



FÖRSVARSMAKTENS TEKNISKA SKOLA

PYO 360 Krigsvetenskap, självständigt arbete

<i>Författare</i> Kd Elisabet Hökerberg	<i>Program</i> YOP 06-09
<i>Handledare</i> Övlt Lars Håkansson	<i>Beteckning</i>
<p><u>Från inre faktorer mot lärande organisationer</u></p> <p>Uppsatsen gör en första ansats att utifrån befintliga organisationsteorier definiera de faktorer vilka påverkar Försvarsmakten och R3-organisationen. Organisations-teorierna pekar på yttre krafter så som politik, ekonomi och teknologi samt inre logik-faktorer, vilka består av sociala processer som utvecklas och påverkar det klimat som präglar en organisation.</p> <p>Förutom yttre krafter och inre logik, påverkar även organisationsformen en organisation. Inom Försvarsmakten och dess underorganisationer, däribland R3, är organisationsformen till övervägande del hierarkisk. Ett välanpassat och dubbelriktat informationsutbyte mellan de olika nivåerna inom hierarkin gör den välfungerande och effektiv. Inom R3-organisationen finns detta informationsutbyte bland annat mellan funktionsutvecklaren och utbildningsförbanden. Klimatet samt funktionen inom detta utbyte påverkar organisationens effektivitet och optimering. Framtiden är till del ovisst och utveckling, omvärld och resurser förändras ständigt. Genom att sträva efter att vara en lärande organisation kan Försvarsmakten tillgodogöra organisationen de kunskaper som individerna innehar och förvärvar. En lärande organisation investerar i människor och deras fortlöpande lärande. Viktigt är att öka det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet för individerna i syfte att gynna lärprocessen, vilket utvecklar hela organisationen. Det ökade internationella samarbetet Försvarsmakten strävar mot, främjar rimligtvis effektivitet och optimering på så vis att kunskapsprocesserna utvecklar och vidgar de referensramar individ och organisation har.</p> <p>Fortsatt forskning kan bland annat ge svar på hur det internationella samarbetet skall utvecklas för att ge ytterligare positiva aspekter avseende den lärande organisationen och dess utveckling.</p> <p><i>Nyckelord:</i> Huvudman, Exekutiv, Inre logik, Yttre krafter, Lärande organisationer</p>	

ABSTRACT

The author of this essay is Elisabet Hökerberg, a Cadet at the Swedish Armed Forces Technical School, Halmstad. The essay is written as a part of the Officer Education.

The objective of this study is to research and examine the main factors which affect the potential for an organization to function as effectively as possible. The essay also aims at describing the most preferable climate characterizing an optimal and effective organization. Factors such as politics, technical boundaries and economies are external factors which affect an organization and are often difficult for the organization to influence. These external factors also have a direct effect on the inner logic that characterizes the relations and climate between the members of the organization. Inner logics are social processes which develop without the members' direct awareness of them. Opportunism is a typical inner logic factor.

In order to increase efficiency and realize the objectives of the organization it is important for those in command to handle these inner logics with care and to be aware of their importance. To realize the objective of an organization the executive staff must have the ability, will and means to lead and guide their employees towards the Managing Directors' intended objective.

The Swedish Armed Forces is no exception and the external powers and inner logics influence the military organization just as it does a regular company. The hierarchic organization which the military organization constitutes also affects its efficiency and optimising. In order to make a hierarchic organization function with effectiveness it is of importance that the vertical and horizontal boundaries are flexible and variable.

The result of the study shows that the conception of *learning organisations* can be an important part of the way towards an organization with minimized negative affection from the inner logic factors. The learning organisation has the ability to assimilate not only the available knowledge of the employees, but also encourages them to incorporate new. By investing in knowledge in this way the personnel readily understand their own importance in the way towards the objective, which leads to a more efficient organization.

Keywords: Managing Director, Executive, Inner logic, External powers, Learning organisations

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	4
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Problemformulering.....	4
1.3	Syfte.....	5
1.4	Frågeställning.....	5
1.5	Avgränsningar.....	5
1.6	Metod.....	5
1.7	Centrala begrepp och definitioner.....	7
1.8	Litteratur och källdiskussion samt nuvarande forskningsläge.....	7
1.9	Antaganden.....	8
2	FLYGBASBATALJON TRANSPORTABEL	9
2.1	Operativa krav.....	9
2.1.1	Betjäna flygförband och upprätta flygplats.....	9
2.2	Taktiska krav.....	9
2.3	R3-tjänst – Räddning Röjning och Reparation.....	10
2.3.1	Räddningstjänst.....	10
2.3.2	Flygfältarbetstjänst.....	10
2.3.3	R3-insats.....	10
3	ORGANISATIONSTEORIER	11
4	HUVUDMAN OCH EXEKUTIV	12
4.1	Regeringen som huvudman.....	12
4.2	Den exekutiva gruppen.....	13
4.3	Huvudmans och exekutivs påverkan på R3-organisationen.....	14
5	YTTRE OCH INRE PÅVERKAN	15
5.1	De yttre krafterna.....	15
5.1.1	Yttre krafter på R3-organisationen.....	16
5.2	Påverkan från organisationens inre.....	17
5.2.1	R3:s inre logik.....	17
6	HIERARKI – FORM OCH FUNKTION	18
6.1	Den osunda hierarkin.....	19
6.2	Till hierarkins fördel.....	20
6.3	R3 – en hierarki med nätverksrelationer.....	21
7	FRAMTIDEN OCH LÄRANDE ORGANISATIONER	22
7.1	R3 som lärande organisation.....	24
8	SLUTSATS	26
9	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	27
10	LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING	28
10.1	Tryckta källor.....	28
10.2	Styrande dokument.....	28
10.3	Internet.....	29
10.4	Muntliga källor.....	29

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Krigföringens sex grundläggande förmågor omfattar ledning, rörlighet, verkan, skydd, uthållighet samt underrättelse och informationsinhämtning. Med dessa som underlag finns möjlighet att klarlägga hur stridskrafter bör kombineras och samordnas för att ge största effekt med hänsyn tagen till rådande omständigheter. De grundläggande förmågorna överspänner såväl den militärstrategiska nivån som den operativa och taktiska nivån.¹ Den framtida försvarsmakten är anpassad efter en allt mer förändrad världsbild där internationella insatser och territoriell integritet framträder starkare. Framtidens förband präglas av ledord som tillgänglighet, flexibilitet, modulär uppbyggnad och mångsidighet.² Beredskapen skall anpassas efter rådande hot- och risknivå i vårt närområde. Stridskrafterna inom Flygvapnet, Marinen och Armén kan snabbt anpassas i förhållande till behov och hotbild, för att därefter sättas in såväl inom som utom Sveriges gränser.³

Flygstridskrafterna skall utveckla en förmåga att verka i Sverige och vårt närområde, men också kunna delta i flyginsatser tillsammans med andra länder i och utanför närområdet.⁴ Här innehar flygbasbataljonerna en viktig roll tillsammans med de grundläggande förmågorna. Flygbasbataljon/Transportabel har specificerade taktiska krav rörande samtliga grundläggande förmågor. Det taktiska kravet på rörlighet involverar såväl förmåga till stridsteknisk rörlighet som förmåga att genomföra fältarbeten för bataljonens egen rörlighet. Här under sorterar R3-förmågan (Räddning, Röjning och Reparation) med bland annat reparationer av rullbanan och flygplatsräddningstjänst.⁵ Försvarsmakten innehar många förmågor och avgörande för att kunna verka optimalt är en väl fungerande organisation.

1.2 Problemformulering

Organisation kommer från grekiskans *organon* och betyder ”verktyg” eller ”redskap”.⁶

Försvarsmakten är en organisation vilken skall vara ett verktyg för Sveriges regering att hävda Sveriges territoriella integritet. Försvarsmakten påverkas sannolikt av olika faktorer, såväl implicit som explicit. Vilka är dessa uttalade och outtalade faktorer som påverkar organisationen? Visst måste det vara så att påverkan av olika slag inverkar på organisationens optimering? Och hur påverkar detta underorganisationer inom Försvarsmakten, så som till exempel R3-organisationen? Kärnproblemet för studien undersöker hur klimatet inom organisationen bör vara för att främja dess optimering.

¹ Försvarsmakten (2005) *Doktrin för gemensamma operationer*; Stockholm: Försvarsmakten. s.60

² Försvarsmakten (2008) *Taktisk, Organisatorisk och Ekonomisk Målsättning Flygbasbataljon Transportabel*; Stockholm: Försvarsmakten. s.3

³ Regeringen (2008) *Proposition 2008/09:140 Ett användbart försvar*; Stockholm: Regeringen. s. 8

⁴ Regeringen (2008) s. 12

⁵ Försvarsmakten (2008) *TOEM* s. 55

⁶ <http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisation>; 2009-02-10, Hämtad 2009-04-20 kl 14.29

1.3 Syfte

Syftet med föreliggande studie är att klarlägga samt förklara de faktorer vilka påverkar Försvarsmakten som organisation, samt hur detta påverkar R3-organisationen.

Uppsatsen vill med grund i befintliga organisationsteorier beskriva inverkan av faktorer på organisationens optimering samt R3-organisationens påverkande inre och yttre faktorer. Studien syftar med grund i detta till att klarlägga och beskriva det klimat vilket bör råda inom en effektiv och optimerad organisation.

1.4 Frågeställning

- Vilka faktorer påverkar Försvarsmaktens, och därmed R3-organisationens, optimering?
- Vilket klimat bör råda inom Försvarsmakten för att begränsa faktorernas negativa påverkan?

1.5 Avgränsningar

Uppsatsen kommer i rum att begränsas till Försvarsmakten som organisation. R3-organisationen kommer delvis att användas för att exemplifiera de omständigheter och fenomen vilka behandlas i organisationsteorierna. Denna avgränsning är dels gjord med hänsyn tagen till uppsatsens begränsade omfång, dels på grund av författarens tillhörighet till funktionen i sin roll som blivande R3-officer. Gällande påverkan på organisationens optimering kommer endast huvudsakliga faktorer att behandlas. Även denna avgränsning görs av hänsyn till uppsatsens begränsade omfång. Det är sannolikt att ett stort antal omständigheter påverkar en organisations optimering, författaren vill i uppsatsen klarlägga de huvudsakliga faktorerna.

