

Självständigt arbete krigsvetenskap (15 hp)

<i>Författare</i> Heikki Virolainen		<i>Program</i> OP 08-11
<i>Handledare</i> Gunilla Engvall, Pia Molander		<i>Antal ord:</i> 11925
<u>Den akademiska vägen mot uppdragstaktik och utvecklande ledarskap</u> En analys av kursplanerna vid OP 08-11		
<p>Ledningsmetoden Försvarsmakten använder sig av är uppdragstaktik och utbildningen mot den kunnat riktats ganska fritt. När kadetternas utbildning nu strävar mot akademiska mål, snarare än praktiska, kan innehållet av uppdragstaktik i den numera teoritunga utbildningen ifrågasättas. Ytterligare en aspekt som kan ifrågasättas i den teoritunga utbildningen är det ledarskap som kadetterna utbildas mot.</p> <p>Det övergripande syftet är att undersöka om kadetterna vid officersprogrammet utbildas mot den ledningsmetod och ledarstil som Försvarsmakten använder sig av, det utvecklande ledarskapet och uppdragstaktik.</p> <ul style="list-style-type: none">• Utifrån kursplanerna, utbildas kadetterna vid OP 08-11 mot utbildningsmål som kan härledas mot uppdragstaktik och utvecklande ledarskap?• I vilken mängd återspeglas dessa i sådant fall? <p>Förenandet av uppdragstaktik och utvecklande ledarskap möjliggörs vetenskapligt i en rapport av Lena Stenlund och Gerry Larsson. Den utgör grund för det analysverktyg som används i granskandet av kursplanerna.</p> <p>Studien är att betrakta som att en kvalitativ innehållsanalys gjorts av kursplanerna för OP 08-11, där en deskriptiv jämförelse har gjorts mellan varje kursplan och analysverktyget.</p> <p>Sett till frågeställningarna kan diskussion knappast väckas enligt denna studie om att lärandemålen vid officersprogrammet inte kan härledas mot uppdragstaktik eller utvecklande ledarskap. Detta med anledning av att samtliga begrepp och faktorer ingående i analysverktyget återfanns i sammanställningen av kursplanerna.</p> <p>Nyckelord: Utvecklande ledarskap, uppdragstaktik, den svenska modellen, officersutbildning, officersprogrammet.</p>		

The academic path to mission type tactics and transformational leadership

An analysis of the curriculums at the officers academy

The Swedish armed forces managing approach is mission type tactics and the education towards it has previously been directed quite freely by the Swedish armed forces. When the officer cadets education now strive against academic learning rather than practical learning the reflection of mission type learning now can be questioned. By the same reason another aspect in the education can be questioned, the leadership.

The main purpose with this study is to investigate whether how the education at the officer academy strives towards the managing approach and leadership approach that applies within the Swedish armed forces, mission type tactics and transformational leadership.

- Based on the curriculums, can learning goals be found which derive from mission type tactics and transformational leadership?
- In that case, in which extent are these reflected?

The scientific uniting of mission type tactics and transformational leadership has been made possible in a report written by Lena Stenlund and Gerry Larsson. The report constitutes the foundation of the analytical tools which is used in the review of the curriculums.

The study is to be considered as a qualitative analysis of contents of the curriculums where a descriptive comparison has been made between each curriculum and the analytical tool.

When the question at issue is to be answered, opposition against the reflection of mission type tactics and transformational leadership can hardly be raised. This is because every single one of the key concepts and factors found in the analytical tool also is found in the result compilation.

Key words: Transformational leadership, mission type tactics, the Swedish model, officer education, officer academy.

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte och frågeställning	5
1.4 Metod	5
1.4.1 Design & teknik.....	5
1.4.2 Material	6
1.4.3 Validitet och reabilitet.....	7
1.5 Avgränsningar.....	8
1.6 Tidigare forskning.....	8
1.7 Källor och källkritik	9
1.8 Disposition.....	9
1.9 Centrala begrepp	10
2. Teori	11
2.1 Teoretiskt ramverk	11
2.1.1 Uppdragstaktik.....	12
2.1.2 Utvecklande ledarskap i den svenska modellen.....	13
2.1.3 Kombinerandet av dessa.....	15
2.1.4 Analysverktyget.....	16
3. Empiri	19
3.1 Empiriskt underlag.....	19
4. Analys & Slutsatser	21
4.1 Analys	22
4.1.1 Krigsvetenskap	22
4.1.2 Militärteknik	25
4.1.3 Militärt ledarskap.....	26
4.1.4 Fysiskt stridsvärde	29
4.2 Resultat och slutsatser	30
4.3 Förslag till vidare forskning.....	33
5. Käll- och litteraturförteckning	34
Bilaga 1	36
Bilaga 2	37

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Akademiseringen av officersutbildningen tog sin början under 90-talet när Försvarsmakten började identifiera detta behov. Världsbilden var och är kontinuerligt föränderlig, och konflikter kom att bli alltmer komplexa. Det gjorde att man, sett till insatser som svenska förband gjort, bl.a. identifierade att arbetsmiljön blivit komplexare och officerare behövde kunna samverka med andra nationaliteter i en helt annan utsträckning än tidigare. Den tänkta lösningen var alltså en välutbildad officer med en förmåga att tackla oförutsedda problem tack vare ett självständigt, kritiskt tänkande. För att uppnå det krävdes att officeren skulle högskoleutbildas.

Under 2000-talet fortsatte arbetet med att akademisera officersutbildningen och efter ett utbildningsuppehåll 2004-2005 kom utbildningen igång igen 2006. Då var utbildningen, efter Försvarsmaktens skolreformer¹, förlängd från två år till tre år. Det nya YOP (Yrkesofficersprogrammet) inleddes lite vacklande mycket tack vare avsaknaden av ett självständigt arbete i planeringen. Samtidigt lämnades det 2007 in en proposition till regeringen in med titeln "Högskoleutbildning av officerare m.m."². Det huvudsakliga innehållet i denna är att inrätta Försvarshögskolan till en högskola som lyder under högskolelagen. I och med detta kan man fr.o.m. 1 januari 2008 examinera nya officerare från försvarshögskolan där de nya officerarna ska kunna erhålla civila högskolepoäng. Utbildningen av nya officerare kom fr.o.m. det att kallas Officersprogrammet.

Vid Officersprogrammet läses idag 180 högskolepoäng och kadetterna har en dubbel tillhörighet till skillnad mot tidigare när de enbart tillhörde Försvarsmakten. Numera tillhör kadetterna dels den nu civila instansen Försvarshögskolan, och dels tillhör de Försvarsmakten som finansierar utbildningen. Till bekostnad av att kadetterna nu också tillhör Försvarshögskolan präglas utbildningen i större utsträckning av teori än tidigare. Vid högskolan läggs nu tyngden på att utveckla kadetterna som individer.³. Oavsett vilken av de tre profilerna, nautisk-, teknisk- eller krigsvetenskaplig profil, man som kadett läser läggs en stor vikt på studier kring ledarskap och taktik.

1.2 Problemformulering

Inom sin utbildning har Försvarsmakten tidigare haft ett större handlingsutrymme över vad kadetterna ska utbildas mot med anledning av att de akademiska kriterierna inte behövts tas i beaktande. Nu är fallet alltså tvärtom och tyngden ligger nu väldigt mycket på de akademiska studierna. Ledningsmetoden Försvarsmakten använder sig av är *uppdragstaktik*⁴ och utbildningen mot den har kunnat riktats ganska fritt. När kadetternas utbildning nu ska sträva mot akademiska mål kan innehållet av uppdragstaktik i den numera teoritunga utbildningen ifrågasättas. Ytterligare en aspekt som kan ifrågasättas i den teoritunga utbildningen är det ledarskap som kadetterna utbildas mot. Innan akademiseringen har kadetterna utbildats praktiskt till stor del i lärandet inom ledar-

¹ *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten* (SOU 2003:43) stod till grund för den nya högskolemässiga utbildningen där man även jobbade för att inrätta Försvarshögskolan till en civil högskola lydande under högskolelagen.

² Prop 2006/07:64, *Högskoleutbildning av officerare m.m.*

³ FoUN, *Utbildningsplan officersprogrammet 08-11*, s.4.

⁴ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, 2002, Stockholm, s.90.

skap. Eftersom Försvarsmakten använt sig av *uppdragstaktik*⁵ har kadetterna i sin tur lärt sig anamma en passande ledarstil, nämligen *det utvecklande ledarskapet*.⁶

Med anledning av att nya utbildningar ofta granskas för kvalitetssäkring kan kritik nu riktas mot Försvarsmakten och Försvarshögskolan huruvida de utbildar kadetterna mot lämpligt ledarskap och ledningsmetod. Det utbildningen rimligtvis bör sträva mot, ur Försvarsmaktens perspektiv angående ledarskap och ledningsmetod, bör alltså vara *uppdragstaktik* och *det utvecklande ledarskapet*.

1.3 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet är att undersöka om kadetterna vid officersprogrammet utbildas mot den ledningsmetod och ledarstil som Försvarsmakten använder sig av, *det utvecklande ledarskapet* och *uppdragstaktik*. Den andra delen av syftet är i sin tur att ge ett perspektiv på hur mycket återspeglings av *utvecklande ledarskap* och *uppdragstaktik* som finns i kursmålen. Det är intressant att undersöka därför att officersutbildningen gått från att vara mer praktiskt orienterad till att vara mer teoretiskt orienterad, och för att Försvarsmakten rimligtvis bör fortsätta utbilda mot sitt ledarskap och sin ledningsmetod.

- Utifrån kursplanerna, utbildas kadetterna vid OP 08-11 mot utbildningsmål som kan härledas mot *uppdragstaktik* och *utvecklande ledarskap*?
- I vilken mängd återspeglas dessa i sådant fall?

1.4 Metod

1.4.1 Design och teknik

Studien är att betrakta som att en kvalitativ innehållsanalys gjorts av kursplanerna för OP 08-11, där en deskriptiv jämförelse har gjorts mellan varje kursplan och analysverktyget.⁷

Inledningsvis, efter en kvalitativ textanalys av litteraturen i källförteckningen, görs en redogörelse för *uppdragstaktik* och *utvecklande ledarskap* samt påvisandet av deras vetenskapliga förenlighet.⁸ Förenandet av *uppdragstaktik* och *utvecklande ledarskap* som gjorts av Lena Stenlund och Gerry Larsson utgör grund för det analysverktyg som används i granskandet av kursplanerna. Därefter visas analysverktyget och dess tillverkning genom ett klusterurval⁹ från de 13 utgångspunkter, som Stenlund och Larsson tagit fram, ner till tre punkter.

Därefter görs en textanalys av kursplanerna, vilka utgör empiriskt underlag för studien. Syftet med analysen och den kortare beskrivningen i det kapitlet är att återge vad respektive kurs står för så analysen ska bli mer förståelig.

⁵ Ibid.

⁶ Gerry Larsson et.al, *Direkt Ledarskap*, s.9-12.

⁷ Esaiasson m.fl., *Metodpraktikan*, Stockholm, 2007, s.237-256.

⁸ En deskriptiv jämförelse mellan Utvecklande ledarskap och uppdragstaktik visade deras förenlighet i rapporten "Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga?", Lena Stenlund et.al, Försvarshögskolan, Stockholm, 2004.

⁹ Idar Magne Holme m.fl., *Forskningsmetodik*, Lund, 1997, s.186-187.

Därefter kommer själva analysen av kursplanerna, som är en deskriptiv jämförelse mellan kursplanerna och analysverktyget. Motiveringen till denna metod är att kursmålen som återfinns i respektive kursplan är i textform och analysverktyget kommer leta efter nyckelord i dessa.

Slutligen redovisas resultatet och kurserna vägs ihop till en helhet. Resultatet ska påvisa om det återspeglas *uppdragstaktik* och *utvecklande ledarskap*, och ange ett mått i vilken mängd dessa återspeglas. Även fast studiens återspeglingsmängd kommer redovisas i ett mått av antal återspeglingsringar så är studien inte att betrakta som en kvantifierande studie. Då studien i huvudsak är baserad på text är den fortfarande att betrakta som en kvalitativ textanalys. Måttet av antal återspeglingsringar är, enligt syftet till uppsatsen, att ge ett perspektiv på mängden.

1.4.2 Material

Uppdragstaktik – en ledningsfilosofi i förändring är en bok som används som stöd vid tolkning av uppdragstaktik. Då den svenska uppdragstaktiken är översatt från tyskans *aufdragstaktik* så blir definitioner av vissa ord lite annorlunda tack vare de språkliga skillnaderna. Syftet till denna bok är alltså att se vilken definition Försvarshögskolan genom studier kommit fram till.

