat kring svenska Marinen. Enligt Denscombe kan fallstudien hjälpa till att smalna ner omfånget på det som ska undersökas för att enbart belysa en begränsad del. Fallstudie väljs som undersökningsstrategi då den kan hjälpa att nå på djupet i det fall som undersöks, vilket kanske inte varit möjligt om undersökningen antagit en mer kvantitativ ansats.<sup>58</sup>

##### 3.1.1 Kvalitativ textanalys

Metoden för datainsamling samt analys av empirin genomförs med kvalitativ textanalys. Denna metod väljs med hänsyn till att mängden relevant text som kommer att avhandlas i reglementen, handböcker och doktriner kan anses som begränsad. Ytterligare anledning till metodvalet är att på ett systematiskt sätt hitta underliggande budskap i de litteraturverk som väljs för undersökningen i arbetet.<sup>59</sup> Enligt *Metodpraktikan* finns det två huvudsakliga ansatser av textanalytiska frågeställningar. Den kvalitativa textanalysen i denna undersökning kommer ta en systematisk ansats i syfte att innehållet logiskt ska kunna ordnas och det som kan ses som irrelevant för arbetet prioriteras bort. En systematisk undersökning syftar till att bringa ordning och lyfta fram mening i de texter som analyseras på ett systematiskt vis.<sup>60</sup>

Textanalyser kan utgå från två avsikter: För det första, att komprimera, systematisera och ordna datamaterialet så att det blir analyserbart. För det andra, att utveckla tolkningar av och

---

<sup>57</sup> Esaiasson. et al. (2017). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*: 41f

<sup>58</sup> Denscombe (2009). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*: 59f

<sup>59</sup> Esaiasson. et al. (2017): 211

<sup>60</sup> Esaiasson. et al. (2017): 213f

perspektiv på den information som finns i datamaterialet.<sup>61</sup> För att öka precisionen i arbetet kommer faktorer att presenteras för att konsekvent kunna analysera de operationaliserade indikatorerna.<sup>62</sup>

### 3.2 Metoddiskussion

Arbetets forskningsdesign är teorikonsumerande där de två teoretiska ramverken från Hoffman och Finkel ställs mot svenska Marinen. Målsättningen är att i diskussionen kunna dra slutsatser kring hur Marinens organisatoriska lärande i strid kan tänkas komma att fungera utefter fastställda styrdokument. För att kunna analysera fallet används kvalitativ textanalys i syfte att kunna nå djupare i ett begränsat material. Möjligheten att nå djupare i det material som undersöks ökar relevansen av vald metod då en kvantitativ textanalys kunnat bli problematisk. Uppsatsens resultat i förhållande till frågeställningen kan komma att påverkas av metodvalet då det finns sekretessbelagt material som inte undersöks, vilket kan komma att påverka validiteten och generaliserbarheten av studiens resultat. Huruvida validiteten och generaliserbarheten av resultatet påverkas av sekretessbelagt material anses ha låg relevans för denna studie då den genomförs på normativ nivå. Något som hade kunnat använts som alternativ till den kvalitativa textanalysen är enkätundersökning och intervjuer, dessa väljs bort på grund av följande anledningar: För det första, det antas finnas förtjänster i att först reda ut hur processen är tänkt att fungera och sedan reda ut hur det faktiskt har fungerat. För det andra har *peer-review* studier på svenska Marinens organisatoriska lärande inte återfunnits, vilket ytterligare förstärker det första argumentet. En annan metod som varit aktuell för arbetet, istället för kvalitativ textanalys, är komparativ metod. Den komparativa metoden utmärker sig på det sättet att den möjliggör analyser av likheter och skillnader i egenskaper hos fall.<sup>63</sup> Då undersökningen tar avstamp i redan formulerade teorier kommer den komparativa analysen att väljas bort, även om det skulle kunna sägas att undersökningen till del har komparativa inslag då den jämför teorier mot ett fall. Vidare kan en ytterligare begränsning i vald metod tjäna att belysas, med en kvalitativ textanalys torde det alltid finnas utrymme för författaren att göra egna tolkningar av texten som analyseras, delvis beroende på förförståelsen för ämnet. Undersökningens reproducerbarhet kan också komma att påverkas i negativ mening beroende på hur författaren tolkar underliggande budskap i texten. Detta kommer att motverkas genom transparens i operationaliseringen och allmän öppenhet genom hela undersökningen och arbetet i sin helhet.

---

<sup>61</sup> Johannessen. et al. (2003). *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*: 106

<sup>62</sup> Esaiasson. et al. (2017): 242f

<sup>63</sup> Denk (2012). *Komparativa analysmetoder*: 11

### 3.3 Val av fall

I denna undersökning utgörs fallet av hur marinstridskrafternas organisatoriska lärande i strid är tänkt att fungera enligt aktuella styrdokument. Fallet som sådant kan sägas vara typiskt med motiveringen att organisationen antas vara rationell och därmed följa de bestämmelser de själva satt att följa i sina övergripande styrdokument. Här skulle det dock kunna finnas en diskrepans mellan hur styrdokumentet menar att Marinen ska göra och hur Marinen faktiskt gör. Att testa detta skulle kunna utgöra underlag för vidare undersökning.<sup>64</sup> Marinen har valts med anledning av att avgränsning behöver göras.

### 3.4 Val av material

I valet av material uppstår frågan huruvida att gå brett och allmängiltigt till väga eller smalt och specifikt. För att ge ett rättvisande svar på uppsatsens frågeställning är det relevant att ta in all information kring fallet, vilket då skulle innefatta reglementen, doktriner, handböcker, utbildning på skolor och lokala rutiner med mera. Konsekvensen av att inkludera all information blir en stor mängd empiri. Ett mer snävt urval innebära en mer överblickbar litteraturmängd med den uppenbara risken att viktig information inte beaktas. En mindre mängd material kan ändå leda till en god analys om materialet kan anses vara *typiskt*. I detta fall väljs materialet ut så att det inte finns anledning att tro ”*annat än att resultatet ser likadant ut i de flesta materialtyper eller sakområden*”.<sup>65</sup> Det material som kommer att användas i den här undersökningen är doktriner, handböcker och reglementen på övergripande nivå. Valda texter är av sådan art att samtliga officerare ska ha tagit del av dem under utbildning eller i tjänsten. Vidare är tesen att det inte finns anledning att tro att andra publikationer ska säga emot regleringarna i dessa styrdokument. Det skulle kunna finnas motsägelser mellan källmaterialet i den här undersökningen och publikationer på lägre nivå. Detta är i så fall uttryck för en konsekvens inom myndigheten och visserligen intressant i sig men något som faller utanför det denna studie avser att undersöka. Materialet kommer inledningsvis att läsas översiktligt. Därefter kommer del eller delar av materialet som anses relevant för undersökningen att läsas i sin helhet. Detta genomförs för att slutligen kunna identifiera underliggande budskap så att inget väsentligt förbises.<sup>66</sup> För att öka reproducerbarheten kommer allt material som innefattas av undersökningen att presenteras nedan.