Försvarsmakten befinner sig just nu i en tid av förändringar där bland annat pliktsystem och utbildningssystem omformas. Förändringen gäller även styrande dokument för R3-organisationen, så som TOEM (Taktisk, Organisatorisk och Ekonomisk Målsättning). Med anledning av detta kommer tidsavgränsningen för uppsatsen att göras till den nutida organisationen samt de styrande dokument som idag finns fastställda och gäller. En diskussion rörande framtiden kommer dock att förevara under senare delen av uppsatsen.

1.6 Metod

Undersökningen kommer att genomföras med kvalitativ⁷ metod. Metoden är lämplig för undersökningen då den behandlar data textmässigt. Med textmassan som grund beskrivs textens betydelse och tolkningar av den verbalt. Kvalitativa metoder används ofta då syftet är förståelseinriktat. Fördelen med en kvalitativ metod är att flexibiliteten vid dataanalysen är stor och öppnar för möjligheten att implementera nya idéer vilka för

⁷ Hallenberg, Jan; Ring, Stefan; Rydén, Birgitta; Åselius, Gunnar (red.) (2008) *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – en introduktion i metodlära*; Stockholm: Försvarshögskolan. s. 12

forskningsprocessen framåt.⁸ Detta är lämpligt då uppsatsens problemformulering och syfte grundar sig på förståelse och klarläggning. Den kvalitativa metoden ger här möjlighet till djupare förståelse, i motsats till den fragmenterade kunskap och förståelse som ofta erhålls med en kvantitativ metod.⁹ Metodens svaghet är dock svårigheten att sätta punkt och avgränsa skrivandet.¹⁰ Ytterligare en svaghet med metoden är dess fallenhet för att präglas av författaren.¹¹ För att väga upp detta och stärka uppsatsens relevans kommer etablerade organisationsteorier att användas som grund för att identifiera organisationens påverkande faktorer.

Kapitel 2 kommer med deskriptiv¹² metod behandla de uppgifter vilka R3-funktionen förväntas lösa enligt de styrande dokumenten. Denna deskription görs för att ge läsaren en inblick i samt förståelse för R3-organisationens uppgifter och roll inom insatsorganisationen.

Genom deskription kommer nästföljande kapitel i korthet redogöra för de organisationsteorier vilka kommer att användas i uppsatsen. Kapitlet kommer i huvudsak behandla den rationalistiska organisationsteorin, men även den systemteoretiska organisationsteorin samt teoriernas grenar kommer att förklaras i korthet. Detta görs för att möjliggöra en komparation¹³ utifrån teoriernas huvudsakliga sätt att se på organisationer.

I kapitel 4 kommer Försvarets huvudman att definieras med grund i organisationsteoriens kriterier. Organisationens verkställande aktörer kommer att definieras på samma sätt. I kapitlet kommer också ett resonemang kring nämnda aktörer inom Försvaret att föras. Resonemanget kommer att ha grund i de organisationsteorier vilka är upptagna i kapitel 2.

Den rationalistiska organisationsteorin kommer i huvudsak dominera det femte kapitlet, där yttre och inre faktorer definieras. Teoriens utgångspunkter för dessa faktorer appliceras på Försvaret för att sedan kunna användas i en diskussion kring dess påverkan på R3-organisationens optimering.

Kapitel 6 kommer att behandla den organisationsform som råder inom Försvaret. Organisationsformen och dess påverkan behandlas med grund i organisationsteoriernas olika uppfattning. Kapitlet avslutas med ett resonemang om organisationsformens påverkan på organisationen samt relationen mellan olika funktioner inom R3-organisationen.

Förutsättningar för optimering av framtidens organisation behandlas under kapitel 7. Här kommer begreppet lärande organisationer vara centralt. Kapitlet kommer att beskriva begreppet lärande organisationer samt framföra de viktigaste argumenten för

⁸ Hallenberg et al. (2008) s. 12 f.

⁹ Davidsson, Bo & Patel, Runa (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*; Lund: Studentlitteratur. s. 99

¹⁰ Davidsson & Patel (1994) s. 12 f.

¹¹ Ibid. s. 99

¹² Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod*; Lund: Studentlitteratur. s. 32

¹³ Ejvegård (2003) s. 41

detta samt koppla det till Försvarsmaktens och R3:s möjligheter som en lärande organisation.

Varje kapitel avslutas med ett resonemang kring de aktuella faktorernas påverkan på Försvarsmakten och framför allt R3-organisationen. I uppsatsens avslutande kapitel kommer det löpande resonemanget att sammanfattas i en slutsats.

1.7 Centrala begrepp – definitioner

Huvudman – Organisationer innehar ett syfte att nå bestämda mål. Vissa personer, oftast de som tagit initiativet till organisationen, har ett mer direkt intresse till organisationens effektivitet och existens. Dessa utgör en huvudmannagrupp.¹⁴ I uppsatsen kommer ordet huvudman att användas även då det avser en grupp människor.

Exekutiv – Exekutiven företräder huvudmannens intressen i organisationen.¹⁵ Exekutiven ingår i organisationens administrativa system tillsammans med de arbetsmedel de har till sitt förfogande samt de relationer som präglar administrationen.¹⁶

Inre logik – Sociala processer vilka utvecklas utan att de inblandade aktörerna medvetet förmedlat dem. Dessa processer förekommer ofta i organisationer men är svåra att förutse.¹⁷

Yttre krafter – De yttre krafterna ses som de krafter organisationen har att kämpa mot och som således berättigar organisationens existens. Ju tydligare motståndet är, dess bättre fungerar det som grund för sammanhållning och motivation inom organisationen.¹⁸

Lärande organisationer – begreppet lärande organisation kan ses som en metafor med ursprung i visionen och sökandet efter en strategi vilken främjar individens egen utveckling inom en organisation. För att uppnå detta måste organisationen fortlöpande förändras och utvecklas.¹⁹

1.8 Litteratur och källdiskussion samt nuvarande forskningsläge

Taktisk, Organisatorisk och Ekonomisk Målsättning, Flygbasbataljon Transportabel är dokumentet vilket styr hela flygbasbataljonens organisation samt fördelning av uppgifter. Dokumentet är fastställt av Försvarsmakten och kan därför anses som tillförlitligt ur ett källkritiskt perspektiv såtillvida att information hämtad ur detta är gällande i dagsläget. Dokumentet kommer dock i framtiden att omarbetas på grund av Försvarsmaktens förändrade inriktning.

¹⁴ Abrahamsson, Bengt (2000) *Organisationsteori – moderna och klassiska perspektiv*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan s. 31

¹⁵ Abrahamsson, Bengt (1992) *Varför finns organisationer? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan s. 217

¹⁶ Abrahamsson (2000) s. 30

¹⁷ Ibid. s. 171

¹⁸ Ibid. s. 83

¹⁹ Granberg, Otto; Ohlsson, Jon (2004), *Från lärandets loopar till lärande organisationer*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan s. 34

Valet av litteratur rörande organisationsteorier är gjort med anledning av de diskussioner om olika perspektiv vilka förs i litteraturen. Litteraturen behandlar olika teoretiska perspektiv, vilket möjliggör ett kritiskt förhållningssätt till teorierna. Författarna har tydliga litteratur- och källhänvisningar vilket underlättar kontroll av källans tillförlitlighet.

Nuvarande forskningsläge rörande organisationer i allmänhet är omfattande. En rad student- och facklitteratur behandlar ämnet. På Anna Lindh-biblioteket finns inga publicerade uppsatser vilka behandlar Försvarmakten utifrån befintliga organisationsteorier.

1.9 Antaganden

För att möjliggöra arbete med *Taktikansats – Flygbasbataljon Transportabel, R3-pluton* görs här ett antagande att uppgifter i denna är korrekta. Grundtanken med taktikansatsen är att den skall fungera som ett reglemente, men vara ett levande dokument där nya erfarenheter kan implementeras. Inom R3 har sedan arbetet med Basbataljon04 inleddes fram till 2007 ett revideringsarbete pågått vad gäller de R3-specifika förmågorna. Ambitionen var att TUBAS (Taktikutveckling Basbataljon) sedan skulle genomföra en revidering gällande de allmänna förmågorna för att sedan fastställa en slutgiltig version, men detta är ännu inte gjort. Dock kan det antas att delarna rörande R3-förmågan är relevanta och gällande.²⁰

²⁰ Personlig kommunikation: Kn Bo Ohlsson, lärare R3-skolan, Försvarmaktens Tekniska Skola, Halmstad 2009-03-27

2 FLYGBASBATALJON TRANSPORTABEL

2.1 Operativa krav

Insatsförband bildas ur Flygbasbataljonen för genomförande av såväl nationella som internationella insatser. Insatsförbanden har två övergripande inriktningar för vilka uppgifter som skall lösas. Dessa inbegriper att förbandet betjänar flygförband och/eller upprättar flygplats. Flygbasbataljonen har förmågan att stödja flygförband från andra nationer med förmågor som till exempel flygplatsräddning, ytminröjning och banreparationer.²¹

2.1.1 Betjäna flygförband och upprätta flygplats

Flygbasbataljon/Transportabel skall inneha förmåga att delta i nationella operationer syftande till att hävda Sveriges territoriella integritet genom att betjäna egna flygförband på flottilj, militär flygplats, militär flygbas (övnings-) och civil flygplats. Flygbasbataljonen skall därtill besitta förmåga att använda befintliga resurser för att genomföra nationella operationer av begränsad omfattning, så som tillbakavisa väpnat angrepp av låg intensitet.²²