Handbok i manöverkrigföring (Förkortad och kommenterad upplaga) - är även den översatt, dock från engelska. Författaren till originalet William S. Linds tankar kring ämnet har översatts av Försvarshögskolan. Det är deras översättning av manöverkrigföring och manövertänk som studien utgår ifrån.

Militärstrategisk doktrin innehåller Försvarsmaktens syn på sammanhanget mellan konfliktens natur, politik, strategi, manövertänkandet och uppdragstaktik. Den används för att få rätt definition av de begrepp som rör uppdragstaktik samt att det i doktrinen uttrycks hur man vill använda uppdragstaktik.

Direkt ledarskap är en av Försvarsmaktens läroböcker som tagits fram och utvecklats just därför att allmän litteratur inte belyser i tillräcklig grad vad som är specifikt och relevant för svensk officersutbildning. Från den här boken hämtas den ledarskapsmodell¹⁰ som ledarstilen Utvecklande ledarskap återfinns inom.

Leadership – theory and practise är en bok som givit fördjupning av ledarskapsmodeller som skiljer sig från de militärt anpassade ledarskapsmodellerna i *Direkt ledarskap*. Bidrar med ett allmänt perspektiv på ledarskap.

Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga? Den här rapporten är det som ger verktyget i arbetet legitimitet därför att man, vilket nämnt tidigare, kommer fram till att *överensstämmelsen är god*.¹¹ Ur bilagan till rapporten hämtar jag de tretton tolkningspunkter mellan Utvecklande ledarskap och uppdragstaktik.

¹⁰ Gerry Larsson et al. *En svensk modell, Direkt Ledarskap*, Figur2:3, s.38.

¹¹ Lena Stenlund m.fl., *Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga?*, Försvarshögskolan, Stockholm, 2004, Bilaga 1, s5.

Proposition 2006/07:64, *Högskoleutbildning av officerare m.m.* ger argument för den högskoleutbildade officeren och beskriver processen kring inrättningen av Försvarshögskolan till civil högskola lydande under högskolelagen. Propositionen ger referens till bakgrunden och vilka beslut som togs kring inrättandet.

De *kursplaner* som återfinns inom utbildningen av OP 08-11 kan ses i *bilaga 1*. Kurserna läses dels vid Militärhögskolan Karlberg (MHS K), dels vid respektive verksamhetsförlagd utbildning (VFU). Kurser vid MHS K läses av samtliga medan VFU-kurser ser olika ut beroende på vilken inriktning inom Försvarsmakten man som kadett valt.

Relaterat till kursplanerna har författaren, som student på OP 08-11, kunnat observera alla övningarnas karaktär under hela studietiden. Den enda kurs som inte genomförts är kurs nr 10¹² vilken innehåller en praktisk övning. Därför kommer den enbart att granskas utifrån kursplanens text utan att egen erfarenhet bidragit till perspektivet. Övriga kurser där praktiska övningar funnits har egen observation gjorts. Övningarnas karaktär kommer tas hänsyn till under analyserandet av kursplanerna för att återge en rättvis bild av verksamheten.

1.4.3 Validitet och reliabilitet

*”För att veta om man har skapat ett bra analytiskt redskap bör man därmed fundera i termer av validitet. Är de specifika frågor man ställer till de texter som skall undersökas rimliga empiriska indikatorer på det fenomen man vill undersöka?”*¹³

I metodpraktikan förklaras flera olika sorters validitet, men just den här används då den är skriven angående kvalitativ analys. Eftersom min metod är en kvalitativ innehållsanalys av kursplanerna genom en deskriptiv jämförelse av kursplaner och analysverktyg passar citatet bra in. Analysverktyget är ju grundat i de 13 utgångspunkter (återfinns i *bilaga 2*) som Lena Stenlund och Gerry Larsson tagit fram i sin egen deskriptiva jämförelse mellan uppdragstaktik och utvecklande ledarskap. Den här studien har valt att istället för att utgå från de 13 punkterna korta ner till tre utgångspunkter genom ett klusterurval. Klusterurvalet görs främst då en del av utgångspunkterna är snarlika varandra vilket skulle skapa en onödig repetition. De punkter jag håller fast vid avspeglar fortfarande alla de begrepp och faktorer inom uppdragstaktiken och utvecklande ledarskap som Stenlund och Larsson nämner. Vad gäller den vetenskapliga kvalitén efter klusterurvalet är kriteriet att man innan urvalet bör försäkra sig om att ha en fullständig förteckning av det man vill göra ett urval av¹⁴, samtidigt är ju samtliga begrepp och faktorer representerade i analysverktyget. Detta gör att klusterurvalet i utformningen av analysverktyget inte tummar på den validiteten och fortfarande mäter samma sak som om de 13 punkterna stått kvar.

Vad gäller reliabiliteten i studien kommer mätinstrumentet i samband med analysen utgå ifrån de tolkningar som redan är gjorda i befintlig litteratur avseende uppdragstaktik och utvecklande ledarskap. Studien kommer att fokusera på direkta kopplingar från kursplan mot de nyckelbegrepp och nyckelfaktorer som finns i analysverktyget. De direkta kopplingarna motiveras med främst citat från kursplanerna, egen observation från författaren (under exempelvis övning) kommer att hjälpa eller stödja motiveringarna då det är det som är tvetydigt. Faktumet att egen obser-

¹² IOP014 Påbyggnadskurs taktik, gemensamma operationer, syntes.

¹³ Esaiasson m.fl., *Metodpraktikan*, Stockholm, 2007, s.244.

¹⁴ Idar Magne Holme m.fl., *Forskningsmetodik*, Lund, 1997, s.186.

vation vägs in är för studien enbart en fördel då en del kurser i större utsträckning än andra lägger vikt vid övning. Subjektiviteten tas bort då motiveringarna grundas till största del på kursmålen och inte egen observation. Reliabiliteten vilar alltså i textanalysen snarare än i den egna observationen.

1.5 Avgränsningar

Jag kommer att förhålla mig till de kurser som ingått inom ramen för utbildningen av OP 08-11 och inte tidigare kull (OP 07-10). Anledningen är att få så nya kursplaner som möjligt som inte fortfarande är i förändring. En analys av de nya kurserna (till OP 09-12 och OP 10-13) skulle till del vara föränderliga. Ett liknande arbete skulle kunna göras när kommande programkullar är i sitt slutskede av utbildningen och kurserna inte längre kan förändras.

Underlaget från utvärdering av de kurser som är genomförda vid OP 08-11 kommer jag inte att använda mig av. Detta med anledning av att alla kurser inte är genomförda än och underlag från utvärderingarna inte finns.

De kurser som läses under den verksamhetsförlagda utbildningen (VFU) kommer inte att tas med i studien med anledning av att beroende på vilken VFU kadetter varit på har annorlunda utformning av kursplaner funnits. Då en annan avvikelse kan uppstå kommer studien enbart att inkludera den krigsvetenskapliga profilen och inte den nautiska eller tekniska.

1.6 Tidigare forskning

Kring ämnet ledarskap råder det ingen tvekan om att det finns ofantliga mängder forskning. Mycket av tankarna som inspirerat den här studien är Gerry Larssons¹⁵ forskning kring ledarskap. Professor Larsson har som bekant varit med och tagit fram forskningen till Försvarsmaktens lärobok *Direkt Ledarskap* tillika den forskningsrapport som gör uppdragstaktik och utvecklande ledarskap förenliga. Det utvecklande ledarskapet ingår i vad man i *Direkt Ledarskap* kallar för *Den svenska modellen*¹⁶ för att åskådliggöra ledarstilar. Modellen visar att ledarstilar är baserade på olika faktorer i ens omgivning samt hur man är som person och de kompetenser man besitter. Liknande drag avseende just kompetenser och personlighet skriver Peter G. Northouse om i *Leadership – theory and practise*¹⁷. Paralleller kan dras mellan *trait approach*¹⁸ och *skills approach* mot *den svenska modellen* då de i författarens tycke där åskådliggörs tillsammans som *önskvärda kompetenser*. Medan Northouse ser på teorin att, *traits* är ledaregenskaper man föds med.¹⁹ och *skills* är ledaregenskaper som man kan öva upp²⁰ så är *önskvärda kompetenser* en blandning av båda dessa typer. Exempelvis nämns *social kompetens*²¹ som kanske ligger i gränslandet mellan medfödd och upplärd egenskap.

¹⁵ Professor i psykologi vid Försvarshögskolan. Forskar och undervisar inom bl.a. ledarskap, stress, krishantering.

¹⁶ *Direkt Ledarskap*, s.38.

¹⁷ Peter G Northouse, *Leadership – Theory and practise*, 2007, USA.

¹⁸ *Ibid*, s.15-36.

¹⁹ *Ibid*, s.34.

²⁰ *Ibid*, s.66-67.

²¹ *Direkt Ledarskap*, s.39-41.

Ytterligare en parallell kan dras mellan Northouse teorier och *den svenska modellen*. Nämligen där Northouse uttrycker *transformational leadership*²² kontra ledarstilen *det utvecklande ledarskapet*²³. *Transformational leadership* antyder på en ledares sätt att inspirera följare till stordåd genom att förstå individens behov.²⁴ *Det utvecklande ledarskapet* antyder på att utveckla individer genom att *utgöra föredöme, ha personlig omtanke och ge inspiration och motivation*.²⁵ De två olika lägren refererar enligt författaren till samma ledarskapstänk, dock presenteras de i olika format.

1.7 Källor och källkritik

I studien ingår böckerna *Direkt ledarskap* och *Leadership – theory and practise* varifrån tankar om ledarskap tagits in ifrån. *Leadership – theory and practise* är den fjärde utgåvan från 2007 medan *Direkt ledarskap* är från 2006 och är inte reviderade sen dess. Det utgör att samtidskriteriet är uppfyllt och studien inte utgörs på ledarskapsteorier som blivit utdömda eller är inaktuella. Båda böckerna, som är läroböcker, har skrivits av professorer som i sina studier angett ett stort antal författare och ledarskapsteorier som underlag i framställandet av sin egen litteratur och teori. Tack vare att författarna är professorer med kvalificerad utbildning som skapat egna teorier kring ledarskap kan inte äkthetskriteriet ifrågasättas. Då de båda böckernas referenser i vissa fall anger samma personer som underlag för sina studier kan en tanke om beroendekriteriets uppfyllande ifrågasättas. Dock utgör de lika referenserna enbart ca 10% av den totala referenslistan vilket gör att beroendekriteriet visst är uppfyllt. Vad gäller tendenskriteriet så är det också uppfyllt då böckerna enligt sina förord skrivits med olika syften. *Leadership – theory and practise* har framställts ur ett allmänt perspektiv för att öka förståelsen mellan teori och praktik medan *Direkt ledarskap* framställts i syfte att tydliggöra militärt ledarskap i extrema situationer. De uppdragstaktiska aspekterna utgår ifrån *Militärstrategisk doktrin* och *Handbok i manöverkrigföring*. Då uppdragstaktik är ett begrepp som är översatt och tolkat till många olika språk och användare förhåller sig denna studie till Försvarmaktens och Försvarshögskolans definitioner. Med anledning av att kursplanerna som granskas i studien utbildar kadetter mot arbete inom Försvarmakten hade inte studien varit intressant eller relevant om inte perspektiv togs ur deras egen definition av uppdragstaktik. Därför kan inte annat antas än att *Handbok i manöverkrigföring* och *Militärstrategisk doktrin* uppfyller de källkritiska kraven, dessutom är det de senaste utgåvorna studien tagit del av.

1.8 Disposition

Första kapitlet inleder uppsatsen genom att beskriva bakgrunden till varför intresset väckts för ämnet. Problemformulering, frågeställningar och syfte till varför arbetet genomförs presenteras här. En beskrivning av metod görs och likaså en presentation av relevant material. Avslutningsvis i detta kapitel beskrivs avgränsningar inom ämnet och tankar kring tidigare forskning.

²² *Leadership – Theory and practise*, s.91-111.

²³ *Direkt Ledarskap*, s.45-47.

²⁴ *Leadership – Theory and practise*, s.202.

²⁵ *Direkt Ledarskap*, s.45-47.

Arbetets andra kapitel presenterar de två olika teorier (uppdragstaktik och Utvecklande ledarskap) som ligger till grund för teorin bakom studien och det vetenskapliga kombinerandet av dessa.

Den tredje delen i uppsatsen återger det empiriska underlaget, kursplanerna, där även en förklaring ges om varje kurs.

Fjärde kapitlet inleds med analysen av kurserna för att avslutas med en återgivning av resultatet och de slutsatser som dragits.

Avslutningsvis kommer det femte kapitlet där en käll- och litteraturförteckning återfinns, följt av bilagorna tillhörande uppsatsen.