- *Militärstrategisk Doktrin 2016 (MSD16)*.

---

<sup>64</sup> Esaiasson. et al. (2017): 164f

<sup>65</sup> Esaiasson. et al. (2017): 226

<sup>66</sup> Esaiasson. et al. (2017): 58f

- *Operativ doktrin 2014 (OPD14).*
- *Vår militära profession 2016.*
- *Taktikreglemente för Marinstridskrafterna 1 (TRM 1(A)).*
- *Taktiska procedurer för marinstridskrafterna, amfibiebataljon (TPM 3.6.1).*
- *Handbok Marinens erfarenhetshandtering (H MERF).*
- *Handbok markstrid – Pluton.*
- *Pedagogiska grunder.*
- *Direkt ledarskap.*

Då materialurvalet inte är frivillig läsning och omfattar styrdokument som officerare i Marinen ska ha tagit del av blir det också studiens starkaste argument till varför materialet väljs ut. Annat material som omfattar frivillig läsning som publikationer och tidskrifter såsom *Officerstidningen* eller *Kungliga krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift* ingår inte i denna undersökning.

### 3.4.1 Källkritik

Det material som presenteras ovan kommer här att granskas utefter de två källkritiska reglerna *äkthet* samt *tendens*. De källkritiska reglerna *samtidighet* och *oberoende* bedöms inte vara relevanta för denna undersökning som genomförs på normativ nivå. Det som är relevant är huruvida materialet är gällande eller ej, snarare än hur gammalt det faktiskt är eller om det är primära eller sekundära källor.<sup>67</sup>

Med den källkritiska regeln *äkthet* avses huruvida källan eller de material som undersöks inte får vara förfalskad och att de som författat texterna är dem de utger sig för att vara. Efter att ha genomfört sökning av det utvalda materialet både i Försvarmaktens intern-nät, internet samt Anna Lindh bibliotekets sökfunktion framgår det att samtliga litteraturverk är lika oavsett varifrån den väljs att hämtas. Materialet för undersökningen bedöms därmed uppfylla äkthetskriteriet.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Esaiasson. et al. (2017): 288, 292f, 294 samt Umeå universitetsbibliotek. Primär- och sekundärkällor. <http://www.ub.umu.se/skriva/primar-sekundarkallor> (hämtad 2019-04-25 klockan 16:10)

<sup>68</sup> Esaiasson. et al. (2017): 291f

*Tendens* avser huruvida författarna av det publicerade materialet varit tendensfria och objektiva i sitt skrivande. Materialet som valts ut för undersökning i denna uppsats kan inte sägas uppfylla tendenskriteriet. Det går inte att utesluta huruvida de olika materialförfattarna skriver om, samt gör antaganden på, personliga- och/eller beprövade-erfarenheter. Detta bedöms dock ha låg relevans för detta arbete med hänsyn till hur forskningsfrågan är vinklad.<sup>69</sup>

### 3.5 Forskningsetiska överväganden

Vetenskapliga rådets forskningsetiska principer beaktats och ingen utav dem har äventyrats i denna studie.<sup>70</sup> Då undersökningen enbart berör dokument innefattar forskningsetiska överväganden närmast betydelsen av en korrekt notapparat med tillhörande referenslista, transparent utformade citat och ett så rättvisande urval av material som möjligt samt öppenhet med vad som är författarens egna slutsatser.<sup>71</sup>

### 3.6 Operationalisering

Syftet med operationaliseringen är att framställa en analysmodell för att kunna genomföra en systematisk empirisk undersökning.<sup>72</sup> Operationalisering är den process där de teoretiska definitionerna tilldelas en eller flera operationella indikatorer. Det finns inget självklart sätt att operationalisera teoretiska definitioner, därför menar *Metodpraktikan* att operationaliseringen alltid kan bli föremål för kritik. För att öka begreppsvaliditeten i uppsatsen vidtas främst två åtgärder. Den ena åtgärden är hög grad av transparens i operationaliseringen mellan teoretiska definitioner och empiriska indikatorer. Detta uppnås genom att varje teoretisk definition som presenteras i kapitel två avslutas med ett sammanfattande påstående. Den andra åtgärden är att genom god kriterievaliditet öka begreppsvaliditeten. För att öka kriterievaliditeten har två empiriska indikatorer för samma teoretiska definition operationaliserats.<sup>73</sup> För att precisera arbetet ytterligare kommer faktorer för att konsekvent kunna analysera indikatorerna att formuleras.<sup>74</sup>

Frank Hoffmans teoretiska ramverk kommer att benämnas T1 och underliggande indikatorer för Hoffmans teori kommer att benämnas O1.1, O1.2 osv. Meir Finkels teoretiska ramverk kommer att benämnas T2 och underliggande indikatorer för Finkels teori kommer att benäm-

---

<sup>69</sup> Esaiasson. et al. (2017): 294ff

<sup>70</sup> Johannessen. et al. (2003): 61ff

<sup>71</sup> Ekengren. et. al. (2012). *Uppsatshandboken hur du lyckas med din uppsats*: 108ff

<sup>72</sup> Esaiasson. et al. (2017): 55

<sup>73</sup> Esaiasson. et al. (2017): 56ff, 63

<sup>74</sup> Esaiasson. et al. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*: 242f

nas O2.1, O2.2 osv. Faktorerna som definieras enligt följande: omhändertas av empirin direkt (F1), omhändertas av empirin indirekt (F2), omhändertas inte alls av empirin (F3).

Sammanfattningsvis:

- Teori ett och två benämns T1 och T2
- Operationaliserad indikator för T1 benämns O1.1 ... samt för T2 benämns O2.1 osv.
- Faktorer för att kunna analysera indikatorerna benämns F1, F2, F3.

Nedan presenteras de båda teorierna med respektive teoretiska definitioner och underliggande indikatorer. Indikatorerna väljs med hänsyn till att de ses som de mest framträdande och bärande budskapen i respektive teoretisk definition. De teoretiska definitionerna med sina tillhörande teoretiska ramverk presenterades i kapitel 2.3 samt 2.4. Indikatorerna formuleras som påståenden som kan ställas mot empirin.