Med kravet på förmåga att delta i nationella operationer syftande till att hävda den territoriella integriteten följer likaså krav på förmåga att upprätta militära flygplatsfunktioner för att kunna verka på civil flygplats inom Sverige. Flygbasbataljon/Transportabel skall kunna upprätta och verka från militär flygplats/bas inom Sverige. Vid deltagande i internationella insatser i form av fredsbevarande eller fredsframtvängande operationer skall Flygbasbataljon/Transportabel kunna upprätta och drifthålla en flygplats.²³ Avseende internationella insatser skall Flygbasbataljonen kunna delta i såväl fredsbevarande som fredsframtvängande operationer genom att betjäna egna flygförband med gruppering utanför flygförbandets operationsområde. Härtill kommer krav på förmåga att betjäna flygförband med gruppering inom flygförbandets operationsområde.²⁴

2.2 Taktiska krav

Flygbasbataljonens taktiska krav har sitt ursprung i den modularitet respektive förbandskloss är uppbyggd på. Rätt resursavdelning och dimensionering av insatsförbandet ges om de minsta modulerna för respektive förbandskloss inte delas eller förändras då förbandsklossarna utgör funktioner med egen ledning inom förbandet. För att den taktiska verksamheten skall kunna bedrivas utan yttre störningar eller påverkan av hot skall funktioner som R3, Flygbasskydd och Underrättelse ingå i förbandet.²⁵

Flygbasbataljonen innehar förmåga till fältarbeten för egen rörlighet samt fördröjande fältarbeten syftande till att motverka motståndarens rörlighet. Här under sorterar

²¹ Försvarsmakten (2008) *TOEM* s. 41

²² *Ibid.* s. 6

²³ *Ibid.* s. 6

²⁴ *Ibid.* s. 6

²⁵ *Ibid.* s. 43

uppgifter som bland annat förmåga att förbättra bärighet på befintlig väg samt flygfälthållningstjänst. Till den taktiska rörligheten hör också förmågan att inom ramen för R3-insats (se kapitel 2.3.3) genomföra banreparation till MSS (Minsta Start Sträcka) samt med stöd av ingenjörskorps reparerar till MOS (Minsta Operativa Sträcka).²⁶

2.3 R3 tjänst – Räddning, Röjning och Reparation

2.3.1 Räddningstjänst

Flygplatsräddningstjänst omfattar förmåga till fälträddningstjänst, brandförsvaret, miljöskydd samt insats vid ROTA (Release Other Than Attack) och övriga olyckor, dygnet runt under hela året.²⁷ Huvuduppgift för räddningstjänsten är dock att i samband med luftfartsolycka rädda liv och materiel inom hela bataljonsområdet.²⁸ Inom ramen för brandförsvaret åligger det R3-plutonen att i ett tidigt skede inventera förekommande brandobjekt för att kunna genomföra brandförebyggande åtgärder.²⁹ Räddningstroppen har uppgift att upprätthålla 5 minuter beredskap för brandförvarsuppgift.³⁰ Brandförvarsuppgift innefattar inträngning i brinnande eller rökfyllda lokaler för livräddning, insats vid områdesbrand, förhindra spridning av brand samt kompetens att genomföra insats mot ammunitionsupplag, gasflaskor och dylikt.³¹

2.3.2 Flygfältsarbeten

Förmågan att öppna en flygplats för att göra den i brukbart skick ingår i R3-plutonens uppgifter. Fälthållningstjänst skall bedrivas dygnet runt under hela året. I fälthållningstjänst samt väghållningstjänst ingår åtgärder av underhållskaraktär för att bibehålla driftdukligheten och därmed bidra till förbandets rörlighet.³²

Avseende fältarbeten för rörlighet och fördröjande fältarbeten är detta fältarbetstroppens kompetensområde. Härtill kommer uppgifter så som iordningställande av saneringsytor och splitterskyddade ammunitionsplatser, färdigställa brandgator och genomföra förebyggande åtgärder mot avståndslagd minering.³³

2.3.3 R3-insats

För att så snabbt som möjligt återskapa förbandets stridsvärde samt rörlighet skall flygbasbataljonen besitta förmåga att omedelbart efter anfall eller annat skadeläge genomföra R3-insats inom ramen för Force Protection. Insatsen delas in i ett antal tänkbara skeden, där R3-plutonens olika förmågor samarbetar i olika utsträckning genom hela insatsen. Insatsen kan genomföras utan tillförsel av utomstående resurser.³⁴

²⁶ Försvarsmakten (2008) *TOEM* s.55

²⁷ *Ibid.* s. 70

²⁸ Försvarsmakten (2008), *Taktikansats – Flygbasbataljon transportabel, R3-pluton* s. 16

²⁹ Försvarsmakten (2008) *Taktikansats R3-pluton* s. 18

³⁰ Försvarsmakten (2008) *TOEM* s. 70

³¹ Försvarsmakten (2008) *Taktikansats R3-pluton* s. 18 f.

³² *Ibid.* s. 21

³³ *Ibid.* s.24

³⁴ Försvarsmakten (2008) *TOEM* s.71

Inom ramen för R3-insats kommer förmågor som minröjning, såväl maskinellt som manuellt. Detta har räddningstropen huvudansvar för. Flygfältarbetstropen ansvarar för indikering och sanering av personal och materiel efter CBRN-attack. Samtidigt som detta sker skall även reparation av rullbanan kunna genomföras för att erhålla MSS och med stöd av ingenjörsförband fortsätta reparationen till MOS. Räddningstropen ansvarar för delinsatser inom ramen för brandförsvar.³⁵

3 ORGANISATIONSTEORIER

Det rationalistiska perspektivet ser organisationen som en formell inrättning och dess administration betraktas som ett rationellt verktyg för att uppnå vissa konkreta mål, vilka fastställs av en huvudman.³⁶ En organisation är ett medel för att bedriva någon form av produktion, materiell eller immateriell.³⁷ Målet ses således som den styrande faktorn för organisationens verksamhet.³⁸ För den rationalistiska teorin är en viktig punkt att klarlägga vilka faktorer som håller tillbaka huvudmannens möjligheter att nå uppsatta mål, detta tar sig uttryck i begränsningar i organisationens frihetsgrader.³⁹ Kulturen vilken präglar organisationen antas vara föränderlig och möjlig att kontrollera på samma sätt som planer, mål och arbetsbeskrivningar förändras.⁴⁰ Detaljerade regelsystem och strikta befattningsbeskrivningar präglar organisationen.⁴¹

Den har framkommit ett antal olika teoribildningar vilka har sin grund i det rationalistiska perspektivet. Exempel på dessa är taylorismen (*Scientific Management* Taylor, 1911), byråkrati enligt Weber (1934/1987) och målstyrning (Drucker 1954/1980). Taylorismen växte fram i början av 1900-talet som ett svar på de förändringar som industrialiseringen medförde. Arbetsorganisationen utmärktes av standardiserade arbetsredskap och arbetsuppgifter. Taylorismen skiljer på tänkande och utförande, där arbetsledaren tänker och arbetaren utför arbetet. Väljs rätt person till rätt arbete och får skälig lön för detta, kommer vederbörande också utföra ett gott arbete.⁴²

Webers byråkratiteorier karaktäriseras av en hierarkisk arbetsledning där varje arbetstagare har en befattning med klart avgränsat kompetensområde. Befattningshavaren är ansvarig för sitt arbetsområde och svarar inför en överordnad chef. Organisationen innehåller möjlighet till avancemang genom ett fastställt karriärsystem. Arbetet utförs enligt föreskrivna regler helt utan godtycke eller nepotism, vilket medför att befattningshavare väljs ut och tillsätts utifrån meriter och vidareutbildas för den funktion vederbörande skall fylla. Byråkratin ses som ett arbetssätt inom organisationen.⁴³

³⁵ Försvarsmakten (2008) *Taktikansats R3-pluton* s. 24 ff.

³⁶ Lundblad, Niklas (2000) *Fönster mot framtiden Då nu och sedan – framtidsforskarnas bild av framtiden*; Uppsala: Uppsala Publishing House AB. s. 55

³⁷ Abrahamsson (1992) s.46

³⁸ Ibid. s. 49

³⁹ Ibid. s. 47

⁴⁰ Kallenberg, Kjell; Larsson, Gerry (2006) *Direkt Ledarskap*; Stockholm: Försvarshögskolan. s.152 f.

⁴¹ Lundblad (2000) s.55

⁴² Kallenberg & Larsson (2006) s. 152 f.

⁴³ Ibid. s. 153

På liknande sätt som byråkratin, skapar målstyrning kontroll och förutsägbarhet inom organisationen genom existensen av ett övergripande mål. Synsättet antar att motivation och engagemang hos personalen ökar genom att varje individ har ett konkret mål han eller hon arbetar mot, samtidigt som alla strävar efter att nå samma övergripande mål. Det är detta övergripande mål som håller organisationen och dess effektivitet samman. Arbetstagarna ses som ansvarstagande individer med en vilja att utvecklas och behöver därför inte kontrolleras. Alla kan på detta sätt delta i att formulera verksamhetens mål.⁴⁴

Den rationalistiska teorin har fått utstå kritik av olika slag. Den har setts som nära förbunden med metoder för att höja arbetsproduktiviteten, den så kallade rationaliteten, utan att ta hänsyn till de omgivningsfaktorer som påverkar organisationen. Många menar att mål, medel, arbetsledning, hierarki och byråkrati är huvudinslag i den rationalistiska teorin och därmed närmast naturgivna följeslagare till denna.⁴⁵ Som reaktion på det rationalistiska perspektivet uppstod det systemteoretiska perspektivet. Systemteoretikern ser organisationen som en informell organism vars överlevnad är beroende av dess anpassningsförmåga till omvärlden.⁴⁶

4 HUVUDMAN OCH EXEKUTIV

Huvudmannen utgörs av den eller de personer vilka inrättat en organisation i syfte att uppnå vissa bestämda mål. Denne beslutar om de förändringar och mål organisationen genomgår medan exekutiven styr och utformar organisationen utifrån dessa mål.⁴⁷ För Försvarsmakten torde det vara regeringen som utgör huvudman då denna ger nya inriktningar för organisationen och dess verksamhet. Överbefälhavaren ansvarar i sin tur för att implementera de nya inriktningarna i organisationen i enlighet med regeringens mål och visioner.⁴⁸ Detta tyder på att det är överbefälhavaren som utgör Försvarsmaktens huvudsakliga exekutiv.