1.9 Centrala begrepp

Fackkompetens – definitionen av begreppet är givetvis styrt av vilket yrke som det refererar till. Beroende vilken nivå man är chef på så varierar fackkompetensen även där. Studien som analyserar kadetter bör givetvis ha ett ledarskapsmässigt perspektiv. Ett exempel är att en officers fackkompetens kan kunna vara stresshantering. Nu finns de ledarskapsmässiga aspekterna redan invävt i de övriga faktorerna ingående i studien, som dessutom är fristående. Kvar finns det materiella perspektivet, vilket medför att studien alltså tagit perspektivet att *fackkompetens* syftar till materiella system inom Försvarsmakten.²⁶

Chefskompetens, inomorganisatorisk respektive utomorganisatorisk – den *inomorganisatoriska* syftar till att exempelvis kunna planera, organisera, tillämpa regelverk och uppföljning på fältet. Den *utomorganisatoriska* syftar till förmågan att kunna se sin organisation från ett perspektiv utifrån omvärlden, exempelvis politiska frågors påverkan på Försvarsmakten.²⁷

Social kompetens, flexibel respektive balanserad – syftar till att kunna vara *flexibel* och anpassa sig i dialoger och ”tala samma språk” oavsett vem man talar med. Den *balanserade* handlar om att vara mottaglig att lyssna på alla inblandade parter i konflikter.²⁸

Stresshanteringsförmåga, probleminriktad respektive känslolinriktad – är att i pressade situationer dels kunna se uppgifter och problem med bra överblick respektive att i liknande situationer bortse från sina känslor kring situationen.²⁹

Föredöme, värdegrund, förebild, ansvar – inom det utvecklande ledarskapet ska individen genom handlingar vara en *förebild*, genom värderingar ha en sund *värdegrund* och genom ett *ansvar* av uppgift utgöra ett *föredöme*.³⁰

²⁶ Ibid, s.42.

²⁷ Ibid, s.42-43.

²⁸ Ibid, s.43.

²⁹ Ibid, s.43-44.

³⁰ Ibid, s.45.

Personlig omtanke, ge stöd, konfrontera – den känslomässiga och praktiska handledningen eller hjälpen är vad *ge stöd* syftar till. *Konfrontera* syftar till att kunna bemöta medarbetare som gjort dåliga insatser och gå vidare med något konstruktivt.³¹

Inspiration och motivation, uppmuntra delaktighet respektive kreativitet – handlar om att få medarbetare engagerade och därigenom delaktiga samt uppmuntra till nya idéer.³²

Initiativet, initiativkraft – syftar inom manövertänket och uppdragstaktik att vara den som agerar först, att vara offensiv, för att tvinga motståndaren att reagera och således få ett ledningsöverläge och minska handlingsfriheten för denna.³³

Självständigt beslutsfattande – ur uppdragstaktiken och syftar till att kunna ta ett beslut utan att behöva rådfråga högre chef hela tiden. Skapar effektivitet i verksamheten om underställd kan ta tillvara på uppkomna möjligheter.³⁴

Individuellt ansvarstagande – syftar inom uppdragstaktiken till att genom ett ansvarskännande och inblick i högre chefs vilja och målsättning öka viljan till initiativkraft och självständigt beslutsfattande.³⁵

Ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal – syftar till att chefen litar på att personalen löser uppgiften på, för uppdraget, bästa sätt. Personalen litar på att chefen tar, för uppdraget, rätt beslut.³⁶

Låt-gå – är ett begrepp ur den svenska modellen som antyder ett likgiltigt och ansvarsundvikande förhållningssätt gentemot underlydande som agerar utanför verksamhetens ramar.³⁷

Krav och belöning, kontroll – syftar i den svenska modellen på att man ställer krav på personalen och lockar med en belöning. Kontrollen syftar till att chefen följer upp arbetsresultaten kontinuerligt. Brukar kallas *piska-morot*.³⁸

2. Teori

2.1 Teoretiskt ramverk

De två huvudkomponenterna som ingår i teoribildningen kring studien är alltså uppdragstaktik och Utvecklande ledarskap. Sedan utgör kombinerandet av Utvecklande ledarskap och uppdragstaktik de tretton utgångspunkter för studien. Dock behövs antalet punkter kortas ner samt uttryck-

³¹ Ibid, s.46.

³² Ibid,s.47.

³³ *Militärstrategisk doktrin*, s.86-89.

³⁴ Ibid, s.90.

³⁵ William S Lind, *Handbok i manöverkrigföring – Förkortad och kommenterad upplaga*, FHS, 2006, s.26-27.

³⁶ Ibid.

³⁷ *Direkt ledarskap*, s.49.

³⁸ Ibid, s.47-48.

as annorlunda för att bli ett effektivt verktyg. Mer om detta i avsnitt 2.1.4 där analysverktyget presenteras.

2.1.1 Uppdragstaktik

Uppdragstaktik är en ledningsmetod som är sprungen ur manövertänket inom manöverkrigföring. För att kunna erbjuda läsaren en rättvis chans att förstå uppdragstaktik kommer en beskrivning av manöverkrigföring, manövertänk och uppdragstaktik.

Ordet ”manöver” i manöverkrigföring är nyckeln till att förstå vad begreppet handlar om. När det kommer till manöverkrigföring är definitionen av ”att manövrera” inte bara kopplat till förmågorna rörlighet och motanfall. Begreppet syftar även till att med förmågorna rörlighet och motanfall hålla ett högre tempo i sin beslutscykel än sin motståndare för att nå framgång³⁹. Överste John Boyd⁴⁰ utvecklade teorin ”OODA (Observe, Orient, Decide, Act) Loop”⁴¹ varifrån översättningen *beslutscykel* kommer ifrån. I sina studier kom Boyd fram till vikten av att kunna uppfatta en situation, förstå situationen, ta ett beslut och agera snabbare än sin motståndare.⁴² Enligt teorin blir agerandet av den part som tar långsammast beslut mer och mer obsoleta⁴³ med anledning av att när det beslutet tas är den snabbare parten redan i process med nästa agerande (cykel). Om den ena parten är snabbare i tillräckligt många beslutscykler kommer den långsammare att förlora sin sammanhållning och inte längre ”slås som en effektiv, organiserad styrka”⁴⁴.

Manövertänket kommer, så klart, direkt från manöverkrigföringen och är kort beskrivet en uppfattning om *hur vilja och resurser på bästa sätt skall användas för att uppnå uppsatta mål i en konflikt eller annan situation där militära medel används*⁴⁵. Syftet är kopplat till, i tidigare stycke beskrivet, förlusten av sammanhållningen i organisationen. Det kallas i Sverige manövertänk att åstadkomma *systemchock* när organisationen till slut, tillfälligt eller permanent, kollapsar.⁴⁶

För att teorin ska nå maximal verkan med minimala förluster (stridsekonomi) är strävan i manövertänket den *indirekta metoden*.⁴⁷ Den indirekta metoden inriktar sig snarare mot att slå mot motståndarens svaga punkter (eller kritiska sårbarheter) snarare än motståndarens starka sidor, vilket görs inom den direkta metoden. För att exemplifiera detta inom krigföring kan ena parten flygbomba den andra partens underhållsstråk eller en viktig flygplats. Detta skulle medföra minimala egna förluster samtidigt som det ställer till stora problem för motståndarens anfallsstyrka då de saknar drivmedel, ammunition osv. För att sätta det i kontrast till den direkta metoden skulle man kunna exemplifiera med ett anfall med stridsvagnar och skyttetrupp mot motståndarens motsvarighet. Detta skulle, oavsett beroende av stridstekniska faktorer, orsaka större egna förluster och motståndaren har möjlighet till motanfall då dess andra funktioner är intakta. Alltså säger teorin, genom en *indirekt metod* slå mot *kritiska sårbarheter* för att nå systemchock.

³⁹ *Handbok i manöverkrigföring*, s.15-17.

⁴⁰ Överste John Boyd var en pensionerad flygvapenöverste och stridspilot som genom studier av luftstrider tog fram teorin att vara snabbare än sin motståndare i beslutscykeln. Ibid, s.16.

⁴¹ Ibid, s.17.

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ *Militärstrategisk doktrin*, s.81.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid, s.82.

Dock saknas en viktig variabel, nämligen *initiativet*. Just strävan efter initiativet i en konflikt gör att man ger sig själv förutsättningar att agera först och därmed vara den som troligast är snabbast i sin beslutscykel eftersom man hela tiden påbörjar sin cykel tidigare än motståndaren. Strävan efter initiativet underlättas av uppdragstaktik⁴⁸.

Ett vanligt påstående är att uppdragstaktik är en decentraliserad ledningmetod. Med det menar man att besluten ska kunna tas så långt nere i hierarkin som möjligt, i motsats till att varje beslut ska tas via en högre chef. (Dock är det inte sagt att detaljstyrning från högre chef kan utövas temporärt inom uppdragstaktiken.) Det övergripande syftet är kopplat till manövertänkets syfte och är alltså att inneha ett högre tempo i sin beslutsfattning än motståndarens för att denne hela tiden ska behöva *reagera*, på uppkommen situation, snarare än att *agera*.

Inom uppdragstaktiken ges den underställda information om *vad* det är som ska uppnås. Hur det ska gå till är i ett bra uppdragstaktiskt klimat upp till den underställda att bestämma.⁴⁹ För att den underställda ska kunna ta så bra egna beslut som möjligt förutsätts det av vetskapen om högre chefs långsiktiga slutmål i operationen. I översättningen av *William S Linds* bok förklaras det med hjälp av att *förstå chefens vilja/avsikt*. I utbyte erhåller den underställda handlingsfrihet att bestämma metod, så länge metoden bär mot chefens långsiktiga mål.⁵⁰

Sammanfattningsvis förutsätts uppdragstaktik av *initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal*⁵¹. Det är dessa fyra nyckelbegrepp som kommer tas med från uppdragstaktik till analysverktyget, mer om det i avsnitt 2.1.4.

2.1.2 Utvecklande ledarskap i den svenska modellen

I Försvarsmaktens lärobok *Direkt Ledarskap* återfinns vad som kallas den svenska modellen. Det är en ledarskapsmodell som beskriver tre olika ledarstilar; *Icke-ledarskap, Konventionellt ledarskap* och *Utvecklande ledarskap*. De faktorer som bidrar till att definiera ledarstilarna är *låt-gå* för icke-ledarskapet. *Krav och belöning* samt *kontroll* för det konventionella ledarskapet. För Utvecklande ledarskap gäller faktorerna *föredöme, personlig omtanke, inspiration och motivation*. Just dessa tre är vad som kännetecknar Utvecklande ledarskap vars syfte just är att skapa en miljö där individer utvecklas. Boken *Direkt ledarskap* är som sagt framtagen för att användas som lärobok inom Försvarsmakten då teorierna är anpassade för militärt ledarskap. Boken förordar det utvecklande ledarskapet när det kommer till motivation⁵², som är viktigt att underställda har inom uppdragstaktik.⁵³ Figuren nedan åskådliggör de tre olika ledarstilarna och dessutom vilka önskvärda kompetenser en ledare bör ha enligt boken.⁵⁴

⁴⁸ *Militärstrategisk doktrin*, s.82.

⁴⁹ *Handbok i manöverkrigföring*, s.26.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Militärstrategisk doktrin*, s.90.

⁵² *Direkt ledarskap*, s.49.

⁵³ *Handbok i manöverkrigföring*, s.26-28.

⁵⁴ *Direkt ledarskap*, s.41.