### 3.6.1 Sammanställning

		Omhändertat direkt	Omhändertat indirekt	Omhändertat inte
<b>T1 – Frank Hoffman</b>				
O1.1	Organisationen har en positiv syn på kritiskt tänkande.			
O1.2	Uppmuntras initiativ och kreativitet framför konsekvent regelbundenhet.			
O1.3	Ledare uppmuntrar kreativitet hos de underställda.			
O1.4	Ledning karakteriseras av en de-centraliserad ledningsfilosofi.			
O1.5	Chefskap understöds av metoder för beslutsfattande som stöder i förståelsen av omvärlden.			
O1.6	Det finns en acceptans för felaktigt beslutsfattande och chefer tillåts pröva nya metoder under övning.			
O1.7	Det är beskrivet hur erfarenheter ska tas fram under pågående operationer.			
O1.8	Det finns beskrivet hur spridning av erfarenheter ska genomföras mellan enheter och ledningsnivåer under pågående operationer.			
<b>T2 – Meir Finkel</b>				
O2.1	Det finns beskrivet hur öppna och kritiska debatter ska ske.			
O2.2	I doktrinverket redogörs för både offensiva och defensivt metoder.			
O2.3	Det finns metoder för sammansättningen av förband för att dra nytta av kombinerade vapen.			
O2.4	Förbandens uppbyggnad medger modularitet.			
O2.5	Det finns systematiserade metoder för att bedöma improvisationskraften hos chefer.			
O2.6	De-centraliserad ledning, initiativ och frihet i lösande av uppgift uppmuntras.			
O2.7	Det är beskrivet hur erfarenhetshanteringen ska ske under operationer för att ha påverkan på stridsförloppet.			
O2.8	<i>Samma som O1.8</i>			

*Tabell 1 Analysmodell*



## 4. Analys

I analysen undersöks först respektive indikator med hjälp av de uppställda faktorerna, därefter följer en sammanställning av resultatet. När en indikator anses vara tillräckligt undersökt, dvs. korrelation mellan indikator och faktor föreligger, kommer inga ytterligare hänvisningar till styrdokument för den indikatorn att presenteras även om sådana skulle vara identifierade i de texter som analyseras. Citat kommer att presenteras i syfte att öka reproducerbarheten och tillförlitligheten i analysen.

### 4.1 T1 Frank Hoffman – Organizational learning capacity

#### 4.1.1 O1.1 Organisationen har en positiv syn på kritiskt tänkande.

För att identifiera organisationens syn på kritiskt tänkande kommer inledningsvis *MSD16* att analyseras. I *MSD16* framgår det att ledarskapet kräver, bland annat, kritiskt tänkande. Det förs ett tydligt resonemang kring att det ställs höga krav på cheferna och att det är av vikt att stödja dem i att lösa de ställda uppgifterna.<sup>75</sup> Organisationen syn på det kritiska tänkandet återspeglas också i följande citat:

---

*”Behovet av lärande, förståelse och kritiskt tänkande är grundläggande i vår ledningsfilosofi och när vi praktiskt genomför vår verksamhet måste dessa egenskaper ses som en naturlig del. Lärande bygger på förmågan att systematiskt analysera resultaten och lära av våra egna och andras erfarenheter.”<sup>76</sup>*

---

Mer indirekt kopplat mot organisationskulturen menar *MSD16* att kritiskt tänkande utgör en viktig del i det psykologiska försvaret och som motstånd mot påverkansoperationer generellt och värnlöshet i synnerhet.<sup>77</sup>

*MSD16* är gällande för hela Försvarmakten där Marinen utgör en del, detta innebär att indikator O1.1 bedöms vara direkt omhändertagen.

---

<sup>75</sup> Försvarmakten (2016, A). *Militärstrategisk Doktrin*. 2016: 71

<sup>76</sup> Försvarmakten (2016, A): 72

<sup>77</sup> Försvarmakten (2016, A): 44f, 53

#### 4.1.2 O1.2 Uppmuntras initiativ och kreativitet framför konsekvent regelbundenhet

I MSD uttrycks att ”Uppdragstaktik bygger på enkla ledningsprinciper; välutbildade chefer och soldater/ sjömän med initiativkraft...”<sup>78</sup> Vidare framförs följande:

---

*”Chefen ägnar stor omsorg åt att vidmakthålla och öka förbandens stridsvärde. Underlydande chefer ges stort utrymme för egna initiativ och eget ansvarstagande.”*<sup>79</sup>

---

Vidare framgår följande i *Vår militära profession*:

---

*”Militära professionen präglas av en hög grad av självständighet i lösandet av uppgiften (...) präglad av individuell initiativkraft, decentraliserat beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.”*<sup>80</sup>

*”Vi utvecklas genom att dra lärdom av våra resultat och vårt handlande. Vi lär oss både av det som var bra och det som kan bli bättre. Vår verksamhet kräver att vi har förmågan att förändra oss eller improvisera för att kunna möta nya uppgifter och situationer.”*<sup>81</sup>

---

Slutligen uttrycks följande i *MSD16* ”Den militärstrategiska doktrinen ska inte förstås som en rigid ram utan som en stadig plattform för improvisation och pragmatiska lösningar.”<sup>82</sup>

Både i *MSD16* samt *Vår militära profession* kan initiativkraft förstås som centralt både som en del utav uppdragstaktik men också mer generellt. *MSD16* uttrycker hur doktrinen ska förstås. Med detta som grund bedöms indikator O1.2 vara direkt omhändertagen.

---

<sup>78</sup> Försvarsmakten (2016, A): 67

<sup>79</sup> Försvarsmakten (2016, A): 69

<sup>80</sup> Försvarsmakten (2016, B). *Vår militära profession*: 7

<sup>81</sup> Försvarsmakten (2016, B): 22

<sup>82</sup> Försvarsmakten (2016, A): 9

#### 4.1.3 O1.3 Ledare uppmuntrar kreativitet hos de underställda

I *vår militära profession* framgår det att all anställd personal i Försvarmakten ska vara tränade i förmågan att både vara kreativa och initiativtagande.<sup>83</sup> *OPD14* menar också att när beslutsunderlaget för chefen är bristfälligt måste chefen ”förlita sig på sin kreativitet och intuition.”<sup>84</sup> Detta understryks mer direkt i *MSD16*:

---

”Organisationen måste också ha beredskap att underlätta och uppmuntra erfarenhetshantering och kunskapsöverföring för att nå konkreta effekter. Att bidra till ett öppet, konstruktivt och kreativt klimat för att skapa förutsättningar för detta är både ett individuellt ansvar och ett chefsansvar.”<sup>85</sup>

---

Uppmuntran till kreativitet återfinns också i Försvarmaktens ledarskapsmodell<sup>86</sup>, *utvecklande ledarskap*, där en av delfaktorerna för inspiration och motivation är just uppmuntra kreativitet.<sup>87</sup> Efter analys av *Vår militära profession*, *MSD16*, *OPD14* samt *Direkt ledarskap* bedöms indikator O1.3 vara direkt omhändertagen.