Vilken roll spelar huvudmannen och exekutiven för organisationen Försvarsmakten? Är det möjligt, vilket det rationalistiska perspektivet framhåller, att det enda intresse som påverkar organisationen är huvudmannens?

4.1 Regeringen som huvudman

Enligt den pluralistiska intressentmodellen samverkar och påverkas organisationer och företag av en mängd olika grupper, vilka alla har någon form av intresse i att organisationen utvecklas och lever vidare. Denna pluralistiska intressentbild präglar såväl det systemteoretiska perspektivet som den neoklassiska ekonomiska teorin. Dessa perspektiv ser organisationen som en marknad där interaktion och balans mellan organisationens intressenter spelar en viktig roll. Det är rimligt att se på organisationer som en samlig avtal mellan olika intressenter. Dessa kan utgöras av dem som tillhandahåller kapital, de som innehar de centrala ledningsfunktionerna samt övriga

⁴⁴ Kallenberg & Larsson (2006) s. 154

⁴⁵ Abrahamsson (2000) s. 178 f.

⁴⁶ Lundblad (2000) s. 55

⁴⁷ Abrahamsson (2000) s. 30

⁴⁸ http://www.mil.se/templates/Mil_WebPage.aspx?id=993&epslanguage=SV 2009-03-25, Hämtad 2009-03-26 kl 20.00

anställda, som tillsammans skapar ett nätverk av individer vilka samverkar mot de givna målen. Detta nätverk måste dock påverkas av de maktskillnader som finns mellan intressenterna. Till exempel innehar i allmänhet den eller de som står för kapitalet rättigheter och skyldigheter som övriga intressenter saknar. Huvudmannaintresset torde vara överordnat andra intressenters intressen och därmed blir frågan hur beroendeförhållandet mellan dessa är, given.⁴⁹

Beroendeförhållandet mellan de olika intressenterna inom Försvarsmakten bör spela en stor roll för huruvida det är huvudmannaintresset eller balansen mellan de olika intressenterna som väger tyngst. Inom en traditionell hierarki förs information uppåt till de personer som har makt, där man jämför, analyserar och tolkar information. Denna typ av traditionella och hårt hållna informationsprocess är effektiv inom organisationer vilka behandlar topphemliga ärenden eller genomför stora förändringar bland personal och organisation. Detta centraliserade informationsutbyte är nödvändigt för att undvika spekulationer och möjliggöra fortsatt effektivitet i arbetet.⁵⁰ Som den traditionella hierarki Försvarsmakten utgör står huvudmannen, enligt mitt antagande regeringen, för en övervägande del av de intressen vilka präglar organisationens struktur och verksamhet. När omorganisationer av omfattande karaktär genomförs inom Försvarsmakten är det sannolikt huvudmannens intresse som väger tyngst. Övriga delar av organisationen, ledningsfunktioner och anställda, tycks inom Försvarsmakten stå i beroende till regeringens beslut. Säkerhetspolitiska bedömningar påverkar såväl ekonomiska anslag som förändringar i den geografiska strukturen av Försvarsmakten.

4.2 Den exekutiva gruppen

Enligt det rationalistiska perspektivet företräder exekutiven huvudmannens intresse och arbetar mot att nå hans mål för organisationen. Organisationen utgör således ett instrument som tar sin utgångspunkt i intressebegreppet och huvudmannen sätts i centrum.⁵¹ Utifrån de inriktningar och uppgifter Försvarsmakten fått från regeringen har en verksamhetsidé och vision tagits fram.⁵² Överbefälhavaren har, med grund i regeringens beslut och inriktningar, ansvaret att överväga hur myndigheten skall använda och fördela sina resurser. Försvarsmaktsledningen och chefer för förband, skolor och centrum utgör ett stöd för överbefälhavaren i dessa ärenden.⁵³ För att kunna lösa denna omfattande uppgift finns bestämmelser och rutiner för hur ärenden skall handläggas inför de beslut överbefälhavaren skall fatta.⁵⁴ Regeringens intresse står i centrum för organisationen Försvarsmaktens utveckling och verksamhet medan Överbefälhavaren ansvarar för att utvecklingen sker i huvudmannens intresse.

Exekutiven antar enligt den pluralistiska intressentmodellen rollen av medlare mellan organisationens olika intressenter. Uppgiften att garantera jämvikten i organisationen,

⁴⁹ Abrahamsson (1992) s. 217 ff.

⁵⁰ Ashkenas, Ron (1997) *Den gränslösa organisationen*; Lund: Studentlitteratur. s. 63

⁵¹ Abrahamsson (1992) s. 46

⁵² <http://www.mil.se/sv/Forsvarsmakten/Uppgifter-och-formaga/Vision-och-verksamhetside/> 2009-03-10, Hämtad 2009-03-26 kl 19.50

⁵³ http://www.mil.se/templates/Mil_WebPage.aspx?id=993&epslanguage=SV 2009-03-25, Hämtad 2009-03-26 kl 20.00

⁵⁴ Försvarsmakten (2007) *Arbetsordning för Högkvarteret och Försvarsmaktens centrala ledning*; Stockholm: Högkvarteret. s.3

där intressenterna vill stanna kvar i ett utbytesförhållande till den, faller på den verkställande ledningen. Genom att se organisationen som en marknad där anbud inkommer från intressenter kan exekutiven i det närmaste ses som en auktionsförrättare, där denne koordinerar anbuden för att upprätthålla organisationsbalansen.⁵⁵ Exekutiven ses således som en jämviktsskapande faktor och blir därmed en tillgång.⁵⁶ Förband, skolor och centrum kan ses som intressenter inom Försvarsmakten. Utanför Försvarsmakten kan samhället, vapenindustrin, andra stater och multinationella organisationer anta rollen som intressenter vilka påverkar organisationen. Överbefälhavaren bär ansvaret att koordinera balansen mellan dessa olika intressenter för att garantera jämvikten mellan dem.

I takt med att organisationer ökar allt mer i storlek och ansvarsfördelningen förändras, ökar också intresset för ägarrollen inom organisationsteorin. De stora organisationernas roll som aktörer i ett stort förhandlingsspel gör att frågan om vem som verkligen ligger bakom dess handlande blir mer framträdande. Den så kallade agency cost-teorin behandlar företeelsen opportunism. Enligt denna drivs både huvudman och exekutiv av en viss grad opportunism, ibland på varandras bekostnad.⁵⁷ Jag kommer att återkomma till opportunism och den inverkan fenomenet kan ha på organisationen.

Den centrala ledningen av Försvarsmakten är indelad i ett antal enheter där varje enhetschef ansvarar för sitt kompetensområde med i sin tur delegerade uppgifter på underställda chefer.⁵⁸ Vilken roll antar dessa enhetschefer och underställda chefer? Skall de placeras i kategorin exekutiv, eller övriga anställda? Försvarsmaktens enhetschefer har en given personalram, inom vilken de har organisationsfrihet inom den egna enheten.⁵⁹ Organisationsteorin säger att exekutiven har en mer direkt och bunden relation till huvudmannen än övriga anställda. Relationen präglas av att exekutivens roll som talesman och representant för huvudmannens intresse är tydligt uttryckt.⁶⁰ Skillnaden mellan de båda kategorierna görs enklast genom att studera öppenheten i anställningsavtal och ansvarsområde. Exekutivens avtal präglas av en hög grad öppenhet för både förmåner och prestation medan de anställdas avtal är mer slutet på framför allt förmånssidan. Med slutet menas att rammar för till exempel löner och ersättningar är mindre flexibla medan en öppenhet avser ett i högre grad rörligt ersättningssystem.⁶¹

4.3 Huvudmans och exekutivs påverkan på R3-organisationen

Försvarsmaktens enhetschefer har i hög grad en stor öppenhet vad gäller ansvarsområden och uppgifter ställda inom dem. Denna öppenhet präglar dock hela Försvarsmakten, där ansvarsområden fördelas och ansvariga utses. Graden av öppenhet inom det egna området räcker således inte för att identifiera gränsen mellan exekutiv och övrig anställd. Det kan trots det vara rimligt att tro att Överbefälhavaren

⁵⁵ Abrahamsson (1992) s. 225

⁵⁶ Ibid. s. 228

⁵⁷ Ibid. s. 227 f.

⁵⁸ Försvarsmakten (2007) s.3

⁵⁹ Försvarsmakten (2007) s. 4

⁶⁰ Abrahamsson (1992) s.229

⁶¹ Ibid. s. 231

tillsammans med Försvarsledningen och chefer för förband, skolor och centrum inte utgör den enda exekutivgruppen inom Försvarsmakten.

De många leden av chefer som påverkar varandra följs tätt av långa led av bestämmelser och styrningar. Långt ner i pyramiden hittar vi R3 vars organisation styrs av dokument som TOEM och Taktikansats R3. Jag tycker mig se en allt för lång kedja för att endast en exekutivgrupp, högst upp i pyramiden, skall kunna verka för att huvudmannens avsikter och mål följs nere vid basen. Kan det vara så att för varje steg nedåt i pyramiden vi hoppar, hittar vi en ny exekutivgrupp som strävar efter att verkställa sin överordnades vision? Om kopplingen mellan en underställd chefs ansvarsområde och huvudmannens intresse är tillräckligt uttalad kan det innebära att kriteriet för öppenhet på förmånssidan tonas ner.