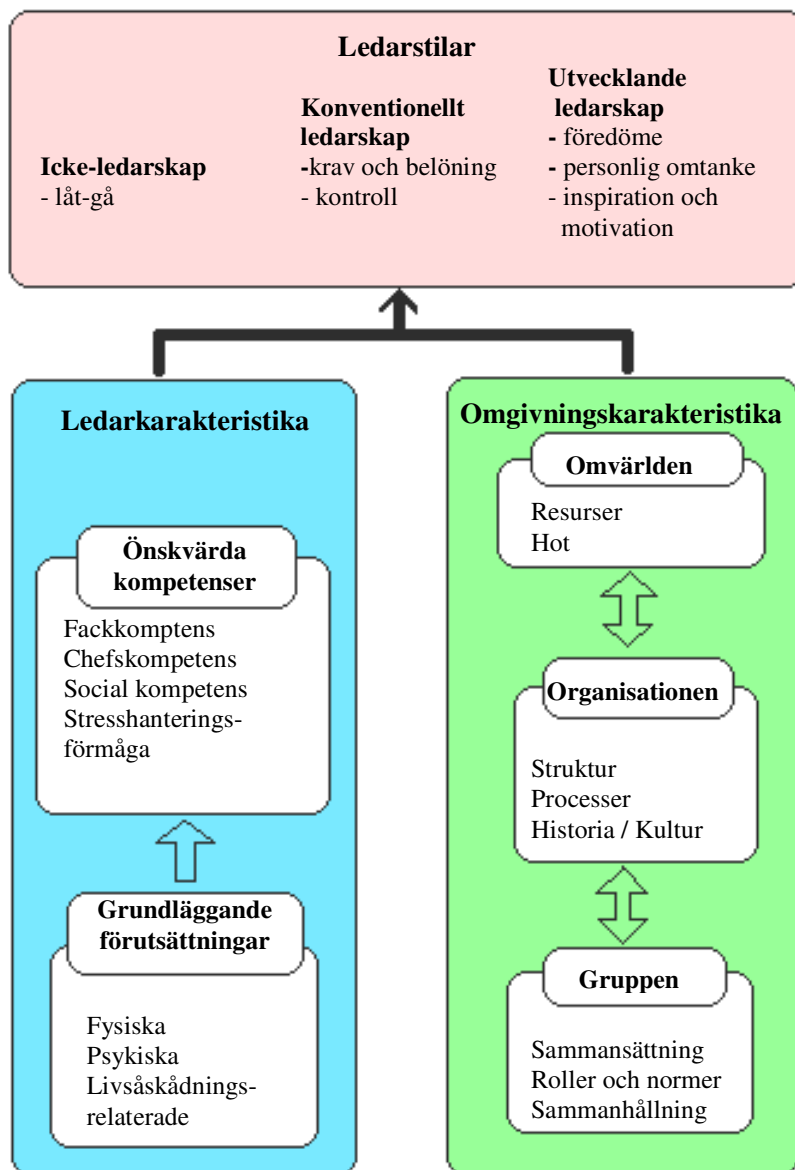
LEDARSTILAR		
Dimension	Faktorer	Delfaktorer
Utvecklande ledarskap	Föredöme	Värdegrund Förebild Ansvar
	Personlig omtanke	Ge stöd Konfrontera
Konventionellt ledarskap	Inspiration och motivation	Uppmuntra delaktighet Uppmuntra kreativitet
	Krav och belöning	Eftersträva överenskommelse Piska och morot
Icke-ledarskap	Kontroll	Vidta nödvändiga åtgärder Överkontroll
	Låt-gå	
ÖNSKVÄRDA KOMPETENSER		
	Faktorer	Delfaktorer
	Fackkompetens	
	Chefskompetens	Inomorganisatorisk Utomorganisatorisk
	Social kompetens	Flexibel Balanserad
	Stresshanteringsförmåga	Probleminriktad Känslolinriktad

Figur 1. Förutom Dimension, Faktorer och delfaktorer återfinns i boken även nivån *Beteenden*. Den nivån återges inte i denna studie då den inte bidrar med något konkret.

I litteraturen ställer man sig frågan hur man kan åskådliggöra något så komplext som ledarskap⁵⁵. Man menar att ett antal *ledarkarakteristika* och *omgivningskarakteristika* är vad som samverkar mellan en ledares faktiska ledarstil⁵⁶. Som bilden nedan visar innefattar ledarkarakteristika ett antal *grundläggande förutsättningar* och *önskvärda kompetenser*. Medan omgivningskarakteristika innefattar *omvärlden*, *organisationen* och *gruppen*. En *svensk modell*, som den kallas, är en ledarskapsmodell som visar vad det är som ligger i grund till olika ledarstilar och man har valt att åskådliggöra dessa med tre olika stilar. I den bästa av världar präglas en ledares stil givetvis av det utvecklande ledarskapet och personen innehar de önskvärda kompetenserna enligt modellen. Det är också därför utvecklande ledarskap och de önskvärda kompetenserna valts ut till studien.

⁵⁵ Ibid, s.38.

⁵⁶ Ibid, s.39.



Den svenska modellen erbjuder en förståelse för att det finns olika ledarstilar. Studiens innehåll kommer att fokusera på de faktorerna som finns i det *utvecklande ledarskapet* och *önskvärda kompetenser* enligt bilden därför att det är dessa som rapporten i avsnitt 2.1.3 också utgår ifrån.

2.1.3 Kombinerandet av dessa

”Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen *Utvecklande ledarskap* förenliga?”

Denna rapport är vetenskapligt genomförd och i sammanfattningen över resultatet kommer man fram till följande.

”Jämförelsen visar att modellen Utvecklande ledarskap med ett undantag – ”god disciplin” – förefaller rymma allt som ingår i beskrivningen av uppdragstaktik. Mod och ”frånvaro av bufflighet” är betydelsefulla inslag i utvecklande ledarskap som inte tycks vara betonade i uppdragstaktik. Slutsatsen är dock att överensstämmelsen är god.”

I rapporten har man hämtat citat ur *Militärstrategisk doktrin* för att visa uppdragstaktikens innehåll. Därefter har man jämfört mot ledarstilar, ledarkarakteristika och omgivningskarakteristika ur den svenska ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap. De tretton punkter som redovisas i den deskriptiva jämförelsen i rapporten⁵⁷ återfinns i *bilaga 2*.

2.1.4 Analysverktyget

För att göra verktyget mer gripbart görs en förenkling av de tretton utgångspunkterna. Punkterna som Stenlunds och Larssons rapport⁵⁸ sammanställt har letat efter samma faktorer och delfaktorer inom utvecklande ledarskap som denna studie kommer analysera utifrån. Annars hade vi inte mätt samma saker.

Med anledning av att flera av punkterna innehåller samma koppling till det utvecklande ledarskapet kommer alla inte tas med i studien. Exempelvis innehåller punkterna 1,2, 7, 9, 10, 11 och 12 inslag av *Inomorganisatorisk chefskompetens*. I studien anses det inte nödvändigt att med repetition jämföra kursplaner från samtliga punkter för att göra den trovärdig. Avsikten är som sagt att göra ett klusterurval till så få punkter som möjligt, men som fortfarande återspeglar nyckelbegrepp för uppdragstaktik och faktorerna för Utvecklande ledarskap.

Det medför att de punkter som valts ut till studien som återger Utvecklande ledarskap är punkterna 5, 7 och 13 därför att de har fokus på faktorer/delfaktorer:

- *Föredöme* → *ansvar*
- *Personlig omtanke* → *ge stöd*
- *Inspiration och motivation* → *uppmuntra delaktighet, uppmuntra kreativitet*

Dessutom tar de hänsyn till de faktorer och delfaktorer som visas under *önskvärda kompetenser* i tabellen

- *Fackkompetens*
- *Chefskompetens* → *inomorganisatorisk-, utomorganisatorisk-*
- *Social kompetens* → *flexibel-, balanserad-*
- *Stresshanteringsförmåga* → *probleminriktad-, känslolinriktad-*

Den enda avsaknaden i punkterna är nu delfaktorer *värdegrund, förebild* och *konfrontera*. Då de andra delfaktorerna är uppfyllda (*ansvar* och *ge stöd*) kan det bortses ifrån då innehållet av minst en delfaktor utgör referens till de sammanfattande faktorerna.

⁵⁷ Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga?, Bilaga 1, s.17-23.

⁵⁸ Ibid.

Samtidigt behövs det tas hänsyn till meningsuppbyggnaden i punkterna 5, 7 och 13 där uppdragstaktik beskrivs. Utan det skulle studien enbart fokusera på Utvecklande ledarskap vilket målet inte är. Målet med gallringen av punkterna är att de som ska kvarstå också ska representera en sammanfattning för uppdragstaktik, inte enbart Utvecklande ledarskap. I avsnittet 2.1.1 sammanfattar sista meningen nyckelord och nyckelfraser som förutsätts inom uppdragstaktik⁵⁹. Denna mening kommer stå till grund för de uppdragstaktiska kriterierna för urvalet därför att uppdragstaktik uppstår när chefen ger *förutsättningar* till underställd att agera.⁶⁰ Med utgångspunkt från nyckelorden och nyckelfraserna återfinns i analys av punkterna 5, 7 och 13 följande.

- **Punkt 5:** ” *Varje chef skall uppmuntra och ge utrymme för underställda chefers och övriga underlydandes agerande.*”

Antyder på vikten av **ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.**

- **Punkt 7:** ” *Manövertänkandet anmodar ett högt tempo. Detta förutsätter att chefer på alla nivåer kan utnyttja uppkomna möjligheter och kritiska sårbarheter.*”

Uppmuntrar chefer på alla nivåer till främst **initiativkraft** och **självständigt beslutsfattande** på uppkomna situationer. I ett *högt tempo* anmodar manövertänket i sin kontext att det höga tempot även uppstår pga. initiativkraften.

- **Punkt 13:** ” *En viktig egenskap i uppdragstaktiken är att uppgifterna inte löses på samma sätt varje gång eftersom det är upp till varje mottagare att finna vägen till målet. Detta stödjer vår strävan efter kreativa och oväntade inslag av krigföringen. Uppdragstaktik innebär att chefer på alla nivåer måste acceptera en viss dynamik i tillvägagångssätt under genomförande. De som utför en uppgift har samtidigt ett ansvar att snabbt och efter egna förutsättningar lösa problem, exempelvis när de stöter på situationer som ordergivaren inte har kunnat förutse.*”

Framhäver **individuellt ansvarstagande** då den som gett order för uppdraget inte kunnat förutse varenda uppkommen situation. Antyder även på olika lösningar av uppgifter och acceptansen av dynamik i tillvägagångssätt vilket kan kopplas mot **självständigt beslutsfattande** och **ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.**

Med den motiveringen utgör nu punkterna 5, 7 och 13 utgångspunkt för analysen mot kursplanerna. Kursplanerna kommer att analyseras mot verktyget och fokus kommer vara om det finns en koppling mot **nyckelbegrepp** (ur uppdragstaktik) och *faktorer/delfaktorer* (ur Utvecklande ledarskap/önskvärda kompetenser). Finns kopplingen kommer en notering att göras av kursens numrering i denna studie som framgår i *bilaga 1*. Verktyget ser därmed ut såhär:

⁵⁹ ”Sammanfattningsvis förutsätts uppdragstaktik av **initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande** och **ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.**”

⁶⁰ *Handbok i manöverkrigföring*, s.26.

Utvecklande ledarskap	Ämnesområde (Kursens numrer- ing fylls i nedan.)
<u>Fördeöme</u> Ansvar	
<u>Personlig omtanke</u> Ge stöd	
<u>Inspiration och omtanke</u> Uppmuntra delaktighet Uppmuntra kreativitet	
<u>Fackkompetens</u>	
<u>Chefskompetens</u> Inomorg. Chefskompetens Utomorg. Chefskompetens	
<u>Social kompetens</u> Flexibel social kompetens Balanserad social kompetens	
<u>Stresshanteringsförmåga</u> Probleminriktad förmåga Känslolinriktad förmåga	
Uppdragstaktik Initiativkraft Självständigt beslutsfattande Individuellt ansvarstagande Ömsesidigt förtroende mellan chef och personal	

3. Empiri

3.1 Empiriskt underlag

Följande kapitel ger en kommentar angående innehållet i de nitton kurserna som ingår i studien. Syftet med kommentaren är att överskådligt presentera kursernas innehåll då kursernas namn i bilaga 2 är ganska intetsägande.

En del av kursplanernas lärandemål är baserade på uttryck som är grundade på *Blooms taxonomi*⁶¹. Denna förklarande text visas i de flesta kursplaner:

”Nivån av *kunskap* och *förståelse* (K) samt *färdighet* och *förmåga* (F) samt *värderingsförmåga* och *förhållningssätt* definieras när så är tillämpligt enligt nedanstående taxonomi:

K1: Fakta (t.ex. repetera, definiera, minnas, relatera)

K2: Förståelse (t.ex.) beskriva, diskutera, omformulera, förklara, sammanfatta)

KF3: Tillämpning (t.ex. applicera, använda, planera, laborera, tillverka, öva)

F4: Analys (t.ex. analysera, bedöma, beräkna, jämföra, kritisera, undersöka)

F5: Syntes: (t.ex. sammanfoga, planera nytt, konstruera, organisera, skapa, föreslå)

F6: Värdering (t.ex. skapa nytt, värdera, utvärdera, bedöma, välja, bestämma)”⁶²

(Läsaren bör ha i åtanke de taxonomiska beteckningarna (K1-F6) enbart bör ha i åtanke just nu under presentationen av empirin. De behöver inte läggas på minnet inför nästa kapitel då kursernas normala numrering enligt bilaga 1 gäller.)