#### 4.1.4 O1.4 Ledning karakteriseras av en de-centraliserad ledningsfilosofi

I Försvarmaktens militärstrategiska koncept står det att ledningsfilosofin utgörs av uppdragstaktik.<sup>88</sup> Både *Vår militära profession* samt *OPD14* menar på att uppdragstaktik innebär ett decentraliserat genomförande av operationer samt decentraliserat beslutsfattande i lösandet av uppgifter generellt.<sup>89</sup> Detta understryks i *TRM 1(A)* där de menar att grunden för ledning av marina operationer är just uppdragstaktik.<sup>90</sup> I *TRM 1(A)* framförs tänkbara situationer där både centraliserad och decentraliserad ledning kan vara önskvärt, vilket i sig skapar en motsättning i reglementet.<sup>91</sup>

Efter analys av *MSD16*, *OPD14*, *vår militära profession* samt *TRM 1(A)* verkar ledningen karakteriseras av de-centralisering genom hänvisning till uppdragstaktik som ledningsfilosofi.

---

<sup>83</sup> Försvarmakten (2016, B): 22

<sup>84</sup> Försvarmakten (2014). *Operativ doktrin*: 16

<sup>85</sup> Försvarmakten (2016, A): 73

<sup>86</sup> Försvarmakten (2016, A): 71

<sup>87</sup> Larsson. et. al. (2006). *Direkt ledarskap*: 41

<sup>88</sup> Försvarmakten (2016, A): militärstrategiskt koncept, 47

<sup>89</sup> Försvarmakten (2014): 71 samt Försvarmakten (2016, B): 7

<sup>90</sup> Försvarmakten (2010). *Taktikreglemente för Marinstridskrafterna 1(A)*: 02–1

<sup>91</sup> Försvarmakten (2010): 02–29

Vidare identifieras motsättningar mot de-centralisering då *TRM I(A)* lyfter fram exempel då centralisering av ledningen kan vara önskvärd. Detta visar att det inte alltid är givet om de-centralisering eller centralisering ska tillämpas. Med hänsyn till bristen av direkt formulering kring decentraliserad ledning utöver hänvisning till uppdragstaktiken bedöms indikator O1.4 omhändertas indirekt.

#### **4.1.5 O1.5 Chefskap understöds av metoder för beslutsfattande som stöder i förståelsen av omvärlden**

I undersökningen framkommer två metoder som kan understöda chefen i sitt beslutsfattande. Dessa utgörs av metoden *planering under tidspress (PUT)* samt metoden *uppgiften, tiden, terrängen, trupperna (U3T)*. Metoden för *PUT* återfinns i *TRM I(A)* och innefattar åttastegsprocess i planering.<sup>92</sup> Ett moment i *PUT* modellen som utmärker sig i enlighet med indikator O1.5 är moment två. Några exempel som visar innehållet i moment två är följande:

---

*”Skapa en visuell representation av civilläget kopplat till aktuell målbild och förstå hur civilläget bidrar till läget i stort.”<sup>93</sup>,*

*” Skapa en visuell representation av våra egna resurser. Vilka? Var? När handlingsfrihet? Viktiga begränsningar i utnyttjandet? ”<sup>94</sup>,*

*”skapa en visuell representation av motståndarens nuvarande och tillkommande resurser (kvantitativt) till tid och rum. Vilka? Var? När? Bedömning av handlingsfrihet och begränsningar i utnyttjandet? ”<sup>95</sup>,*

*”Skapa en visuell representation av vår och motståndarens styrkeutveckling över tiden (översiktligt) och därvid identifiera omslagspunkter i styrkeförhållandena ”<sup>96</sup>,*

---

<sup>92</sup> Försvarsmakten (2010): 4A-1

<sup>93</sup> Försvarsmakten (2010): 4A-4

<sup>94</sup> Försvarsmakten (2010): 4A-5

<sup>95</sup> Försvarsmakten (2010): 4A-6

<sup>96</sup> Försvarsmakten (2010): 4A-8

Modellen *U3T* återfinns i *Handbok Markstrid-serien* och hjälper chefen, på samma sätt som *PUT*, att förstå omvärlden.<sup>97</sup> Indikator O1.5 bedöms omhändertas direkt då chefskapet understöds av planeringsmodellerna, dessa i sin tur stöder förståelsen av omvärlden.

#### **4.1.6 O1.6 Det finns en acceptans för felaktigt beslutsfattande och chefer tillåts pröva nya metoder under övning**

I *Pedagogiska Grunder* presenteras en utvecklingstriangel som utgörs av tre hörn. Dessa hörn är *egen erfarenhet, att överskrida den egna erfarenheten* samt *att utveckla eget handlande* vilket innebär både att våga och en vilja att pröva.<sup>98</sup> Vidare uttrycker *OPD14* följande:

---

*”Framgångsrik erfarenhetshantering kräver en lärande och stödjande organisationskultur, där medarbetarna är villiga att lära av varandra, lära av sina misstag, diskutera och reflektera över upplevelser och erfarenheter, samt föreslå förbättringar. Detta kräver både öppenhet, tilltro och tålamod, där kritik (...) framförs på ett konstruktivt sätt. En sådan arbetsmiljö skapas bäst genom tydligt, öppet och ärligt ledarskap från chefer på alla nivåer. Ledarskap är lika viktigt för utvecklingen av den egna operativa förmågan som den är för framgång på slagfältet.”*<sup>99</sup>

---

*Pedagogiska grunder* framställer vikten av att våga och vilja pröva i sin utvecklingstriangel, det framgår också av citatet att organisationen behöver vara stödjande och att organisationen ska lära av sina misstag. Det framgår något perifert i undersökt litteratur att personal ska våga experimentera, detta uttrycks indirekt genom användandet av uppdragstaktik. Någon tydligare framställning har inte återfunnits och därav bedöms indikator O1.6 omhändertas indirekt.