För R3-funktionens del skulle en avsaknad av exekutiv på den egna nivån kunna innebära att den personal vilken arbetar inom organisationen befinner sig på så långt avstånd från huvudmannens mål och syften att de endast arbetar mot sina egna specifika mål. Utgångspunkten om individen i den rationalistiska teorin säger att varje individ går in i organisationen med avsikten att sträva mot de gemensamma målen.⁶² Som personal inom organisationen Försvarsmakten tror jag att man i sina grundläggande värderingar ställer sig bakom organisationens mål och syften, även om jag ställer mig tveksam till att arbetsstyrkan i sin vardagliga verksamhet uppvisar ävlan mot regeringens övergripande mål för Försvarsmakten. Jag håller före att Försvarsmakten här besitter en styrka som andra organisationer kan sakna, majoriteten av den personal som arbetar inom organisationen har till stor del sökt sig till Försvarsmakten med ett personligt intresse som grund. Inom andra organisationer kan det vara andra mål än huvudmannens som driver personalen, till exempel ekonomiska aspekter.

5 YTTRE OCH INRE PÅVERKAN

5.1 De yttre krafterna

Att människor väljer att organisera sig har sin grund i de gemensamma intressen en viss grupp har för att genomföra en kollektiv handling. Livet för en organisation är emellertid en lång process med många hinder som skall övervinnas längs vägen. Ett naturligt inslag av motsättningar är andra organiserade gruppers strävanden, en rationell organisation ger inte sällan upphov till en rationell motorganisation. Utöver detta skall ekonomiska och teknologiska krafter övervinnas, politiska barriärer vilka bildas utifrån aktuella samhällsförhållanden och institutionella strukturer skall hanteras på ett för organisationen fördelaktigt vis. Dessa yttre krafter påverkar ständigt organisationens optimering och kultur.⁶³

Försvarsmakten är en rationell organisation med uttalade mål och syften. I likhet med andra organisationer och myndigheter möter Försvarsmakten motstånd i olika former. Beskaffenheten på motståndet varierar. Till exempel kan andra stater, i samma utsträckning som de kan utgöra en intressentgrupp för Försvarsmakten, också utgöra en

⁶² Kallenberg & Larsson (2006) s.152

⁶³ Abrahamsson (1992) s. 81

motororganisation. Omvärldens säkerhetspolitiska läge spelar här in för att avgöra vilka stater som antar rollen av intressenter eller motororganisationer.

Ekonomi, teknologi och politik påverkar även Försvarsmakten. Myndighetens verksamhet styrs och förändras i takt med politikens bedömning av framför allt omvärlden. Teknologisk utveckling ställer krav på såväl personal som organisation rörande flexibilitet och anpassningsförmåga. Riksdag och regering beslutar om förändringar i organisationsstrukturen i syfte att göra Försvarsmakten mer användbar, tillgänglig och effektiv.⁶⁴ Detta gäller förmåga att möta olika typer av konflikter, men också användbarhet och effektivitet sett ur ett ekonomiskt perspektiv.

5.1.1 Yttre krafter för R3-organisationen

De krav och uppgifter TOEM ställer på R3 kan antas vara en yttre kraft vilken påverkar organisationen. Uppgifterna kan dels ses som en del av den politiska barriär vilken måste övervinnas. Likt politikens krav på Försvarsmaktens förmågor ställer TOEM krav på organisation och kompetenser för R3. I takt med att det säkerhetspolitiska läget förändras i omvärlden kan även styrningar för R3-organisationen förändras.

TOEM styr även delar av de ekonomiska målsättningarna för R3-organisationen. Detta är ytterligare en yttre faktor, vilken påverkar organisationens optimering. Ekonomin påverkar bland annat framtagning av, och tillgång till ny teknologisk utrustning, vilken i sin tur utgör en yttre kraft. De yttre krafterna verkar ha ett orsakssamband med varandra, där den ena påverkar den andra.

Jag anser att omfattning och struktur på uppgifterna ur TOEM är komplex så till vida att ett antal olika kompetenser är sammanfogade under samma organisation. Syftet med detta är att möjliggöra lösandet av komplexa uppgifter, till exempel R3-insats, samordnat och på ett rutinemässigt sätt. Det är möjligt att när så vitt skilda kompetenser samlas inom samma funktion ökar risken för konflikter och osäkerhet. Jag menar att konflikter kan uppstå till följd av funktionens försök att lösa uppgifterna på ett fördelaktigt sätt. Genom exekutivens strävan mot det gemensamma målet, i det här fallet uppnå kompetens för upprättandet av flygplats och/eller betjäning av flygförband, kan olika nivåers exekutiv dra åt olika håll. Ekonomi och teknologi spelar in i kombination med den mänskliga faktorn. Ekonomi påverkar strävan efter att lösa uppgifterna kostnadseffektivt, vilket påverkar kraven på de teknologiska faktorerna.

De yttre krafter vilka påverkar en organisation kan vara svåra att handskas med och ibland utgöra stora problem för en organisation. Genom att dessa krafter har ett tydligt ursprung kan omständigheterna icke desto mindre kartläggas och handlingsplaner för att bemästra dem kan läggas fram. De svåra situationerna kan delas upp och angripas i tur och ordning. Det är emellertid svårare att agera på detta vis när det rör de faktorer som påverkas av den inre logiken inom en organisation.⁶⁵

⁶⁴ Regeringen (2008) s. 8

⁶⁵ Abrahamsson (1992) s. 82

5.2 Påverkan från organisationens inre

”Det gick som det gick” säger man. Trots gedigna förberedelser och planering utvecklas händelser som ingen i organisationen väntat sig. Den inre logiken i organisationer kännetecknas av de sociala processer som utvecklas utan avsikt och medveten förmedling av de i situationen involverade individerna. Exempel på detta är att om dirigenten lämnar pulten under pågående musikstycke förändrats karaktären på stycket ganska omgående, då de tyngre instrumenten tenderar att ta över klangbilden. Här kan man förutsätta att ingen av musikanterna önskar denna effekt.⁶⁶

Organisationer innehåller inslag av opportunism där vissa individer ibland försöker ta för sig oproportionerligt mycket och på så sätt tar stor plats. Drivkraften för detta fenomen är möjligheten att själv vinna fördelar på andras bekostnad utan allt för stor ansträngning. Exemplet med symfoniorkestern tyder på tendenser av emotionell opportunism genom glädjen i att få höra sitt eget instrument ta över, även om det påverkar den gemensamma klangbilden negativt. Den inre logiken är alltså inte ett spontant fenomen som uppstår inom vissa typer av organisationer, utan produkten av de rationella strävanden som råder inom varje organisation.⁶⁷

De opportunistiska tendenserna har ofta observerats av framför allt den rationalistiska organisationsteorin. För att stävja opportunismen krävs någon form av samlad bild och central ledning med överblick.⁶⁸ Dirigenten åstadkommer detta för symfoniorkestern och regissören hos teatersällskapen. Vem åstadkommer detta inom Försvarsmakten? Det är troligt att överbefälhavaren i sin roll som exekutiv står för den samlade överblicken, tillsammans och med stöd av enhetschefer och andra underställda chefer verkar dessa för att balansen inom organisationen bibehålls.

5.2.1 R3:s inre logik

Fenomenet med den inre logiken och opportunistiska tendenser finns sannolikt även inom R3-organisationen. Om fallet är så att det finns en eller flera individer som regelbundet utnyttjar andra för att nå personlig framgång och använder sig av minsta motståndets lag, är risken stor att detta infekterar den del av organisationen som arbetstagaren verkar i. Detta påverkar arbetslagets optimering och rationella handlande, vilket i sin tur påverkar organisationen i stort och smått. Det kan här vara rimligt att anta att individen i fråga inte avsiktligt försämrar för organisationens optimering. Handlandet i sig påverkar detta till trots arbetsklimat och rationalitet.

Den mänskliga faktorn spelar roll för utvecklingen och karaktären av de sociala processer vilka hela tiden formas och förändras inom organisationen. Det är möjligt att R3-funktionens uppgifter och den komplexitet de sammansatta kompetenserna utgör, gör organisationen känslig för förändringar. En organisatorisk förändring kan ge upphov till osäkerhet hos individerna vilket med stor sannolikhet påverkar organisationens optimering. Präglas kulturen inom ett arbetslag av osäkerhet, såväl för framtiden som

⁶⁶ Abrahamsson (2000) s.171

⁶⁷ Ibid. s. 172

⁶⁸ Ibid. s. 172

för vägen mot det gemensamma målet, menar jag att beteenden som opportunistiskt lättare kan utvecklas och utgöra ett hot mot verksamheten och dess optimering.

Med grund i teorin kring de inre logik-faktorerna ser jag här en möjlig faktor rörande den inre logiken inom R3-organisationen. Likt den emotionella opportunisten som tas upp i exemplet med symfoniorkestern, kan utbildningsförbanden känna en vilja och tillfredsställelse att se sitt eget förband växa och få utökade ansvarsområden. I de tider av omorganisation som just nu råder inom Försvarsmakten kan dessa tendenser visa sig. Utbildningsplattformarna vill låta påskina sin egen oumbärlighet genom att presentera kompetenser och andra faktorer som kan vara avgörande för den egna överlevnaden. Enlig min mening kan ett sådant agerande inverka på utvecklingens väg framåt.

Genom de negativa aspekterna av opportunistiskt av detta slag kan utvecklingen avstanna. Det kan föreligga en risk att en hel organisation utvecklar ett opportunistiskt beteende, jag tycker mig då se en viss likhet med protektionistiska tendenser. Likt en stat som vill trygga den inhemska ekonomin genom att endast gynna sig själv utan hänsyn till andra stater, kan en organisation som endast ser till sin egen överlevnad påverka hela den stora organisationen negativt. Genom ett protektionistiskt beteende drabbas delar av organisationen direkt och andra indirekt. Ser man förbi det kortsiktiga resultatet finns det enligt min mening en stor risk att agerandet slår tillbaka på den egna organisationen. En stagnerad utveckling gynnar ingen, varken R3-soldaten som verkar på den lägsta nivån eller regeringen som håller ihop organisationen.