En del kursplaner refererar till taxonomin i form av bokstav och siffra för att åskådliggöra omfattning (djup) i studierna eller vad studerande förväntas kunna. Exempel hämtat ur kurs nr 2: ”**Kunskap och förståelse för: Taktiska grundprinciper och stridens grunder. (K1)**” Nedan kommer kommentaren för respektive kurs redovisa bokstav och siffra i respektive kurs lärandemål för att åskådliggöra omfattningen av målen för läsaren av den här studien. Observera att de inte är faktiska utan bedömda utifrån formuleringarna i kursplanerna. Av de kommentarer som uppger att lärandemålen ”*motsvarar*” har en egen bedömning gjorts då det inte angivits, i övriga kursplaner har redan taxonomin angivits.

1. **Grundkurs militärstrategi (1OP003)** – Består av fem kursavsnitt; *militära maktmedel/strategiska mål, internationella organisationer, folkrätt, svensk politik/svenskt förvaltningssystem, Försvarmaktens roll i svensk säkerhetspolitik*. Lärandemålen har nivån K2.

⁶¹ Försvarshögskolan (FoUN) beslutade våren 2007 att försöksvis tillämpa en taxonomi grundat på Blooms taxonomi. Försvarshögskolans version innehåller definition av olika begrepp inom lärande ex. ”förståelse för”.

⁶² 1OP004, *Grundkurs taktik*, 2007-05-24, Stockholm.

2. **Grundkurs taktik (1OP004)** – Inleds med grundläggande studier kring taktiska begrepp, doktriner och reglementen. Studerande fokuserar på egen arenas lägre taktiska nivå med skriftlig/muntlig presentation och tillämpning av taktik. Lärandemålen har nivåerna K1, K2, KF3, F6.
3. **Grundkurs krigsvetenskaplig metod (1OP005)** – Läses samtidigt som grundkurs militärteori och består av tre avsnitt; *studerande av metodlitteratur, metodologiska övningar, tillämpning metod i form av uppsats*. Innehåller nivåer K1, K2, KF3, F4 i lärandemålen.
4. **Grundkurs militärteori (1OP006)** – Läses samtidigt som kursen ovan då en uppsats är en av examinationsformerna. Indelas i tre delar; *militärteori/grundläggande begrepp, manövertänkande, doktrinära grunder*. Nivåer för lärandemål är K1, K2, KF3, F4.
5. **Grundkurs taktik subarktisk miljö (1OP012)** – Innehållet är riktat mot kunskaper och färdigheter om hur det fysiska stridsvärdet påverkas av subarktiska förhållanden. Lärandemålen nivåer är K2, KF3, F6.
6. **Fortsättningskurs taktik mark (1OP009)** – Är en teoretisk och praktisk kurs i fyra avsnitt; *arenaspecifika grunder, markarens organisation och system, taktisk planering, syntes i form av "fältövning"*. Lärandemålen nivåer är K2, KF3,
7. **Fortsättningskurs militärteori och taktik, irreguljär krigföring (1OP107)** – behandlar begreppet *irreguljär krigföring* och teoretiska studier kring stridskrafterns användande i den här typen av konflikter genomförs. En övning av väldigt komplex karaktär genomförs inom ramen för denna kurs. Lärandemålen är i *motsvarighet* till nivåerna K2, F4, F6.
8. **Påbyggnadskurs krigsvetenskaplig metod och självständigt arbete (1OP011)** – inleds med en metodrepetition med djupare fokus på problemformulering än tidigare metodkurs. Därefter självständigt arbete avslutat med opponering/respondering. Lärandemålen är i *motsvarighet* till nivåerna K2, KF3, F4, F6.
9. **Påbyggnadskurs taktik och gemensamma operationer (1OP013)** – bygger på det taktiska tänket och ska skapa förståelse för gemensamma operationer. Studerande sätts in i ett komplext scenario med strategiska förutsättningar. Planering av insats genomförs tillsammans med två fältövningar i subarktiskt klimat. Lärandemålen är i *motsvarighet* till nivåerna K1, K2, KF3, F4, F5, F6.
10. **Påbyggnadskurs taktik och gemensamma operationer, syntes (1OP014)** – är vad som kallas för slutövningen inom officersprogrammet. Inleds med en planering av insats, därefter praktisk övning i ett komplext scenario, slutligen utvärdering och värdering av sig själv. Den enda kursen som inte genomförts under tiden för när arbetet skrevs, kommer helt granskas på kursplanen och utan perspektivet som deltagande i övningen ger. *Motsvarighet* till nivåerna KF3, F4, F5, F6.

11. **Militärteknik grunder (1OP001)** – Behandlar ur ett allmänt perspektiv tekniska systems roll i Försvarsmakten med utgångspunkt ur de grundläggande förmågorna. *Motsvarar* nivåer K1, K2.

12. **Militärteknik OP, sensorer, telekrig och ledningssystem (1OP015)** – Genomförs i tre block; *naturvetenskapliga grunder, teknik och systemtänkande/systemvärdering*. Lärandemålen nivåer *motsvarar* K1, K2, KF3.

13. **Militärteknik OP, verkan och skydd (tidigare 1OP016)** – Kursen djuplodar lite mer inom naturvetenskapliga grunder för att sedan fokusera på teknik för verkan och skydd i en skriftlig examen och ett större grupparbete. *Motsvarighet* till nivåerna K1, K2, KF3, F4.

14. **Militärt ledarskap och pedagogik 1 (1OP002)** – behandlar grundläggande ledarskapsperspektiv, gruppdynamiska processer, mellanmänniska relationer, värdegrundsfrågor och pedagogik med inriktningen biträdande instruktör. Lärandemålen är djupare än i tidigare kurser och mer finns än bara beskrivande definitionsord, dock återfinns *motsvarande* K2, KF3, F4.

15. **Militärt ledarskap och pedagogik 2 (1OP133)** – behandlar lojalitetskonflikter, ansvar, feedback jämställdhet, kultur och stress ur ett individperspektiv. Lika som kursen ovan är lärandemålen lite fylligare och mycket information finns att hämta, skulle *motsvara* K2, KF3, F4.

16. **Militärt ledarskap och pedagogik 3 (1OP018)** – djuplodar samma saker som är nämnda i de två ledarskapskurserna ovan. Fokuserar på att skapa en medvetenhet hos individen och förmåga och vilja att ta ansvar och initiativ för att utgöra ett föredöme. Värdering enligt kursen, ovan *motsvarar* K2, KF3, F4.

17. **Den militära professionen 1 (1OP070)** – Sträcker sig över tre terminer och syftar till att den studerande ska fördjupa insikter kring officersyrket och utvecklas som individ. Kursen är integrerad i hela verksamheten på officersprogrammets samtliga kurser vilket kan säga att man lär sig reflektera hur utbildningen sedan ska användas i yrkeslivet. *Motsvarar* K2, KF3, F4, F6.

18. **Den militära professionen 2 (1OP111)** – samma tänk som kursen ovan, bara att den spänner sig över två terminer och innehåller perspektivet för en funktionsskola. I övrigt samma typ av lärandemål och många av citaten i kursplanen är ordagranna, *motsvarar* K2, KF3, F4, F6.

19. **Fysiskt stridsvärde (UGFYST)** – Innehåller tre moment under tre terminer; *grundläggande kunskaper inom fysisk prestationsförmåga, tillämpad studie av de tillfälligt påverkande faktorerna, tillämpad studie inom fysisk träning samt enskilt arbete*. Kursdokumentet kommer från Gymnastik och idrottshögskolan (GIH) och har efter granskning bedömts *motsvara* K1, K2, KF3, F4.

4. **Analys & Slutsatser**

Granskandet av kursplanerna genomfördes områdesvis. Inledningsvis granskades de krigsvetenskapliga, därefter militärteknik, militärt ledarskap och slutligen fysiskt stridsvärde. Om innehållet i kursplanen återspeglar uppdragstaktik eller utvecklande ledarskap så är kursens numrering ifyllt i tabellen.

4.1 Analys

Ämnesområdenas analys presenteras genom att först ge en motivering till varför respektive kurs anses återspegla det de gör. Sedan visas analysverktyget för respektive ämnesområde där återspieglingen redovisas.

4.1.1 Krigsvetenskap

Kurs 1: *Utomorganisatorisk chefskompetens*. Motiveras med strategikursens lärandemål om ”kunskap och förståelse för... Sveriges, Försvarmaktens och utomstående organisationers roll i inrikes- och utrikes säkerhetspolitik samt krishantering”⁶³. Studerande ges alltså, enligt definitionen i läroboken, utbildning i att ”se den egna verksamheten från ett utifrånsperspektiv”⁶⁴.

Kurs 2: *Inomorganisatorisk chefskompetens, flexibel social kompetens, självständigt beslutsfattande*. Denna taktikkurs ger ”kunskap och förståelse... om taktiska begrepp och planering inom egen organisation”⁶⁵ vilket styrker den inomorganisatoriska chefskompetensen. ”Färdighet och förmåga i samordning genom samverkan...”⁶⁶ är anledningen till flexibel social kompetens då studerande lär sig kompromissa. Självständigt beslutsfattande kommer från att alla studerande ingått i beslutsfattandet i stabsarbete. ”Färdighet och förmåga i stabsmetodik...”⁶⁷

Kurs 3: *Initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande*. Denna metodkurs samkörs med den militärteoretiska kursen där en uppsats skrivs. Metodutbildningen och uppsatsskrivandet gör kopplingen mot nyckelbegreppen pga. lärandemål avseende ”färdighet och förmåga i att självständigt formulera en vetenskaplig text” och ”att självständigt och källkritiskt söka ...”⁶⁸

Kurs 4: *Inomorganisatorisk-, utomorganisatorisk chefskompetens*. ”Kunskap och förståelse för de grundläggande militärteoretiska frågeställningarna” står för den utomorganisatoriska kopplingen och ”Kunskap och förståelse för manövertänke” utgör kopplingen inom organisationen.⁶⁹

Kurs 5: *Ansvar, fackkompetens, inomorganisatorisk chefskompetens, känslolinriktad-, probleminriktad stresshanteringsförmåga, initiativkraft, individuellt ansvarstagande*. Den subarktiska miljön som övningen i denna kurs hålls i⁷⁰ ligger till grund för att enskild ska kunna ta ansvar för sig själv och andra när miljön är påfrestande. ”Kunskap och färdighet för... vintermiljöns och kylans påverkan... enskild soldats/grupps uppträdande i kallt väder...”⁷¹
När miljön är påfrestande lär sig enskild att ta initiativ även fast den känslomässiga och problem-inriktade stressen är påträngande.⁷²

⁶³ IOP003, *Grundkurs militärstrategi*, 2007-05-24, Stockholm, s.2.

⁶⁴ *Direkt ledarskap*, s.42-43.

⁶⁵ IOP004, *Grundkurs taktik*, 2007-05-24, Stockholm s.2.

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ IOP005, *Grundkurs krigsvetenskaplig metod*, 2007-05-24, Stockholm, s.1-2.

⁶⁹ IOP006, *Grundkurs militärteori*, 2007-05-24, Stockholm, s.1-2.

⁷⁰ Författarens erfarenhet tillika observation av empiri.

⁷¹ IOP012, *Grundkurs taktik subarktisk miljö*, s.1-2.

⁷² *Direkt ledarskap*, s.194-196.

Fackkompetensen motiveras med specifika systems användande i subarktiskt klimat ex. skidor.

Kurs 6: *Inomorganisatorisk chefskompetens, flexibel social kompetens, självständigt beslutsfattande*. Liksom taktikkursen innan (kurs 2) byggs det vidare på samma linje, bara mer djuplodat med ”kunskap” och ”färdigheter” i ”folkkrätt.. terräng.. och soldat- och förbandsregler”⁷³. ”Färdighet och förmåga” i stabsmetodik finns även här och samma motivering görs som i kurs 2.

Kurs 7: *Ansvar, ge stöd, uppmuntra delaktighet, uppmuntra kreativitet, inomorganisatorisk-, utomorganisatorisk chefskompetens, flexibel-, balanserad social kompetens, probleminriktad-, känsloriktad stresshanteringsförmåga, initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande, ömsesidigt förtroende mellan chef och personal*.

Fortsättningskursen i irreguljär krigföring innehåller studier kring ”insats i en irreguljära kontext”⁷⁴. Kursens upplägg beskrivs ”Kursen inleds med...därefter studeras teorier kring hur stridskrafter kan nyttjas i en irreguljär konflikt och avslutningsvis konkretiseras delar av problematiken genom ett applikatoriskt exempel...”⁷⁵ Kursens teoretiska del, med en skriftlig examination, är det som står till grund för förståelsen inom den praktiska delen.