#### **4.1.7 O1.7 Det är beskrivet hur erfarenheter ska tas fram under pågående operationer**

I *OPD14* beskrivs att direkt överföring av erfarenheter mellan individer och grupper under pågående övningar och/eller insatser ska ske. Det framgår att chefen ska skapa förutsättningar

---

<sup>97</sup> Försvarsmakten (2016, C). *Handbok markstrid – Pluton*: 25ff

<sup>98</sup> Lindholm (2006). *Pedagogiska grunder*: 14

<sup>99</sup> Försvarsmakten (2014): 92

som möjliggör en direkt erfarenhetsöverföring genom exempelvis erfarenhetsseminarium.<sup>100</sup> I *OPD14* beskrivs också följande:

---

*”Vid en militär konflikt ska dock erfarenhetshantering snarare bedrivas enligt modellen för operationsvärdering, där en kontinuerlig uppföljning ska ske av genomförda operationer. Då handlar erfarenhetshandlingen inte nödvändigtvis om att genomföra analyser där slutsatserna från dessa förs in i handböcker etc. Erfarenhetshandlingen handlar istället om att mer direkt omsätta aktuella erfarenheter i praktiskt agerande inom ramen för operationer.”<sup>101</sup>*

---

*OPD14* hänvisar till operationsvärdering och *TRM 1(A)* hänvisar till *H MERF*. I *H MERF* framgår det hur erfarenheter är tänkt att tas fram under pågående operation. Detta genomförs med hjälp av att personal nedtecknar och rapporterar erfarenheter under pågående operation som sammanställs av en erfarenhetshandläggare som respektive förband utser. Erfarenhetsrapporterna ska fyllas i enligt en systematiserad mall och sammanställs sedan för att kunna presenteras i en slutrapport efter genomförd verksamhet.<sup>102</sup> Indikator O1.7 bedöms omhändertas direkt då *H MERF* visar på ett utarbetat tillvägagångssätt för hur erfarenheter ska omhändertas under operationer.

#### **4.1.8 O1.8 Det finns beskrivet hur spridning av erfarenheter ska genomföras mellan enheter och ledningsnivåer under pågående operationer**

I *H MERF* framgår perifert att ett stort ansvar på spridning av erfarenheter under pågående operationer ligger på individen själv. Kalla och varma informationskällor tas upp i handboken där individen uppmanas komplettera de kalla källorna (datorer och intranät) med varma informationskällor. Varma informationskällor kan exempelvis motsvara dialoger med kollegor i syfte för att få den information som eftersöks.<sup>103</sup> Det framgår hur erfarenheter ska spridas efter operationer men indikator O1.8 avser spridning under operationer vilket inte beskrivs i källmaterialet. Detta medför i sin tur att indikator O1.8 inte anses omhändertagen.

---

<sup>100</sup> Försvarsmakten (2014): 91

<sup>101</sup> Försvarsmakten (2014): 92

<sup>102</sup> Försvarsmakten (2011). *Handbok Marinens erfarenhetshantering*: 32ff

<sup>103</sup> Försvarsmakten (2011): 16

## 4.2 T2 Meir Finkel – Flexibilitet

### 4.2.1 O2.1 Det finns beskrivet hur öppna och kritiska debatter ska ske.

I *Pedagogiska grunder* framgår att lärandeprocessen till del bygger på ”en inre tyst kritisk självreflektion och ett kritiskt tänkande i dialog med andra.”<sup>104</sup> Vidare framgår det att skrivande, gärna ihop med kollegor, kan bidra till en lärandeprocess. Skrivandet ska då ske på ett självkritiskt och reflekterande vis.<sup>105</sup> *Pedagogiska grunder* belyser också en skillnad mellan dialog och debatt där de skriver följande:

---

*”Genom dialogen bekantgörs, klargörs och offentliggörs de enskilda människornas erfarenheter, tankar och tankemönster. Dialogen skiljer sig framför allt från debatten. I debatten är mitt mål att så tydligt som möjligt föra fram mina åsikter och uppfattningar. Jag är inte angelägen att lyssna på och ta till mig andras argument”*<sup>106</sup>

---

Vidare framhävs att *Learning Management System (LMS)* skulle kunna utgöra forum för dialoger och diskussioner för lärande men snarare för att stödja olika typer av utbildningar.<sup>107</sup> Indikator O2.1 bedöms inte vara omhändertagen efter genomförd analys, snarare bedöms det finnas en motsättning mot denna indikator. Å ena sidan belyser *Pedagogiska grunder* vikten av självkritisk dialog med kollegor men verkar å andra sidan uttrycka en negativ bild av att föra kritiska debatter.

### 4.2.2 O2.2 I doktrinverket redogörs för både offensiva och defensiva metoder

När *MSDI6* skriver om Försvarsmaktens militärstrategiska koncept framgår det att balans mellan offensivt och defensivt agerande är eftersträvansvärt. Syftet med att sträva efter balans mellan offensivt och defensivt menas vara att säkerställa uthållighet samt att i ett senare skede i striden ”kunna övergå i gemensamma operationer tillsammans med andra stater och organisationer.”<sup>108</sup> Vidare beskrivs på flera ställen i *MSDI6* att vid ett väpnat angrepp mot Sverige måste Försvarsmakten agera väl avvägt och ett viktigt övervägande är just balansen mellan

---

<sup>104</sup> Lindholm (2006). *Pedagogiska grunder*: 91

<sup>105</sup> Lindholm (2006): 94

<sup>106</sup> Lindholm (2006): 193

<sup>107</sup> Lindholm (2006): 373

<sup>108</sup> Försvarsmakten (2016, A): Militärstrategiskt koncept

offensivt och defensivt handlande.<sup>109</sup> Vikten av att det råder balans återfinns i *MSD16* samt återspeglas även i *TRM I(A)* genom följande citat:

---

*”Det är nästan alltid nödvändigt att gripa initiativet och handla offensivt för att vinna en seger (...) Ett defensivt uppträdande kan under vissa förhållanden vara rätt men varje tillfälle att återta initiativet ska utnyttjas.”<sup>110</sup>*

*”En tillräcklig grad av säkerhet för de egna stridskrafterna är nödvändig. Därmed vinnas den handlingsfrihet som utgör förutsättningen för att offensiva operationer ska kunna insättas. Detta kräver ett godtagbart försvar av baser och viktiga anläggningar.”<sup>111</sup>*

---

Indikator O1.2 bedöms vara direkt omhändertagen efter analys av *MSD16* samt *TRM I(A)*.