Dessa sociala processer utvecklas av individerna i en organisation utan att de inblandade medvetet påverkar dem. Processerna är oftast svåra att förutse och kan uppfattas som mycket störande av de i organisationen inblandade individerna.⁶⁹ Jag tycker mig se en viss svårighet i att hantera den inre logiken som ibland kan skaka organisationen i grunden. En medvetenhet om fenomenet kan underlätta för såväl för ledning som för arbetstagare att hantera de problem som uppstår till följd av den inre logiken. För att organisationen skall fungera och fortsätta att utvecklas trots motgångar och yttre påverkan måste det finnas något som håller ihop den. Ur detta kommer organisationsformen. Försvarsmakten är en organisation starkt präglad av hierarkin. Organisationen har alltid varit hierarkisk och det anses ofta som en styrka för militärmakten. Visst måste det vara så att organisationsformen hierarki som sådan påverkar organisationens optimering?

6 HIERARKI – FORM OCH FUNKTION

Den egyptiska sfinxen var en lätt måltavla för Napoleons ockupationstrupper. På liknande sätt är hierarkin som organisationsform en lätt måltavla för organisationskritiker. Hierarkier har ofta fått utstå kritik som hänvisar till allt från långsamma beslutsprocesser till orättvis lönesättning. Likt sfinxen lever dock hierarkierna vidare, i stora och små organisationer. Hierarkin kommer att överleva så länge behovet av människor som leder och fattar beslut åt andra människor finns. Det behovet kommer att finnas så länge organisationer präglas av begränsade resurser och

⁶⁹ Abrahamsson (2000) s. 171

olika åsikter.⁷⁰ De lodräta gränserna inom organisationen utgör ett problem först när hierarkin fungerar dåligt, vilket leder till långsam reaktionsförmåga när det kommer till beslutsfattande.⁷¹ Likväl som felaktigt anpassade inre gränser kan vara skadliga för organisationens optimering kan även de yttre ge en negativ inverkan.⁷² En väl fungerande hierarki, med sunda gränser, är däremot ett effektivt medel för att få saker uträttade.⁷³

Det ligger naturligtvis i huvudmannens intresse att personal inom organisationen arbetar produktivt med så få opportunistiska inslag som möjligt.⁷⁴ Ju större en organisation är, desto mer ökar risken för att personalen förlorar motivationen för målorienterad handling. För en individ inom en liten grupp eller organisation är vikten av just hans arbetsinsats för organisationens välmående tydligare än för individen inom en stor organisation.⁷⁵ Då produktiviteten hos en individ inte alltid kan mätas oberoende av produktiviteten hos hans medarbetare krävs från huvudmannens sida någon form av övervakning. Denna övervakning genomförs emellertid inte av huvudmannen själv, utan uppgiften faller på exekutiven. Risken för opportunism tillsammans med behovet av övervakning gör att motivet för en hierarkiskt ledd organisation framgår tydligare.⁷⁶

Försvarsmakten är en stor organisation. Inom organisationen finns ett stort antal underorganisationer, var och en med sin specifika uppgift för att huvudmannens mål och intresse skall uppfyllas. Det är rimligt att tro att opportunistiska tendenser finns genom hela systemet, samtidigt som de hålls under kontroll med hjälp av den hierarkiska ordningens möjligheter att övervaka på alla nivåer. Man kan här anta att hierarkin utgör en positiv påverkan på Försvarsmaktens optimering.

6.1 Den osunda hierarkin

Den osunda hierarkin kan drabbas av allt för långa beslutsprocesser, svårigheter att införa nya rutiner och ökad risk att felaktiga beslut fattas med grund i underlåtelse av granskningen av använd data. Dessa konsekvenser är resultatet av beteenden som kan ses som varningssignaler på en osund hierarki. Det finns fem varningsflaggor i form av beteenden, vilka signalerar att en organisations hierarki fungerar dåligt. Dessa tar sig uttryck i långsam reaktionsförmåga vid beslutsfattande, återhållsam inställning till förändringar, hämmad innovation och kreativitet från de anställda, intern frustration samt kunder som känner sig försummade.⁷⁷

Ordet hierarki kommer från grekiskan och betyder ”helig” eller ”vara främst”. Begreppet är förknippat med kontroll och dominans, där det övre skiktet avgör det undres öde. Ordningen och maktstrukturen är sträng och möjligheten till påverkan från dem som befinner sig under maktens korridorer är begränsad.⁷⁸ Då personal väljer att

⁷⁰ Ashkenas (1997) s. 53

⁷¹ Ibid. s. 60

⁷² Ibid. s. 203

⁷³ Ibid. s.55

⁷⁴ Abrahamsson (1992) s.108

⁷⁵ Ibid. s. 55

⁷⁶ Ibid. s.108 f.

⁷⁷ Ashkenas (1997) s.60 f.

⁷⁸ Ahrenfelt, Bo (2001) *Förändring som tillstånd*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan s.152

hålla innovation och kreativitet dold för ledningen av den anledningen att erfarenheten säger att de kommer att motarbetas, är hierarkin osund och passar in i det traditionella synsättet på hierarkier.⁷⁹

Motsatsen till hierarki kan sägas vara nätverk. I nätverket, till skillnad från hierarkin, är maktfördelningen spridd, målstyrd och situationsanpassad. Allt levande, och däribland makten, är rörligt och ständigt föränderligt. Den individ som för tillfället har något att bidra med för organisationens utveckling tar ansvaret och lämnar sedan vidare det till nästa. Denna levande kraft rör sig i ständigt i pågående utvecklingsprocesser i förhållande till kontexten för organisationen. Trots denna ständiga förändringsprocess bibehålls ändå helheten intakt.⁸⁰

Helheten, det vill säga den formella organisationen med ramar och uttalade mål, är enkel medan processerna och interaktionen inom organisationen är betydligt mer komplex. Framgångsrika företag har visat sig vara organiserade i hela uppgifter, där helheten innebär att medarbetarna förstår och sätter målet i ett sammanhang. Arbetstagaren ser sin egen roll inom organisationen då han och gruppen får information vilken leder till ökat perspektiv. Ett klimat där medarbetarna själva kan kontrollera sina insatser leder till minskad stress och ökad självkänsla, vilket i sin tur kan leda till kreativa uttryck mot målet från personalen.⁸¹

6.2 Till hierarkins fördel

Hierarki är inte enbart en yttring av maktmotiv. Den inre logik och krav på effektivitet som råder inom organisationer får ofta till följd att en hierarkisk organisationsform uppkommer. Även en organisation som präglas av demokrati och jämlikhet kommer till sist att utvecklas till en hierarki på grund av de svårbekämpade inre logik-faktorerna. Det är här viktigt att skilja på begreppen form och funktion. Den hierarkiska organisationsformen har vissa fördelar när det gäller organisationens sätt att fungera, ur såväl demokrati- som effektivitetssynpunkt.⁸² Byråkrati och hierarki ses ibland, felaktigt, som samma sak.⁸³

En organisations form och funktion är två skilda ting. I begreppet hierarki kan läsas något om organisationen form, hur den är uppbyggd och dess struktur. Byråkrati däremot talar om funktionen hos organisationen.⁸⁴ För organisationens välmående är det av största vikt att skilja på form och funktion. Organisationsformen måste accepteras och det är upp till personal och framför allt ledare att medverka till organisationens optimering. Genom att hålla opportunisten i schack och undvika att falla ner i strukturlöshetens grop är detta möjligt.⁸⁵

Arbetsenheter har organiserats hierarkiskt i tusentals år, exempel på detta är trossamfund och militär, som ofta använt tvångsrekryterad arbetskraft vilka styrts av

⁷⁹ Ashkenas (1997) s. 61

⁸⁰ Ahrenfelt (2001) s.152 f.

⁸¹ Ibid. s.154

⁸² Abrahamsson (1992) s. 49

⁸³ Abrahamsson (2000) s. 175

⁸⁴ Ibid. s. 175

⁸⁵ Ibid. s. 177

pådrivare av olika slag. I början av 1900-talet började dock industrierna utvecklas och med dem den hierarkiska organisationsformen. Den moderna hierarkin delade upp arbetsuppgifter och ansvar vilket ledde till ibland tredubblad produktion. I och med industrirevolutionen utvecklades moralkodex inom företagskulturen, regler och lagar jämte fackliga organisationer uppstod för att skydda arbetarnas rättigheter.⁸⁶ Dessa inslag är idag en naturlig del av även Försvarsmakten, som nu kan ställa sig till de moderna hierarkierna.

En sund hierarki kännetecknas av ett välanpassat och dubbelriktat informationsutbyte. Genom att fördela befogenheter och kunskap säkerställs att den beslutsfattande makten finns där den behövs bäst. Implementering av belöningsystem som stärker prestationer motiverar arbetstagare till goda insatser. Justeras dessa funktioner till lämplig nivå kan en organisation genomföra avsevärda förbättringar vad gäller effektivitet, integration och flexibilitet.⁸⁷ Här kan koppling göras till taylorismen, där rätt person på rätt plats anses göra det bästa jobbet när skäligen ersättning ges.⁸⁸ Den moderna tidens hierarkier har en struktur för att uppfylla de krav som ställs på organisationer för att nå framgång. Krav ställs på flexibilitet, snabbhet, integrering och innovationsförmåga.⁸⁹ Möjligen kan en modern hierarki ses mer som ett nätverk där de lodräta gränserna är uppluckrade, men fortfarande intakta och fungerande.