Inom övningen, som är den praktiska examinationen, utsätts de studerande för en komplex miljö där olika befattningar prövas från plutonchef till soldat.⁷⁶ Övningens utformning är av sådan karaktär att varje individ hela tiden prövas i situationer där kulturella och genusrelaterade skillnader råder (vilket även är ett lärandemål⁷⁷). De studerande ingår i ett reguljärt förband som sätts in i en konflikt mot fler än en aktör, reguljära som irreguljära, med olika etniciteter. Studerande ställs hela tiden för praktiska situationer där krav på stress, social kompetens och chefskompetens på alla nivåer ställs. ”förmåga att, på låg förbandsnivå, bedöma och utvärdera en irreguljärt uppträdande motståndare och föreslå medel och metoder för att möta denne.”⁷⁸

Faktumet att samtliga studerande under övningen provat befattningar som soldat eller chef⁷⁹ är det som motiverar närvaron av så många olika faktorer och nyckelbegrepp för den här kursen.

Kurs 8: *Ansvar, initiativkraft, individuellt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande*. Kursens skrivande av ett självständigt arbete, opponering och respondering är vad som motiverar åter speglingen. Den studerande ges ”färdighet och förmåga” att självständigt ta fram ett problem, tar ansvar och initiativ själv för arbetets utformning och framfart.⁸⁰ I övrigt samma mål som i kurs 3.

Kurs 9: Fackkompetens, *inomorganisatorisk chefskompetens, flexibel social kompetens, probleminriktad stresshanteringsförmåga, initiativkraft, individuellt ansvarstagande*. Kursens ”färdighet och förmåga i stabsmetodik”⁸¹ är liknande som de två andra taktikkurserna och ligger till grund för det självständiga beslutsfattandet och probleminriktade stresshanteringen då kursmålen ser likadana ut. Sedan är den praktiska övningen vad som ligger till grund för *fack-, chefskompetens*,

⁷³ IOP009, *Fortsättningskurs taktik, mark*, 2007-05-24, Stockholm, s.2-3.

⁷⁴ IOP107, *Fortsättningskurs militärteori och taktik, irreguljär krigföring, s1-2..*

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Författarens erfarenhet, samt utläses i ”Kursens innehåll och upplägg” i kursbeskrivningen.

⁷⁷ IOP107, *Fortsättningskurs militärteori och taktik, irreguljär krigföring, s1-2.*

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Författarens erfarenhet.

⁸⁰ IOP011, *Påbyggnadskurs krigsvetenskaplig metod och självständigt arbete*, 2007-09-14, Stockholm, s.2-3.

⁸¹ IOP013, *Påbyggnad taktik gemensamma operationer*, 2007-09-14, Stockholm, s.2.

initiativkraft och *individellt ansvarstagande* då det, enligt kursens syfte⁸², är faktorer som varje individ utvecklas inom av att vistas i subarktiskt klimat. Ex. ”Färdighet och förmåga ... att *verka som chef för lägre förband (pluton) vid insats i subarktisk miljö/bergsterräng*”⁸³ är motivering till dessa. Den muntliga fältövningen inger en djupare förståelse för samtliga då taktisk *värderingsförmåga* utformas på egna erfarenheter i subarktiskt klimat.⁸⁴

Kurs 10: *Samtliga faktorer / nyckelbegrepp*. Som huvudsaklig motivering till återspeglings av samtliga kursers återspeglings ligger följande citat hämtat ur kursplanens upplägg:

”Kursens övergripande syfte är att de studerande skall få helhetsförståelse för krigsvetenskapen, projicerat på nivån grupp/pluton (motsv.) som en direkt förberedelse för den blivande tjänstgöringen i motsvarande nivå. Kursen skall härvid bilda en syntes som sammanväver hela ämnesområdets komplexitet, från det teoretiska perspektivet till den rent praktiska tillämpningen.”⁸⁵

Ordvalen där det uttrycks att *kursen* och *studerande* skall bilda en syntes och få helhetsbetydelse är ord som vetenskapligt framtvingar närvaro av samtliga faktorer och nyckelbegrepp i studien. Detta med anledning av att övriga kurser inom krigsvetenskapen tillsammans givit bidrag till samtliga faktorer och nyckelbegrepp. Därför ger denna kurs praktiska övning och utvärdering på förhand återspeglings av samtliga faktorer. Särskilt med anledning av att det i lärandemålen framgår följande citat:

- ”*bedöma och analysera snabbt uppkomna och dynamiska situationer.*”
- ”*under hårda fysiska och mentala förhållanden planera och genomföra insatser upp till plutons ram (motsv.) med kort om tid till förfogande.*”
- ”*visa initiativförmåga och utnyttja ”krigets” skiftande karaktär för att lösa tilldelad uppgift.*”
- ”*utvärdera sig eget och gruppens agerande och därefter bedöma kvarvarande behov av utbildning/träning.*”
- ”*respekterar andras förmågor och agerande och kan agera ”med” dessa mot ett gemensamt lösande av tilldelade uppgifter.*”⁸⁶

Citatet kan därför kopplas direkt till samtliga faktorer och nyckelbegrepp förutom *fackkompetens*. Motiveringen finns därför i meningen:

”En målsättning är att de studerande kommer i kontakt med så många av försvarsmaktens system som möjligt för att påvisa försvarsmaktens samlade förmåga.”

Här visas nu tabellen med de krigsvetenskapliga numreringarna vilket också åskådliggör den mängden information som nyss framgick.

⁸² Ibid, s.1.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid, s.3.

⁸⁵ IOP014, *Kursbeskrivning*, Försvarshögskolan, Stockholm, s.1-2.

⁸⁶ Ibid.

Utvecklande ledarskap	Krigsvetenskap
<u>Fördeöme</u>	
Ansvar	5, 7, 8, 10
<u>Personlig omtanke</u>	
Ge stöd	7, 10
<u>Inspiration och omtanke</u>	
Uppmuntra delaktighet	7, 10
Uppmuntra kreativitet	7, 10
<u>Fackkompetens</u>	5, 8, 10
<u>Chefskompetens</u>	
Inomorg. chefskompetens	2, 4, 5, 6, 7, 9, 10
Utomorg. chefskompetens	1, 4, 7, 10
<u>Social kompetens</u>	
Flexibel social kompetens	2, 6, 7, 9, 10
Balanserad social kompetens	7, 10
<u>Stresshanteringsförmåga</u>	
Probleminriktad förmåga	5, 7, 9, 10
Känsloriktad förmåga	5, 7, 10
Uppdragstaktik	
Initiativkraft	3, 5, 7, 8, 9, 10
Självständigt beslutsfattande	2, 3, 6, 7, 8, 10
Individuellt ansvarstagande	3, 5, 7, 8, 9, 10
Ömsesidigt förtroende mellan chef och personal	7, 10

4.1.2 Militärteknik

Kurs 11, 12, 13: Inom ramen för samtliga tre militärtekniska kurser återfinns kopplingar till fackkompetens (som i den här studien refererar till materiella system inom försvarsmakten⁸⁷). Kurs nr 11 innehåller ”naturvetenskapligt förhållningssätt” och ”tekniska systems roll i Försvarsmakten”⁸⁸. Kurs nr 12 erbjuder samma kontext, dock med fokusering på ”förklarandet av principer för sensorer, telekrig och teknik...”⁸⁹

Kurs nr 13 går vidare i samma linje, dock med fokus på ”teknik för verkan och skydd” och beskrivandet av ett antal ”principer, faktorer och prestanda” för olika tekniska system.⁹⁰

Sammanfattningsvis är de tre kurserna helt i linje med varandra och erbjuder som helhet enbart fackkompetens.

Tabellen för militärteknik är mindre komplex än den förra och ser ut så här.

⁸⁷ Se avsnitt 1.9 Centrala begrepp ”fackkompetens”, s.11

⁸⁸ IOP001, FoUN 070206, Stockholm, bilaga 1, s.1.

⁸⁹ IOP015, FoUN 070206, Stockholm bilaga 1, s.1-2.

⁹⁰ Militärteknik OP, verkan och skydd, FoUN 070206, (Ersätter IOP016), Stockholm, bilaga 1, s.1-2.

Utvecklande ledarskap	Militärteknik
<u>Fördeöme</u> Ansvar	
<u>Personlig omtanke</u> Ge stöd	
<u>Inspiration och omtanke</u> Uppmuntra delaktighet Uppmuntra kreativitet	
<u>Fackkompetens</u>	11, 12, 13
<u>Chefskompetens</u> Inomorg. chefskompetens Utomorg. chefskompetens	
<u>Social kompetens</u> Flexibel social kompetens Balanserad social kompetens	
<u>Stresshanteringsförmåga</u> Probleminriktad förmåga Känslolinriktad förmåga	
Uppdragstaktik Initiativkraft Självständigt beslutsfattande Individuellt ansvarstagande Ömsesidigt förtroende mellan chef och personal	

4.1.3 Militärt ledarskap

Kurs 14: *Samtliga faktorer / nyckelbegrepp* förutom *fackkompetens och utomorganisatorisk chefskompetens*. Den första motiveringen till den höga närvaron i återspeglingsdelen är att boken *Direkt Ledarskap* ingår som kurslitteratur och teoretiska studier av ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap genomförs i alla de tre ledarskapskurserna. I boken tas även uppdragstaktik upp⁹¹, dock är argumentet tunt och utgör ensamt inte tillräcklig grund för återspeglingsdelen.

Nedan följer några citat ur lärandemålen i kurs 14 för att motivera återspeglingsdelen:⁹²

- ”kunna kommunicera (med allt från order till dialog) på ett sätt som möjliggör utveckling och lösandet av ställda uppgifter.”
- ”kunna leda grupper på ett för gruppen och uppgiften ändamålsenligt sätt”
- ”kunna bidra till lösning av konflikter där individen själv är inblandad”
- ”kunna förstå olika skeenden i gruppens utveckling”
- ”se och ta hänsyn till individens behov och förutsättningar”

Första punkten skapar utrymme för det *ömsesidiga förtroendet mellan chef och personal* med tanke på dialogen. Andra punkten fokuserar på *ansvarsförhållanden* och *chefskompetens* som uppstår när man övas som chef. *Inspiration och motivation, stresshantering* och *social kompetens* övas också under det andra citatet när studerande ska leda gruppen baserat på både uppgiftens

⁹¹ *Direkt ledarskap*, s.178-181.

⁹² IOP002, Militärt ledarskap och pedagogik 1, 2007-05-07, s.1-2.

lösande och personalens välbefinnande.⁹³ Den tredje punkten sätter den *känslomässiga stresshanteringen* i fokus samtidigt som båda delar av *social kompetens* prövas då det krävs att studerande bortser från egna känslomässiga yttringar och är balanserad och flexibel mot gruppen för att komma överens⁹⁴.

Dessutom står det i lärandemålen för pedagogik i samma kurs att ”*utifrån kunskap om genus och jämställdhet... ...bidra till en god arbetsmiljö där gällande lagar följs och uppgifter löses på bästa sätt.*”⁹⁵ Vilket är en direkt referens till det utvecklande ledarskapet främst angående *föredöme*.

Överlag så är situationen som uppstår när den studerande övas som instruktör tillräckligt underlag för att fylla nyckelbegreppen för uppdragstaktik. Detta därför att den studerande tvingas, för att bli godkänd, att ta hänsyn till de ledarskapsteorier som ingår i kursen och där återfinns bland annat utvecklande ledarskap.⁹⁶

Kurs 15: *Ansvar(föredöme), ge stöd, utomorganisatorisk chefskompetens, flexibel- och balanse-rad social kompetens, probleminriktad och känslomässig stresshanteringsförmåga*. Samtliga faktorerna förutom *utomorganisatorisk chefskompetens* går att återspegla från lärandemålet som handlar om att ”*kunna ge och ta konstruktiv feedback*”.⁹⁷ Feedbacken fungerar som ett stöd och studerande övar sin sociala kompetens i levererandet av denna. Föredömet handlar om att kunna visa att man kan ta emot feedback inför andra människor medan stresshanteringen kommer från att det kan vara jobbigt att höra eller leverera feedback.

För övriga lärandemål som handlar om förståelse om kulturella skillnader, lojalitetskonflikter, genus och identifierandet av stressorer⁹⁸ återspeglar dessa social kompetens och stresshantering. Den utomorganisatoriska chefskompetensen är från det perspektivet som kursen som helhet ger, chefskompetens annat än inom militära frågor just tack vare kultur, genus och jämställdhetsfrågor.

Kurs 16: *Samtliga förutom fackkompetens*. Följande citat återger syftet med kursen, som är en påbyggnad på de andra ledarskapskurserna och alltså grundas i deras kunskaper:

- ”- Kursen syftar till att kunna situationsanpassa det egna ledarskapet i Utvecklande ledarskap. Att vilja göra ett medvetet moraliskt/etiskt ställningstagande, kunna lösa uppgifter i en extrem och komplex miljö och vilja ta de initiativ och ansvar som krävs i positiv riktning.
- Att kunna vara ett positivt föredöme som chef och ledare samt en Trovärdig representant för Försvarsmakten.
- Förmåga att bidra till en god arbetsmiljö.”⁹⁹

Första punkten innefattar alla faktorer i utvecklande ledarskap och önskvärda kompetenser därför att kursen naturligtvis ska uppnå sitt syfte. Nyckelbegreppen för uppdragstaktik återspeglas i

⁹³ *Direkt ledarskap*, s.35.