#### **4.2.3 O2.3 Det finns metoder för sammansättningen av förband för att dra nytta av kombinerade vapen**

*MSD16* menar att för att lyckas med manöverkrigföringen måste den militära organisationen både vara effektiv och bygga på samverkan och integrering inom och utom stridskrafterna. Vidare uttrycks de tre olika nivåerna kombinerade vapen, system i samverkan samt gemensamma operationer.<sup>112</sup> *TRM I(A)* uttrycker sig enligt följande avseende amfibieförbandens strid:

---

*”I huvudsak genomförs amfibieförbandens strid genom att kombinera de tre stridssätten anfall, försvar och fördröjningsstrid. Oavsett stridssätt ska strävan vara att verka med kombinerade vapen. Förbandens olika vapensystem samordnas till tid och rum för att presentera flerfaldiga hot för motståndaren. Om motståndaren har förmåga att skydda sig mot ett av hoten, kan denne komma att exponera sig för andra hot”<sup>113</sup>*

---

<sup>109</sup> Försvarsmakten (2016, A): 41, 54, 57

<sup>110</sup> Försvarsmakten (2010): 01–22

<sup>111</sup> Försvarsmakten (2010): 01–22

<sup>112</sup> Försvarsmakten (2016, A): 62f

<sup>113</sup> Försvarsmakten (2010): 05–21



I *TPM.3.6.1* framgår följande:

---

*”Ett sätt att praktiskt hantera kombinerade vapen är genom en tillfällig stridsindelning. Insatsmiljö, motståndare samt krav på uthållighet kan innebära att kompani med ständig indelning inte är lämpat för att lösa en uppgift. En stridsgrupp kan då skapas genom en tillfällig stridsindelning för en viss uppgift eller ett visst skede i en insats. Stridsgruppsprincipen är då en lämplig utgångspunkt och ger möjlighet till flexibilitet. Chefen reglerar regelmässigt bataljonens stridsindelning baserat på slutsatser ur planeringen avseende bl.a. eget stridsvärde och förmåga, motståndarens stridsvärde, terrängen, uppdragets karaktär och ambition, behov av samordning samt tidsförhållanden”<sup>114</sup>*

---

Det framkommer i analysen att Försvarsmakten identifierat vikten av kombinerade vapen, vilket omhändertagits direkt för amfibieförbanden som utgör en del av marinstridskrafterna. Indikator O.2.3 bedöms vara direkt omhändertagen.

#### **4.2.4 O2.4 Förbandens uppbyggnad medger moduläritet**

En möjliggörare för marinstridskrafternas moduläritet är, efter genomförd analys, *Task organization* som är en av tre organisationsindelningar inom Marinen. Dessa organisationsindelningar finns beskrivna i *TRM I(A)*. För att nyttja marina enheter optimalt vid händelse av insats används *Task Organization*. Denna organisationsindelning beskrivs enligt följande i *TRM I(A)*:

---

*”De för uppgiften avdelade enheterna organiseras i ett tillfälligt sammansatt förband vilket kan delas upp i fyra nivåer; TASK FORCE (TF), TASK GROUP (TG), TASK UNIT (TU) och TASK ELEMENT (TE). Indelningen är flexibel och samtliga nivåer behöver inte användas. Till exempel så kan en ensam ubåt utgöra en TF medan en grupp av ytstridsfartyg organiseras i*

---

<sup>114</sup> Försvarsmakten. *Taktiska procedurer för marinstridskrafterna 3.6.1: 04–4*

*ett TE. Syftet är att organisationen bär mot uppgiften d.v.s. en TASK ORGANIZATION”<sup>115</sup>*

---

Vidare så framgår det särskilt i *TRM I(A)* att ubåtsförband samt amfibieförband är modulära enheter som ska kunna agera enskilt eller i samverkan med annan myndighet och/eller organisation för att bistå samhället vid svåra påfrestningar.<sup>116</sup>

Amfibieförbandens modularitet kommer också till uttryck i följande citat:

---

*”Amfibieförbanden är modulärt uppbyggda vilket medger att en lämplig indelning - Task Organisation - kan skapas för att lösa ett uppdrag enskilt eller samordnat med andra nationella eller utländska mark-, sjö- och luftstridskrafter.”<sup>117</sup>*

---

Indikator O2.4 bedöms vara direkt omhändertagen då marinstridskrafterna har både organisationsavdelningar och förbandsuppbyggnader som är modulära.

#### **4.2.5 O2.5 Det finns systematiserade metoder för att bedöma improvisationskraften hos chefer**

Vikten av att chefer i organisationen tar initiativ och är initiativkraftiga framgår med önskad tydlighet, något som kan återspeglas i analysen av indikator O1.2. Vidare har, i undersökningen, ingen systematiserad metod för att kunna bedöma chefers improvisationskraft återfunnits. Därav anses indikator O2.5 inte vara omhändertagen.

#### **4.2.6 O2.6 De-centraliserad ledning, initiativ och frihet i lösande av uppgift uppmuntras**

Överbefälhavaren Micael Bydén uttrycker sig följande i förorden till *MSD16*:

---

*”Vårt militärstrategiska koncept utgår ifrån att vi kommer att behöva agera i strategisk efterhand. Detta kommer att ställa mycket höga krav på oss alla att kunna hantera det oförutsägbara och att kunna verka under mycket på-*

---

<sup>115</sup> Försvarsmakten (2010): 02–3

<sup>116</sup> Försvarsmakten (2010): 01-15f, 01–17

<sup>117</sup> Försvarsmakten (2010): 05–21

*frestande förhållanden. Det är därför av synnerlig vikt att vi övar och utbildar för detta och att vi baserar vår ledningsfilosofi på uppdragstaktik. Uppdragstaktik möjliggör för chefer på alla nivåer att genom initiativkraft lösa sina uppgifter även under de svåraste förhållanden.”<sup>118</sup>*

---

Detta återspeglas i *TRM I(A)* genom följande citat:

*”Grunder för ledning av marina operationer är uppdragstaktik. Ett uppdrag består av att chefen tilldelar mål, uppgifter, resurser och handlingsregler. Underlydande ges handlingsfrihet att, inom en ram bestämd av det gemensamma målet, i största möjliga utsträckning själv bestämma hur uppgiften ska lösas. Uppdragstaktik främjar initiativ. Initiativtagande underlättas av tydliga mål, enkla planer, skickliga chefer och dugliga förband.”<sup>119</sup>*

---

Vidare så framgår det i *TRM I(A)* att det finns situationer där uppdragstaktiken måste begränsas, några exempel på sådana tillfällen lyfts upp i texten. Ett exempel är snäva tidsförhållanden. Detta skapar en motsättning i reglementet, något som också identifierades under analysen av indikator O1.4. Trots eventuell motsättning bedöms, med ovanstående citat som grund, indikator O2.6 vara direkt omhändertagen.

#### **4.2.7 O2.7 Det är beskrivet hur erfarenhetshanteringen ska ske under operationer för att ha påverkan på stridsförloppet**

Denna indikator syftar till att undersöka huruvida det finns beskrivet hur erfarenhetshanteringen ska ske under pågående operation. Samt hur dragna erfarenheter snabbt ska kunna spridas till, exempelvis, sidoordnade förband. Delar av denna indikator analyserades indirekt i analysen av indikator O1.7 samt O1.8. Vidare har ingen beskrivning om hur erfarenhetshanteringen ska ske under operationer för att ha påverkan på stridsförloppet återfunnits i undersökningen. Därav bedöms indikator O2.7 inte vara omhändertagen.