6.3 R3 – en hierarki med nätverksrelationer

Många organisationer fungerar som länkar i kedjor som distribuerar tjänster eller producerar produkter till konsumenter av olika slag. De flesta organisationer befinner sig i mitten av värdekedjan då de erhåller tjänster eller materiel som de sedan använder i sin egen produktion eller distribution. De yttre krafterna påverkar det arbete som utförs på vägen mot slutanvändaren.⁹⁰

Utbildningsorganisationen för R3 kan ses som en länk i den kedja som Försvarsmakten utgör och relationen mellan R3:s utbildningsverksamhet och funktionsutvecklaren för R3 kan liknas vid relationen mellan kund och leverantör. Funktionsutvecklingsenheten antar rollen av leverantör, där varan som levereras är utveckling för funktionen vad gäller organisation, resurser och utbildning. Kunden, i det här fallet utbildningsförbanden, tar emot detta för att sedan implementera det i utbildningsverksamheten. För att kvalitetssäkra arbetet med funktionsutvecklingen finns en arbetsgrupp, AGR3, vilken består av representanter från förbanden. Deras roll är att främja ett kunskapsutbyte mellan de båda parterna och på så sätt föra utvecklingen av organisationen framåt.⁹¹

Jag håller före att en god relation mellan funktionsutvecklare och utbildningsförband är av stor vikt för att organisationens optimering skall främjas. Hierarkin finns inom både funktionsutvecklaren och utbildningsförbanden, men relationen dem emellan kan ses som en relation i ett nätverk. Kunskapsutbyte och integration inom nätverket får betydelse för såväl individernas som kollektivets välmående. Brister kunskapsutbyte

⁸⁶ Ashkenas (1997) s. 55 f.

⁸⁷ Ibid. s.77

⁸⁸ Kallenberg & Larsson (2006) s. 152 f.

⁸⁹ Ashkenas (1997) s. 59

⁹⁰ Ibid. s. 204

⁹¹ Personlig kommunikation: Kn Bo Ohlsson 2009-03-27

och informationsspridning mellan funktionsutvecklare och utbildningsförband riskerar utveckling och verklighet att komma i konflikt.

Då strategier och planering utvecklas autonomt, helt utan integrering, är risken stor att avgörande faktorer som flexibilitet och innovation reduceras. Det samma gäller informationsspridning och gemensam problemlösning. Begränsas dessa faktorer riskerar resultatet bli en mindre läglig lösning eller obehaglig överraskning för kontrahenten.⁹² Känslan av att inte få gehör för vad man har att säga i kombination med att bidrag inte belönas eller uppmärksammas från chefer i beslutskedjan är tecken på en dåligt fungerande hierarki. En akut varningssignal är också om kunder känner sig missnöjda, frustrerade och arga. Då kunden känner att inget gehör fås angående önskemål är risken stor att detta går ut över servicepersonal som i sin tur för klagomålen uppåt. Detta kan infektera hela organisationen.⁹³

Även detta är ett problem som riskerar uppstå i relationen mellan utbildningsplattformarna och R3:s funktionsutvecklare om kommunikation och innovation inte uppmärksammas och främjas. Problemet kan uppstå om dogmatiska preferenser präglar delar av organisationen. I de fall saker och ting genomförs med motivationen att de alltid gjorts på samma vis är det ett tecken på osund hierarki med allt för stela gränser.⁹⁴ Att istället sträva efter ett pragmatiskt beteende torde främja organisationens optimering. För organisationens optimering bör hierarkin vara sund och nätverksrelationerna fungera väl.

Inom den pedagogiska forskningen påträffas den så kallade ramfaktorteorin. Modellen söker förklara hur statliga beslut om inriktning för utbildning begränsar och reglerar utbildningens faktiska utformning och standard.⁹⁵ Jag ser här likheter med utbildningsverksamheten inom Försvarsmakten. Genom påverkan från regering angående Försvarsmaktens organisation berörs även utbildningsverksamheten för personal inom Flygbasbataljon Transportabel. När resurser och inriktning för utbildning förändras kan detta även påverka personalens motivation och strävan mot målet. Inriktningar om resurser och utformning är enligt min mening i sig delar av de yttre krafter vilka påverkar optimering av verksamheten, men jag anser att detta även påverkar den inre logik och kultur som råder inom organisationen. Detta är ytterligare en faktor som påverkar såväl funktionsutveckling och utbildningsplattformar som relationerna dem emellan.

7 FRAMTIDEN OCH LÄRANDE ORGANISATIONER

Lärande sker i alla organisationer, stora som små. Individuellt lärande sker ofta i stor omfattning, men fallet är inte alltid så att det automatiskt kommer organisationen till gagn. En lärande organisation är den organisation som skapar goda förutsättningar för medarbetarnas lärande. I organisationens strävanden att påverka och anpassa sig till omvärlden tillvaratar den medarbetarnas lärande och nyförvärvade kunskap aktivt.⁹⁶ Det

⁹² Ashkenas (1997) s. 205

⁹³ Ibid. s. 61

⁹⁴ Ibid. s.61

⁹⁵ Abrahamsson (1992) s. 85 f.

⁹⁶ Granberg & Ohlsson (2004) s. 33 f.

som påverkar lärandet inom organisationen är framför allt organisationen själv, vilken har betydelse för vilken typ av lärande som möjliggörs och vilka lärstilar som dominerar.⁹⁷

Lärandet hos vuxna människor kan delas in i fyra olika stilar. En person med ackommodativ lärstil har tyngdpunkten på konkret erfarenhet och aktivt prövande. Personen i fråga kan snabbt anpassa sig till nya omständigheter i situationen och får saker och ting gjorda. Med en divergent lärstil ligger konkret erfarenhet och reflekterande observation i fokus, där man försöker förstå sina erfarenheter ur olika perspektiv. Den assimilativa lärstilen innebär däremot att personen i huvudsak tillgodogör sig kunskap genom reflekterande observation och abstrakt begreppsbyggnad. En person med en konvergent lärstil fokuserar på dels abstrakt begreppsbyggnad, men också aktivt prövande.⁹⁸ Genom att kombinera de fyra lärstilarna, anpassat efter person och situation, kan en högre form av lärande uppnås.⁹⁹

Lärande ses som en process där erfarenhet av något slag omvandlas till kunskap. Detta innebär att kunskap är en omvandlingsprocess som ständigt pågår och förändras, inte en statisk och oberoende företeelse som överförs från en person till nästa. Omvandlingen av erfarenhet sker i såväl dess subjektiva som objektiva form.¹⁰⁰ Den subjektiva upplevelsen av en erfarenhet styrs delvis av individens tidigare kunskaper och sätt att förstå en uppgift. Även faktorer som utgör viktiga aspekter för individens kompetens, så som självförtroende och motivation, utgör en stor del av läroprocessen. Den objektiva formen utgörs till exempel av faktiska organisatoriska förutsättningar, vilka anger ramar för människors möjligheter att handla. Dessa subjektiva och objektiva faktorer kan ses som begränsningar, eller utvidgningar, av människors handlingsutrymme i läroprocessen.¹⁰¹

Motstridiga intressen, makt och konflikter mellan olika aktörer inom organisationen är faktorer som påverkar lärandet, inte bara för individen utan för hela organisationen. Svagheter för den lärande organisationen är där den kollektiva kunskapsbasen kontrolleras av nyckelpersoner som har tillgång till sociala nätverk och kontakter inom och utom organisationen, vilka är av central betydelse för det kollektiva lärandet. Det organisatoriska lärandet styrs av de rådande maktförhållanden och diskurser som finns inom organisationen. På grund av detta påverkas såväl det objektiva som subjektiva handlingsutrymmet då frihet och delaktighet begränsas.¹⁰²

Lämpliga utgångspunkter för det organisatoriska lärandet är yttre tryck, feedback och helhetssyn. En öppenhet inom organisationen främjar lärandet, medan ett slutet klimat motverkar det samma. Genom kollektiv problemlösning som tillåter kognitiva spänningar och kreativ obalans ges den lärande organisationen en bra grund. De ledande aktörerna inom organisationen innehar en viktig roll i detta, genom initiativ och agerande kan de byta referensramar och på så sätt främja lärandet inom organisationen. Viktigt för ett långsiktigt organisatoriskt lärande är också stöd och samverkan med

⁹⁷ Granberg & Ohlsson (2004) s. 39

⁹⁸ Ibid. s. 37

⁹⁹ Ibid. s. 36

¹⁰⁰ Ibid. s. 38

¹⁰¹ Tedenljung, Dan (red.) (2008) *Arbetsliv och pedagogik*; Lund: Studentlitteratur. s. 35

¹⁰² Tedenljung (2008) s. 37

ekonomiska, administrativa och tekniska system.¹⁰³ Försvarsmakten strävar efter fördjupat internationellt utbildningssamarbete för att öka effektivitet och kvalitet. Detta ger också gynnsamma förutsättningar för likartat uppträdande vid gemensamma insatser.¹⁰⁴ Genom internationellt samarbete ökas det yttre trycket med krav på lärande för organisationen samtidigt som helhetssynen för individerna ökar och befästs då internationellt samarbete utgör en viktig del av Försvarsmaktens verksamhet.

Organisationer omges ständigt av ett informationsbrus, där viktiga och nödvändiga upplysningar ibland kan uppfattas som vilken information som helst. Är organisationen delvis sluten kan denna information negligeras, eller tas in endast om den överensstämmer med redan befintliga tankemönster. Överensstämmande information tas in eftersom den bekräftar rådande uppfattningar och åsikter. Detta kan ha fördummande inverkan på organisationen då bekräftelsen kan ses som en kognitiv förvrängning där information som bekräftar förutfattade meningar väljs ut på bekostnad av betydelsefull information.¹⁰⁵ För en organisation är det av stor betydelse för lärandet att organisationen kan inhämta kunskaper om sina starka och svaga sidor samt kontextuella processer och förändringar. Finns denna kunskap inom organisationen innebär det att varje skeende blir informativt, då man vet vad man ska leta efter.¹⁰⁶

7.1 R3 som lärande organisation

Enligt min uppfattning dominerar erfarenhetsbaserat lärande utbildningen av värnpliktiga inom R3-funktionen. De utbildningsmetoder som används resulterar i *ackommodativ kunskap*¹⁰⁷, det vill säga kunskap som resultat av konkret erfarenhet och aktivt prövande. Denna typ av lärande passar vissa individer bättre än andra. Trots det anser jag att det är den bäst lämpade utbildningsmetoden med hänsyn tagen till de sakkunskaper som skall förvärvas. Kombinerat kan lärstilarna tillsammans bana väg för en högre form av lärande.¹⁰⁸ Kunskap och färdighet inom flygfälträdningstjänst och flygfälthållningstjänst bygger på aktivt prövande men även den teoretiska grunden är av stor vikt, vilket pekar på att kombinerade lärstilar bör användas i utbildningens olika skeden. Min erfarenhet säger att utbildningen inom R3-tjänst bedrivs på detta sätt. Typen av arbete och arbetsuppgift i kombination med personlighetsfaktorer hos de lärande är faktorer vilka inverkar på vilken lärstil som främst används.¹⁰⁹ Om tyngdpunkten för räddningstjänst hamnar på erfarenhet och prövande, anser jag att tyngdpunkten för till exempel CBRN-tjänst hamnar på det divergenta och konvergenta lärandet med reflektion och abstrakt begreppsbyggnad i fokus.