⁹⁴ *Ibid*, s.43-44.

⁹⁵ *Ibid*.

⁹⁶ IOP002, Militärt ledarskap och pedagogik 1, 2007-05-07, s.1-4.

⁹⁷ IOP133, Militärt ledarskap 2, FoUN 100602, Stockholm. s.1.

⁹⁸ *Ibid*.

⁹⁹ IOP018, *Militärt ledarskap och pedagogik 3*, 2008-06-09, Stockholm, s.1.

olika form i samtliga tre punkter. Initiativ, självständigt beslutsfattande och individuellt ansvarstagande återspeglas i första punkten nästan ordagrant medan det ömsesidiga förtroendet kan tolkas ur *att bidra till en god arbetsmiljö*.

Kurs 17, 18: *Återspeglning av samtliga faktorer och nyckelbegrepp*. I båda kursplanerna framgår det att *”Den formella ämnestillhörigheten är ledarskap, men innehållet i kursen skall kopplas till, och genomsyra, samtliga ämnen.”* Med grund i det skall studerande i form av reflektion och återkoppling under utvärderingar av övriga kurser gör kopplingen hur det sedan ska användas i yrkeslivet. Exempelvis kan frågeställningen *”Hur tar du med dig kunskaperna från genomförd kurs i din kommande yrkesroll?”* vara ett exempel på återspeglningen av samtliga faktorer och nyckelbegrepp. Därför att, Om studerande ställer sig frågan inom ramen för varje ämne kommer samtliga faktorer och nyckelbegrepp till slut ha tagits till konsideration. Samt. att studerande efter utbildning *”skall kunna analysera och diskutera sin egen roll som officer...relaterat till tidigare inhämtade professionsteorier”¹⁰⁰* och *”dokumentera sin personliga utveckling och aktivt reflektera över detta utifrån ett praktiskt och professionsteoretiskt perspektiv...”¹⁰¹*.

Som vidare motivering är kurserna tvådelade, del ett kallas *militära professionen* och del två kallas *individutveckling*. Del ett djuplodar i reflektion, diskussion, fallstudier, film och analyser kring yrkets profession¹⁰² vilket egentligen utgör grunden för att studerande ska utveckla sitt ledarskap. Del två sammanfattar planering och självkritik samt handlingsplan för sin egen utveckling¹⁰³ vilket ger återspeglning av nyckelbegreppen i uppdragstaktik.

Ledarskapskursernas analytiska tabell ses på nästa sida.

¹⁰⁰ 1OP111, *Den militära professionen 2*, 2009-10-19, Stockholm, s.1.

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² 1OP070, 1OP111, *Den militära professionen 1 & 2*.

¹⁰³ Ibid.

Utvecklande ledarskap	Militärt ledarskap
<u>Fördeöme</u> Ansvar	14, 15, 16, 17, 18
<u>Personlig omtanke</u> Ge stöd	14, 15, 16, 17, 18
<u>Inspiration och omtanke</u> Uppmuntra delaktighet Uppmuntra kreativitet	14, 16, 17, 18 14, 16, 17, 18
<u>Fackkompetens</u>	17, 18
<u>Chefskompetens</u> Inomorg. chefskompetens Utomorg. chefskompetens	14, 16, 17, 18 15, 16, 17, 18
<u>Social kompetens</u> Flexibel social kompetens Balanserad social kompetens	14, 15, 16, 17, 18 14, 15, 16, 17, 18
<u>Stresshanteringsförmåga</u> Probleminriktad förmåga Känslolinriktad förmåga	14, 15, 16, 17, 18 14, 15, 16, 17, 18
Uppdragstaktik Initiativkraft Självständigt beslutsfattande Individuellt ansvarstagande Ömsesidigt förtroende mellan chef och personal	14, 16, 17, 18 14, 16, 17, 18 14, 16, 17, 18 14, 16, 17, 18

4.1.4 Fysiskt stridsvärde

Kurs 19: *Ansvar, uppmuntra delaktighet, uppmuntra kreativitet, initiativkraft, individuellt ansvarsstagande.* Kursplanen är skriven av GIH och uttrycker *förväntade studieresultat* istället för *lärandemål*. Samtliga markeringar i tabellen kan återspeglas till fler punkter som finns angivna under *förväntade studieresultat*. Följande citat sammanfattar dock samtliga nämnda:

- ”Studenten skall: - ha förmåga att planera, genomföra, och följa upp verksamhet i syfte att bygga upp och vidmakthålla det fysiska stridsvärdet för egen del samt på egen enhet.”¹⁰⁴

Ordet *planera* antyder på studerandes *initiativkraft*. *Genomföra* och *följa upp* tyder delvis på, ansvarsstagande av andra, delvis på ansvarstagande av sig själv och att utgöra ett föredöme för andra. Dessutom syftar uppföljningen till *inspiration och omtanke* av underställda därför att en chef rimligtvis vill det bästa för sin enhet.

Detta ämnesområdes analytiska tabell blir inte så komplex heller.

¹⁰⁴ UGFYST, *Fysiskt stridsvärde*, 2008-01-14, GIH, Stockholm, s.2.

Utvecklande ledarskap	Fysiskt stridsvärde
<u>Fördeöme</u> Ansvar	19
<u>Personlig omtanke</u> Ge stöd	
<u>Inspiration och omtanke</u> Uppmuntra delaktighet Uppmuntra kreativitet	19 19
<u>Fackkompetens</u>	
<u>Chefskompetens</u> Inomorg. chefskompetens Utomorg. chefskompetens	
<u>Social kompetens</u> Flexibel social kompetens Balanserad social kompetens	
<u>Stresshanteringsförmåga</u> Probleminriktad förmåga Känslolriktad förmåga	
Uppdragstaktik Initiativkraft Självständigt beslutsfattande Individuellt ansvarstagande Ömsesidigt förtroende mellan chef och personal	19 19

4.2 Resultat och slutsatser

Nedan visas en tabell som sammanställt samtliga kursers återspeglings av de faktorer, delfaktorer och nyckelbegrepp som använts i studien. Studien visar att det finns inslag av samtliga delar, i mer eller mindre form. Högst återspeglings från kurserna återfinns i *individuellt ansvarstagande*, *initiativkraft* och *inomorganisationschefskompetens*. Tätt följt kommer *ansvar* (i kontexten föredöme) tillsammans med *självständigt beslutsfattande* och *flexibel social kompetens*. Sedan är det åtta faktorer eller delfaktorer med ett jämnt utspritt resultat mellan 7-9. Ensam på minst antal återspeglings återfinns *ömsesidigt förtroende mellan chef och personal*.

Utvecklande ledarskap	Krigsvetenskap	Militär- teknik	Militärt ledarskap	Fysiskt strids- värde	Antal kurser
<u>Fördeöme</u> Ansvar	5, 7, 8, 10		14, 15, 16,17, 18	19	10 st
<u>Personlig omtanke</u> Ge stöd	7, 10		14, 15, 16, 17, 18		7 st
<u>Inspiration och omtanke</u> Uppmuntra delaktighet	7, 10		14, 16, 17, 18	19	7 st
Uppmuntra kreativitet	7, 10		14, 16, 17, 18	19	7 st
<u>Fackkompetens</u>	5, 8, 10	11, 12, 13	17, 18		8 st
<u>Chefskompetens</u> Inomorg. chefskompetens	2, 4, 5, 6, 7, 9, 10		14, 16, 17, 18		11 st
Utomorg. chefskompetens	1, 4, 7, 10		15, 16, 17, 18		8 st
<u>Social kompetens</u> Flexibel social kompetens	2, 6, 7, 9, 10		14, 15, 16, 17, 18		10 st
Balanserad social kompetens	7, 10		14, 15, 16, 17, 18		7 st
<u>Stresshanteringsförmåga</u> Probleminriktad förmåga	5, 7, 9, 10		14, 15, 16, 17, 18		9 st
Känslolikt förmåga	5, 7, 10		14, 15, 16, 17, 18		8 st
<u>Uppdragstaktik</u> Initiativkraft	3, 5, 7, 8, 9, 10		14, 16, 17, 18	19	11 st
Självständigt beslutsfattande	2, 3, 6, 7, 8, 10		14, 16, 17, 18		10 st
Individuellt ansvarstagande	3, 5, 7, 8, 9, 10		14, 16, 17, 18	19	11 st
Ömsesidigt förtroende mellan chef och personal	7, 10		14, 16, 17, 18		6 st

För att börja med uppdragstaktik så är *ömsesidigt förtroende för personal* möjligtvis en formulering som gör att återspegligen inte är högre i kursplanerna. Begreppet är sådant formulerat att det i studien inte kunnats utläsas svart på vitt i kursdokumenten att det är just det här man utbildar mot. Snarare har det varit underförstått i formuleringar kring andra uppdragstaktiska begrepp, tyvärr har det inte räckt till i denna studie för att motivera ytterligare återspegligen.

En slutsats man kan dra är att de praktiska övningarna är viktiga för att komma åt liknande nyckelbegrepp inom uppdragstaktik. Inläsning på vikten av förtroendet går säkert till en viss grad, men den djupare förståelsen och praktiserandet av ledarskap kan säkert bara nås via den praktiska övningen. Då studien utgått från textmaterial (kursplanerna) med viss hänsyn till egen observation under övningar nås inte ett högre resultat. En annan slutsats är att utan ledarskapskurserna hade de praktiska övningarna i kurs 7 och 10 varit det som enbart stått för närvaron av denna utbildningsaspekt. Om man förespråkade uppdragstaktik skulle man därför kunna trycka på vikten av dessa ledarskapskurser i kursutbudet.

De övriga tre nyckelbegreppen ur uppdragstaktik (*initiativkraft, individuellt ansvarstagande, självständigt beslutsfattande*) återfinns i toppskiktet av studien utifrån antalet återspegligen. Rimligtvis är dessa lättare att härleda till än det ömsesidiga förtroendet då de här tre nyckelbegreppen refererar till en persons lärande snarare än till förhållandet mellan personer.

Studien visar att det inte finns någon återspegligen av uppdragstaktiskt lärande i de militärtekniska ämnena. Man bör dock komma ihåg den sanningen är tagen ur den här studiens perspektiv och granskningen har gjorts via ett förhållandevis snävt urval av uppdragstaktiska punkter. Kriterierna för ett ämnes återspegligen utgår ju som sagt mestadels från texten i kursdokumenten, framför-

allt lärandemålen och därför räcker det inte till i den här studien av två anledningar. Den första är att *fackkompetens* fokuserat enbart lärandet om materiella system vilket är nämnt sedan tidigare.¹⁰⁵ Den andra anledningen är att det framförallt är under VFU-perioden som den studerande djuplodar i fackkunskapen och tillika lär sig utveckla sina uppdragstaktiska egenskaper och karaktäristika inom sitt skrå.

Studien visar även att studerande vid officersprogrammet övar sina uppdragstaktiska egenskaper och karaktäristika inom ramen för de andra ämnesområdena. Eftersom studien utgår från de fyra nyckelbegreppen som signifikativt för uppdragstaktik så tyder studiens resultat på att det definitivt finns en närvaro av dessa. Av de 19 kurser ingående i studien blir snittet¹⁰⁶ 9,5 återspeglings av uppdragstaktik per ämne den studerande läser. Huruvida det är högt eller lågt är relativt till målsättningen hos, i det här fallet, Forsvarsmakten som kommer att anställa de studerande efter utbildningen.

Inom det utvecklande ledarskapet visar resultatet att delfaktorer inom utvecklande ledarskap och önskvärda kompetenser som det funnits lägst återspeglings av är *ge stöd*, *uppmuntra delaktighet*, *uppmuntra kreativitet* och *balanserad social kompetens*. De hade sju stycken återspeglings var vilket är från under hälften av kurserna. Enligt tabellen kan man snabbt se att det är frånvaron av vissa krigsvetenskapliga kurser som utgör anledningen till detta. De enda representerade är kurs 7 och 10, med motiveringen kring de komplexa praktiska övningarna enligt tidigare. De åtta frånvarande krigsvetenskapliga kurserna utgör nästan hälften av de totalt 19 kurserna, dock återfinns en väldigt hög återspeglings hos ledarskapskurserna. En liknande slutsats som den kring det *ömsesidiga förtroendet* kan dras angående vikten av ledarskapskurserna i utbudet av officersprogrammet. Ur ett annat perspektiv finns utvecklingspotentialen i krigsvetenskapen för just de här delfaktorerna.