---

<sup>118</sup> Försvarsmakten (2016, A): Förord skrivet av Överbefälhavaren Micael Bydén

<sup>119</sup> Försvarsmakten (2010): 02–1

### 4.3 Sammanställning

Nedan presenteras en sammanställning av resultatet efter analysen. Ett "X" i modellen markerar en korrelation mellan faktor och indikator.

		Omhandertas direkt	Omhandertas indirekt	Omhandertas inte
<b>T1 – Frank Hoffman</b>				
O1.1	Organisationen har en positiv syn på kritiskt tänkande.	X		
O1.2	Uppmuntras initiativ och kreativitet framför konsekvent regelbundenhet.	X		
O1.3	Ledare uppmuntrar kreativitet hos de underställda.	X		
O1.4	Ledning karakteriseras av en de-centraliserad ledningsfilosofi.		X	
O1.5	Chefskap understöds av metoder för beslutsfattande som stöder i förståelsen av omvärlden.	X		
O1.6	Det finns en acceptans för felaktigt beslutsfattande och chefer tillåts pröva nya metoder under övning.		X	
O1.7	Det är beskrivet hur erfarenheter ska tas fram under pågående operationer.	X		
O1.8	Det finns beskrivet hur spridning av erfarenheter ska genomföras mellan enheter och ledningsnivåer under pågående operationer.			X
<b>T2 – Meir Finkel</b>				
O2.1	Det finns beskrivet hur öppna och kritiska debatter ska ske.			X
O2.2	I doktrinverket redogörs för både offensiva och defensivt metoder.	X		
O2.3	Det finns metoder för sammansättningen av förband för att dra nytta av kombinerade vapen.	X		
O2.4	Förbandens uppbyggnad medger modularitet.	X		
O2.5	Det finns systematiserade metoder för att bedöma improvisationskraften hos chefer.			X
O2.6	De-centraliserad ledning, initiativ och frihet i lösande av uppgift uppmuntras.	X		
O2.7	Det är beskrivet hur erfarenhetshanteringen ska ske under operationer för att ha påverkan på stridsförloppet.			X
O2.8	<i>Samma som O1.8</i>			X

Tabell 2 Analysmodell med ifyllt resultat

## 5. Avslutning

### 5.1 Resultat & svar på frågeställningen

*Hur väl svarar marinstridskrafternas styrdokument mot Hoffman och Finkels teorier för militärt organisatoriskt lärande i strid?*

Analysen visar att marinstridskrafternas styrdokument omhändertar nio indikatorer av femton möjliga. Följande indikatorer ansågs omhändertas indirekt:

- *O1.4 Lednings karakteriseras av de-centraliserad ledningsfilosofi.*
- *O1.6 Det finns en acceptans för felaktigt beslutsfattande och chefer tillåts pröva nya metoder under övning.*

Följande indikatorer ansågs inte ha omhändertagits:

- *O1.8 (samt O2.8) Det finns beskrivet hur spridning av erfarenheter ska genomföras mellan enheter och ledningsnivåer under pågående operationer.*
- *O2.1 Det finns beskrivet hur öppna och kritiska debatter ska ske.*
- *O2.5 Det finns systematiserade metoder för att bedöma improvisationskraften hos chefer.*
- *O2.7 Det är beskrivet hur erfarenhetshanteringen ska ske under operationer för att ha påverkan på stridsförloppet.*

De mönster som kan utläsas ur resultatet är att indikatorer för lärande på lägre nivå uppfylls, dessa genererar en förmåga till anpassning i organisationen. Resultatet visar också att lärandet på den högre nivån inte torde engageras då indikatorerna O1.8, O2.7 samt O2.8 inte omhändertas. Att sprida erfarenheter både horisontellt, uppåt och nedåt i organisationen är centralt för att lärande på den högre nivån ska kunna engageras. Utan ett lärande på den högre nivån torde det inte kunna ske ett organisatoriskt lärande.

Teoriernas delar om anpassning har i analysen bedömts som omhändertagna. Teoriernas delar om lärande på högre nivå har inte återfunnits i undersökta styrdokument. Detta genererar slutsatsen att Marinens lärande kommer att fungera bra på lokal nivå, med förutsättningen att styrdokumentet följs i praktiken och att teorierna har rätt. Marinstridskrafternas förutsätt-

ningar att nå ett organisatoriskt lärande i strid anses som begränsade, med hänsyn till att lärandet på den högre nivån sannolikt inte kommer att kunna engageras.

## 5.2 Resultatdiskussion

Undersökningen har med hjälp av Hoffman och Finkels teoretiska ramverk formulerat indikatorer som omhändertas i Marinens styrdokument direkt, indirekt eller inte alls. Dessa indikatorer kan i sin tur visa på eventuella tillkortakommanden i hur lärandeprocessen i strid kan komma att fungera i Marinen. Finkel menar att det måste finnas forum för öppna och kritiska debatter i den militära organisationen. Utan sådana forum torde det exempelvis finnas en risk för att enheter och/eller förband utvecklar egna tillvägagångssätt utefter anpassningar där rådande regelverk inte varit tillräckliga. Sådana tillkortakommanden måste kunna ventileras på ett kritiskt och konstruktivt sätt för hela organisationen så att processen med förändringar och institutionaliseringen av dessa går så snabbt som möjligt. I syfte att undvika informella nätverk som enbart leder till ytterligare anpassningar behöver tillkortakommanden lyftas i större forum.

I undersökningen framkommer det att chefer på alla nivåer ska vara initiativkraftiga, men det framkommer aldrig hur detta ska bedömas. Kanske är det svårt att bedöma detta systematiskt, och kanske är detta anledningen till att det inte är omhändertaget. Då marinstridskrafterna så tydligt identifierat vikten av initiativkraftiga chefer så torde det också finnas ett systematiskt sätt att bedöma detta. Hoffman och Finkels teoretiska ramverk överlappade i området som avhandlade erfarenhetsöverspridning. Där de menade att spridning av erfarenheter skulle genomföras både horisontellt och *bottom-up* under pågående operationer. Denna variant av erfarenhetsöverspridning genomförs för att engagera lärande på högre nivå för att anpassningar och kollektivt lärande ska leda till organisatoriskt lärande. Men också för att i realtid kunna nå framgång i pågående stridsförlopp. Undersökningen visar att Marinen uppfyller de delar av teorierna som handlar om anpassning och kollektivt lärande men brister i de delar som genererar det högre lärandet. Detta torde innebära att Marinen riskerar att hamna i det Catignani benämner som *organizational forgetting*. För att engagera ett högre lärande och därav säkerställa att ett organisatoriskt lärande nås behöver Marinen ha ett tydligt tillvägagångssätt för hur erfarenhetsöverspridning ska genomföras både horisontellt samt *bottom-up* i realtid.