I och med det nya insatsförsvaret ökas betoningen på frivillighet inom utbildningssystemet för att öka förmågan till insats med korta beredskapstider.¹¹⁰ Eftersom värnpliktsystemet sannolikt utgår och endast frivillig personal kommer att utbildas är jag övertygad om att det kommer krävas en annan typ av utbildningsmetod

¹⁰³ Tedenljung (2008) s.60

¹⁰⁴ Regeringen (2008) s. 84

¹⁰⁵ Ahrenfelt (2001) s. 168

¹⁰⁶ Ibid. s. 167

¹⁰⁷ Granberg & Ohlsson (2004) s. 36

¹⁰⁸ Ibid. s. 36

¹⁰⁹ Ibid. s. 37

¹¹⁰ Regeringen (2004), *Proposition 2004/05:5 Vårt framtida Försvar*; Stockholm: Regeringen. s. 13

och framför allt ledarskap än vad som tidigare varit brukligt inom ramen för värnpliktsutbildning. Utbildningsmetoderna behöver enligt min mening förändras så till vida att de främjar den lärande organisationen Försvarsmakten behöver vara. Detta påverkar R3 direkt eftersom en viktig del inom organisationen är utbildning av den personal som placeras i Flygbasbataljon Transportabel.

Idag utbildas värnpliktiga delvis i syfte att krigsplaceras i de stående insatsförbanden, men också för att rekryteras till de rörliga förbanden. De rörliga förbanden utbildas under termin 3 och ställs sedan i beredskap.¹¹¹ Det är troligt att systemet kommer utökas i framtiden. Av den anledningen anser jag att det är av stor vikt att det lärande individer förvärvar under sin utbildning kommer organisationen till nytta, inte bara i ett kortsiktigt perspektiv utan även långsiktigt för framtiden.

För att vidga det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet för individerna inom organisationen krävs det att chefer och ledare aktivt tar initiativ och agerar.¹¹² Då Försvarsmakten är en stor organisation med många suborganisationer är det troligt att delar av ansvaret måste falla även på chefer och ledare på de lägre nivåerna. Inom R3-organisationen gynnas detta sannolikt av att funktionsutvecklingsenhetens chefer implementerar ett öppet och pragmatiskt synsätt på lärande och framtid. Präglar detta funktionsutvecklingen är det högst troligt att det även har positiv inverkan på utbildningsplattformarnas verksamhet och lärande.

Det ökade internationella samarbetat främjar rimligtvis organisationens optimering på så vis att kunskapsprocesserna utvecklar och vidgar de referensramar individer och organisation har. Krav enligt TOEM för Flygbasbataljon/Transportabel fastställer att R3-funktionen skall inneha kompetens att leda och samarbeta med andra nationer. Rimligtvis krävs inte bara kompetens inom funktionsområdet, utan även en medvetenhet och vilja till ökat lärande. Genom kännedom om sin egen organisations starka och svaga sidor och förståelse för kontextuella faktorer och ges därmed ökad möjlighet till positivt urval ur informationsbruset.

Vad framtiden bär i sitt sköte kan vi idag bara ana. Klart är att förändringar ständigt kommer att påverka vår organisation och vårt arbete inom den. Förändringarnas syfte är att öka optimeringen för så väl hela organisationen som för den del där den enskilde individen verkar, R3-organisationen med sina många olika kompetenser är inget undantag.

¹¹¹ Personlig kommunikation: Kapten Ola Svensson, A3, Blekinge Flygflottilj F17, 2009-02-03

¹¹² Tedenljung (2008) s. 60

8 SLUTSATS

Yttre krafter och inre logik påverkar en organisation, så även Försvarmakten. För att stärka framför allt de inre faktorerna, däribland opportunisten, ansvarar exekutiven för att huvudmannens mål och syften för organisationen uppnås. Försvarmakten är en stor organisation med åtskilliga hierarkiska nivåer. Det långa avståndet mellan topp och botten kan innebära att huvudmannens mål för organisationen kan te sig oklart för den enskilde individen. Präglas klimatet dessutom av opportunist bidrar detta till hämmad utveckling.

Opportunist uppkommer som en del av den inre logiken inom en organisation. Min uppfattning är att en ökad osäkerhet och begränsad målorientering hos de anställda kan innebära en ökad risk för opportunist. Det är rimligt att anta att det långa avståndet mellan Försvarmaktens ledning och de anställda ute på förbanden kan ha en negativ inverkan på personalens målorientering. När avståndet från huvudmannen blir allt för långt, tappar den enskilde individen kopplingen till det gemensamma målet och utför således mindre målorienterade handlingar.

Den slutsats jag drar efter föregående studie är att Försvarmakten bör sträva efter ett klimat vilket bidrar till utvecklingen mot en lärande organisation. Kunskap är en ständigt föränderlig omvandlingsprocess där det subjektiva och objektiva handlingsutrymmet spelar stor roll för individens möjligheter att tillgodogöra sig kunskapen. För att personalens kunskap och lärande skall komma Försvarmakten till gagn är det av betydelse att organisationen arbetar för att utvidga det objektiva handlingsutrymmet för individerna. Genom att söka kunskap om Försvarmaktens starka och svaga sidor som organisation, samt lära sig om de konceptuella processer som präglar organisationen, främjas klimatet för lärande inom organisationen. Med denna kunskap blir varje skeende informativt, då informationsbruset kan sorteras medvetet.

Dogmatiska tendenser och hämmad innovation är parametrar vilka bör motverkas och arbetas bort för att främja den lärande organisationen. Sådana tendenser leder till långsamma beslutsprocesser och osunda lodräta gränser inom hierarkin. Präglas däremot hierarkin av ett klimat där gränserna är genomträngliga och föränderliga antar den mer formen av ett nätverk, där strukturen är stabil men lärande och kunskapsutbyte främjas.

9 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

Föregående studie har gjort en första ansats till att klarlägga de faktorer vilka påverkar Försvarmakten som organisation. Detta har väckt ytterligare frågor hos mig som författare, framför allt kring begreppet lärande organisation. Försvarmakten strävar mot att kunna verka allt mer internationellt, vad gäller så väl samarbete som fredsframtvingande och fredsfrämjande insatser. Vilken betydelse har klimatet inom en lärande organisation för samarbetet med andra stater och organisationer?

Även relationerna mellan utbildningsförband och funktionsutveckling inom ramen för R3-organisationen har väckt mitt intresse. Ytterligare studier av denna relation kan leda till intressanta upptäckter vilka har betydelse för framtida utveckling och optimering. En sådan studie kan med säkerhet appliceras även på andra funktioner inom Försvarmakten.

10 LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING

10.1 Tryckta källor

Abrahamsson, Bengt (1992) *Varför finns organisationer? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

Abrahamsson, Bengt (2000) *Organisationsteori – moderna och klassiska perspektiv*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

Ahrenfelt, Bo (2001) *Förändring som tillstånd*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

Ashkenas, Ron (1997) *Den gränslösa organisationen*; Lund: Studentlitteratur.

Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod*; Lund: Studentlitteratur.

Försvarsmakten (2005) *Doktrin för gemensamma operationer*; Stockholm: Försvarsmakten.

Granberg, Otto; Ohlsson, Jon (2004) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

Hallenberg, Jan; Ring, Stefan; Rydén, Birgitta; Åselius, Gunnar (red.) (2008) *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt – En introduktion i metodlära*; Stockholm: Försvarshögskolan.

Kallenberg, Kell; Larsson, Gerry (2006) *Direkt Ledarskap*; Stockholm: Försvarshögskolan

Lundblad, Niklas (2000) *Fönster mot framtiden Då nu och sedan – framtidsforskarnas bild av framtiden*; Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Tedenljung, Dan (red.) (2008) *Arbetsliv och pedagogik*; Lund: Studentlitteratur. Andra upplagan

10.2 Styrande dokument

Försvarsmakten (2008) *Taktisk, Organisatorisk och Ekonomisk Målsättning för Flygbasbataljon Transportabel*; Stockholm: Högkvarteret.

Försvarsmakten (2008) *Taktikansats Flygbasbataljon Transportabel – R3pluton*; Stockholm: Högkvarteret. Utkast 3

Regeringen (2004) *Proposition 2004/05:5 Vårt framtida Försvar*; Stockholm: Regeringen

Regeringen (2008) *Proposition 2008/09:140 Ett användbart försvar*; Stockholm: Regeringen

Försvarmakten (2007) *Arbetsordning för Högkvarteret och Försvarmaktens centrala ledning*; Stockholm: Högkvarteret.

10.3 Internet

<http://www.mil.se/sv/Forsvarsmakten/Uppgifter-och-formaga/Vision-och-verksamhetside/>

http://www.mil.se/templates/Mil_WebPage.aspx?id=993&epslanguage=SV

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisation>

10.4 Muntliga källor

Kapten Bo Ohlsson, Lärare R3-skolan, Försvarmaktens Tekniska Skola, Halmstad

Kapten Ola Svensson, A3, Blekinge Flygflottilj F17