Studiens mest återkommande delfaktorer med högst antal återspeglings (tio eller elva där femton är maximalt) inom utvecklande ledarskap är *ansvar*, *inomorganisatorisk chefskompetens* och *flexibel social kompetens*. Med återspeglings från tio eller elva kurser betyder det att i för varje kurs som läses återfinns mer än hälften av dessa delfaktorer. Om utgångspunkten ligger i denna studie är resultatet mycket, men enligt tidigare nämnt är sanningen knuten till Forsvarsmaktens mål med utbildningen. Slutsatsen kan ändå dras att kadetter utbildas mot att vara ett föredöme med hög flexibilitet och hög förståelse för den egna organisationens förutsättningar.

De fyra övriga delfaktorerna utgör med sina åtta eller nio återspeglings ett medelsnitt och är alltså *problem-* och *känsloriktad stresshantering*, *utomorganisatorisk chefskompetens* och *fackkompetens*. Vilket får ses som att dessa återfinns, till denna studie sett, i ett normalstort inslag i utbildningen på officersprogrammet.

Således blir den genomsnittliga återspeglings av antalet faktorer inom utvecklande ledarskap per kurs som läses 8,3.¹⁰⁷ Det betyder att det för varje kurs som den studerande läser återfinns, i snitt, 8,3 faktorer som utbildar den studerande i att öka sitt utvecklande ledarskap.

Sett till frågeställningarna kan diskussion knappast väckas enligt denna studie om att lärandemålen vid officersprogrammet inte kan härledas mot uppdragstaktik eller utvecklande ledarskap. Detta med anledning av att samtliga begrepp och faktorer ingående i analysverktyget återfanns i sammanställningen av kursplanerna. Vad gäller ämnesområdena krigsvetenskap och militärt

¹⁰⁵ Avsnitt 1.9, *fackkompetens*, s.13.

¹⁰⁶ 38 återspeglings / 4 nyckelbegrepp = 9,5 återspeglings i snitt

¹⁰⁷ 97 återspeglings / 11 faktorer = 8,8 återspeglings i snitt

ledarskap är det dessa som i huvudsak visar ett återkommande inslag av samtliga perspektiv som analysverktyget erbjuder. Då ämnesområdenas namn antyder att de ska utbilda i taktik och ledarskap så blir utfallet att de utbildar mot uppdragstaktik och utvecklande ledarskap inte direkt häpnadsväckande. Intressant är dock att se ämnesområdet militärteknik som enligt studien enbart erbjuder *fackkompetens*. Möjligtvis finns det ett utrymme för förbättring, dock ska beaktande tas i definitionen som studien tog enligt avsnitt "1.9 Centrala begrepp". Där utelämnades de ledarskapsmässiga aspekterna i *fackkompetens* därför att de återges i de andra faktorerna. Med det i beaktande kan man anta att militärteknik eventuellt kunde återspeglat annorlunda. Det fysiska stridsvärdet även det ligger till ganska lågt i återspeglandet. Där finns utvecklingsmöjligheter främst i uttryckandet i kursplanen, problematiken ligger dock konststycket att skriva kursmål som sträcker sig över tre terminer.

Problemformuleringen uttrycker en oro över att utbildningen blivit teoritung och därför kanske har svårt att utbilda mot uppdragstaktisk och ledarskapsmässig utveckling hos kadetterna. Studiens resultat anses av författaren kunna dämpa oron. Samtidigt kan även det andra uttrycket av oro i problemformuleringen dämpas eftersom det enligt studien utbildas mot vad man, ur Försvarsmaktens perspektiv, kan betrakta som rätt saker. Ätminstone när det kommer till ledningsmetod och ledarskap.

Syftet anses också det uppfyllt då det undersökts huruvida kadetterna utbildas mot uppdragstaktik och utvecklande ledarskap. Den andra delen av syftet av syftet är också uppfyllt då det efter studien är enkelt att ge ett perspektiv på hur mycket återspeglning som finns i kursplanerna av uppdragstaktik och utvecklande ledarskap. Om man räknar ihop snittet för de båda värdena på föregående sidor blir den totala genomsnittliga återspeglningen av både uppdragstaktik och utvecklande ledarskap i de nitton kurserna $8,6^{108}$. Således utbildas kadetterna vid officersprogrammet i snitt mot 8,6 faktorer och nyckelbegrepp, som för studien valts ut, per kurs.

4.3 Förslag till vidare forskning

En intressant angreppsvinkel på en liknande studie är självfallet på kommande årskullars kursplaner som är nämnt sedan tidigare. Med detta skulle man kunna se om revideringar av kursplaner burit mot ökandet eller minskandet av uppdragstaktik och utvecklande ledarskap.

Invägandet av kursplaner ingående i VFU skulle även det kunna göras en liknande studie i. Ett perspektiv skulle kunna vara att med samma analysverktyg granska varje VFU. Syfte skulle kunna vara att kunna se ifall det är någon fack- och funktionsskola som ligger över eller under genomsnittet när det kommer till utbildningen av ledningsmetod eller ledarskap.

En liknande studie skulle helt klart också kunna göras med båda ovanstående perspektiv med skillnaden att göra den enbart på utvärderingsunderlag från examinerade årskullar.

¹⁰⁸ 130 återspeglningar / 15 faktorer och nyckelbegrepp = 8,6 återspeglningar i snitt

5. Käll- och litteraturförteckning

Artiklar

Gunneriusson, Håkan, *Officersutbildningens akademisering*, Vårt försvar, 4, 2009.

Löfstedt, Helge, *Framtidens officersutbildning*, Vårt försvar, 4, 2009.

Böcker

Lind, S, William, *Handbok i manöverkrigföring – Förkortad och kommenterad upplaga*, Försvarshögskolan, Stockholm, 2006.

Cedergren, Anders, Mattson, A, Peter, *Uppdragstaktik – En ledningsfilosofi i förändring*, Försvarshögskolan, Stockholm, 2003.

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

Northouse, G, Peter, *Leadership – in theory and practise – 4 ed.*, Sage publications, USA, 2007.

Doktriner

Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm, 2002,

Försvarsmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm, 2005

Propositioner

Proposition 2006/07:64, *Högskoleutbildning av officerare m.m.*

Proposition 2008/09:140, *Ett användbart försvar.*

Rapporter

Stenlund, Lena, Larsson, Gerry, *Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga?*, Försvarshögskolan, Stockholm 2004.

Statens offentliga utredningar

Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten (SOU 2003:43)

Uppsatser

Rosén, Henrik, *Officerens anställningsbarhet i tvåbefälssystemet*, Försvarshögskolan, Stockholm, 2009.

Sandén, Erik, *Plutonchefsutbildning och manöverkrigföring*, Försvarshögskolan, Stockholm, 2010.

FÖRSVARSHÖGSKOLAN / MHS K
Heikki Virolainen
SA OP 08 -11

35(38)

Övrigt

Bergström, Lars, *Officersutbildningen igår, idag, imorgon*, Kungliga krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift, 5-2009.

Bilaga 1.

Följande kursplaner ingår i det gemensamma utbudet för OP 08-11, krigsvetenskaplig profil.

Nr. i studien	Ämne	Kursplan	Hp
1	Krigsvetenskap	Grundkurs militärstrategi	7
2	Krigsvetenskap	Grundkurs taktik	8
3	Krigsvetenskap	Grundkurs krigsvetenskaplig metod	4
4	Krigsvetenskap	Grundkurs militärteori	7
5	Krigsvetenskap	Grundkurs taktik subarktisk miljö	3
6	Krigsvetenskap	Fortsättningskurs taktik (mark, marin, luft)	8
7	Krigsvetenskap	Fortsättningskurs militärteori och taktik, irreguljär krigföring	8
8	Krigsvetenskap	Påbyggnadskurs krigsvetenskaplig metod och självständigt arbete	18
9	Krigsvetenskap	Påbyggnadskurs taktik och gemensamma operationer	9
10	Krigsvetenskap	Påbyggnadskurs taktik och gemensamma operationer, syntes	3
11	Militärteknik	Militärteknik, grunder	4
12	Militärteknik	Militärteknik OP, Sensorer, telekrig och ledningssystem	10
13	Militärteknik	Militärteknik OP, Verkan och skydd	4
14	Ledarskap	Militärt Ledarskap och Pedagogik 1	7
15	Ledarskap	Militärt Ledarskap och Pedagogik 2	3
16	Ledarskap	Militärt Ledarskap och Pedagogik 3	7
17	Ledarskap	Den militära professionen 1	3
18	Ledarskap	Den militära professionen 2	2
19	Fysiskt stridsvärde	Fysiskt stridsvärde	7
			122

Bilaga 2.

De tretton punkterna hämtade ur Gerry Larsson och Lena Stenlunds rapport. Utförligare beskrivning av motiveringen till kopplingen mot utvecklande ledarskap finns i rapporten.

1. I uppdragstaktik ställer chefer uppgift samt tilldelar resurser och handlingsregler men lämnar så mycket som möjligt av genomförandet åt sina underlydande.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Inomorganisatorisk chefskompetens, Ansvar, Uppmuntra delaktighet.*
2. Samordning säkerställs genom att chefens vilja samt uppdragets syfte och innebörd tydligt förmedlas.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Inomorganisatorisk chefskompetens, Uppmuntra delaktighet.*
3. Uppdragstaktik förutsätter en ledningsfilosofi som präglas av initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Ge stöd, Uppmuntra delaktighet, Uppmuntra kreativitet.*
4. Uppdragstaktik kräver hög utbildningsnivå och god disciplin.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Fackkompetens.*
5. Varje chef skall uppmuntra och ge utrymme för underställda chefers och övriga underlydandes agerande.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Ansvar, Ge stöd, Uppmuntra delaktighet, Uppmuntra kreativitet.*
6. Förmåga att agera under kaotiska förhållanden ökar möjligheterna att uppnå ledningsöverbärande. Att i sådana situationer invänta säkert beslutsunderlag kan leda till att initiativet går förlorat. Decentraliserad ledning befrämjar därför krigföringen bäst.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Probleminriktad stresshantering, Uppmuntra delaktighet, Uppmuntra kreativitet.*
7. Manövertänkandet anmodar ett högt tempo. Detta förutsätter att chefer på alla nivåer kan utnyttja uppkomna möjligheter och kritiska sårbarheter.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Fackkompetens, Inomorganisatorisk chefskompetens, Utomorganisatorisk chefskompetens, Probleminriktad stresshantering, Känslolinriktad stresshantering, Uppmuntra delaktighet, Uppmuntra kreativitet.*
8. Det är nödvändigt att kunna lösa oförutsedda problem och säkerställa att verksamheten fortsätter trots att det tillfälligt uppstår friktioner eller brist på information eller order.

Koppling till Utvecklande ledarskap: *Probleminriktad stresshantering, Känslolriktad stresshantering, Uppmuntra delaktighet, Uppmuntra kreativitet.*

9. Decentraliserad beslutanderätt medför vidare att organisationens resurser och kompetenser kan utnyttjas mer effektivt.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Inomorganisatorisk chefskompetens, Utomorganisatorisk chefskompetens.*
10. Mot kravet på flexibilitet står ibland kravet på samordning av insatserna. Inom ramen för uppdragstaktik kan detaljerad styrning temporärt behöva tillämpas.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Inomorganisatorisk chefskompetens, Vidta nödvändiga åtgärder.*
11. Kravet på samordning säkerställs i första hand genom en gemensam lägesuppfattning och att uppdragets syfte tydligt förmedlas.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Inomorganisatorisk chefskompetens, Uppmuntra delaktighet.*
12. I andra hand sker samordning genom handlingsregler eller annan detaljerad styrning. De situationer då detaljerad styrning från högre nivåer förbättrar samordningen är dock få och skall ägas mot den överlägsna flexibilitet som följer av konsekvent tillämpning av uppdragstaktik. Den flexibilitet kan aldrig skapas selektivt och på kommando.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Vidta nödvändiga åtgärder, Inomorganisatorisk chefskompetens.*
13. En viktig egenskap i uppdragstaktiken är att uppgifterna inte löses på samma sätt varje gång eftersom det är upp till varje mottagare att finna vägen till målet. Detta stödjer vår strävan efter kreativa och oväntade inslag av krigföringen. Uppdragstaktik innebär att chefer på alla nivåer måste acceptera en viss dynamik i tillvägagångssätt under genomförande. De som utför en uppgift har samtidigt ett ansvar att snabbt och efter egna förutsättningar lösa problem, exempelvis när de stöter på situationer som ordergivaren inte har kunnat förutse.
Koppling till Utvecklande ledarskap: *Fackkompetens, Social kompetens flexibel, Probleminriktad stresshantering, Uppmuntra delaktighet, Uppmuntra kreativitet.*