### 5.3 Betydelsen för yrkesutövning

Den svenska Marinen har inte varit i krig på över tvåhundra år. Systemet för hur det organisatoriska lärandet är tänkt att fungera måste utmanas med teorier för militära lärande organisationer i strid men också jämföras med andra länder med mer krigserfarenhet. Men vad är denna erfarenhet värd om den endast leder till anpassning i organisationen snarare än ett organisatoriskt lärande? För att Marinen ska kunna vara en lärande organisation i krig så krävs det att officerare är medvetna om vikten av att utvärderingar genomförs för att erfarenhetshanteringsprocessen ska fungera. Det är också lika viktigt att de lärdomar som kommer fram i erfarenhetshanteringsprocessen sprids både horisontellt och *bottom-up*. Utan en medvetenhet för detta är det sannolikt att enheter enbart hamnar i ett stadie med ständig anpassning. Detta kommer att leda till att lärdomar försvinner ut ur organisationen när olika enheter eller personer roterar från uppdrag och/eller befattningar. För att föra Marinen framåt och utveckla förmågan till att skapa dominans i det organisatoriska lärandet för att vinna krig och samtida konflikter måste dessa aspekter medvetandegöras och tas hänsyn till.

### 5.4 Vidare forskning

Marinens lärandeprocess torde fungera i fredstid men samma process kan komma att enbart generera anpassningar i krig. Efter undersökningen i denna uppsats uppstår frågan: hittar organisationen spontana lösningar på de indikatorer som inte anses ha omhändertagits i denna undersökning? Teorierna från Hoffman och Finkel bygger på empiri från krig vilket kan generera ytterligare betydelse för att vidare undersöka hur Marinen praktiskt uppfyller de indikatorer som operationaliserats för denna undersökning. För att göra detta skulle det kunna vara lämpligt att genomföra en studie av, exempelvis, en längre marin övning. Detta med syftet att undersöka huruvida erfarenhetsöverspridning horisontellt och *bottom-up* uppkommer spontant i organisationen.

## Källförteckning

### Vetenskapliga artiklar

Barry, Ben. Adapting in war. *Survival*. Vol. 54, nr. 6, 2012: 171-182. doi: 10.1080/00396338.2012.749643

Catignani, Sergio. Coping with Knowledge: organizational Learning in the British Army? *Journal of Strategic Studies*. Vol. 37, nr. 1, 2014: 30-64. doi: 10.1080/01402390.2013.776958

Crossan, Mary M. Lane, Henry W. White, Roderick E. An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*. Vol. 24, nr. 3, 1999: 522-537. doi: 10.2307/259140

Dyson, Tom. The Military as a learning organization: establishing the fundamentals of best-practise in lessons learned. *Defence Studies*. Vol. 19, nr. 2, 2019: 1-24. doi: 10.1080/14702436.2019.1573637

Ellis, R. Evan. Organizational Learning Dominance: The Emerging key to success in the new era of warfare. *Comparative Strategy*. Vol. 18, nr. 2, 1999: 191–202. doi: 10.1080/01495939908403173

Hoffman G. Frank. How we bridged a wartime ‘Learning Gap’. *United States Naval Institute*. Vol. 142, nr. 5, 2016: 22-29.

Marcus, Raphael D. Military Innovation and tactical Adaptation in the Israel-Hizballah Conflict: The institutionalization of lesson-Learning in the IDF. *Journal of Strategic Studies*. Vol. 38, nr. 4, 2015: 500-528. doi: 10.1080/01402390.2014.923767

Marcus, Raphael D. Learning ‘Under Fire’: Israel’s improvised military adaptation to Hamas tunnel warfare. *Journal of Strategic studies*. Vol. 42, nr. 3-4, 2017: 344-370. doi: 10.1080/01402390.2017.1307744

Visser, Max. Organizational learning capability and battlefield performance The British Army in World War II. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 24, nr. 4, 2016: 573-590. doi: 10.1108/IJOA-09-2014-0802

### Militära doktriner, reglementen och handböcker

Försvarsmakten. *Taktikreglemente för Marinstridskrafterna 1(A)*. Stockholm: Högkvarteret, 2010.

Försvarsmakten. *Handbok Marinens erfarenhetshantering*. Stockholm: Försvarsmakten, 2011.

Försvarsmakten. *Operativ doktrin*. Stockholm: Erlanders Sverige, 2014.

Försvarsmakten. *Militärstrategisk Doktrin*. Stockholm: Försvarsmakten, 2016.

Försvarsmakten. *Vår militära profession*. Stockholm: Högkvarteret, 2016.



Försvarsmakten. *Handbok markstrid – Pluton*. Stockholm: Försvarsmakten, 2016.

Försvarsmakten. *Taktiska procedurer för marinstridskrafterna, amfibiebataljon 3.6.1*.

### **Böcker**

Denk, Thomas. *Komparativa analysmetoder*. 1.uppl. Studentlitteratur: Lund, 2012.

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Studentlitteratur: Lund, 2009.

Ekeningren, Ann-Marie och Hinnfors, Jonas. *Uppsatshandboken hur du lyckas med din uppsats*. uppl. 2:3. Studentlitteratur: Lund, 2012.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 3:4.uppl. Stockholm: Norstedts juridik, 2007

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann och Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 5:1 uppl. Stockholm: Wolters Kluwer Sverige AB, 2017.

Finkel, Meir. *On Flexibility – Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. Stanford: Stanford University Press, 2011.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber, 2003.

Larsson, Gerry och Kallenberg, Kjell. *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten, 2006.

Lindholm, Mikael. *Pedagogiska grunder*. Stockholm: Försvarsmakten, 2006.

Williamson, Murray samt Allan R. Millett. *Military Innovation in the Interwar Period*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

### **Elektroniska källor**

André, Saedén. Yom Kippur 1973 – när flexibiliteten inte räckte. Självständigt arbete HSU 16–18. FHS, 2018.

<http://fhs.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1219093&dswid=2942> (Hämtad 2019-04-18)

Asher, Dani. On flexibility/Meir Finkel. Israel defense. 2015.

<https://www.israeldefense.co.il/en/content/flexibility-meir-finkel> (hämtad 2019-03-28)

Umeå universitetsbibliotek. Primär- och sekundärkällor. <http://www.ub.umu.se/skriva/primar-sekundarkallor> (hämtad 2019-04-25 klockan 16:10)