

Självständigt arbete krigsvetenskap (15 hp)

Författare	Program/Kurs
flkd Mikael Arding	OP 08/11
Handledare	
Doktorand Johan Österberg	
<p>Är uppdragstaktik och utvecklande ledarskap förenligt med utvecklandet av anpassningsbara officerare?</p>	
<p><u>Sammanfattning:</u></p> <p>Människan har en förmåga att anpassa sig till en omvärld i förändring. Detta syns inte minst på den taktik- och teknikanpassning som sker i kampen mellan verkan och skydd inom den militära kontexten. Men idag sker inte bara förändring i den militära tekniken; även uppgifterna förändras. Exempelvis kräver de insatser som sker runt om i världen, inom ramen för FN-resolutioner, allt mer av civilmilitär samverkan <i>samtidigt</i> som enheterna måste vara ständigt beredda på att möta en motståndare i strid. Om anpassningsbarhet är det som gör att vi kan förändra oss för att möta nya uppgifter i nya miljöer torde ökad anpassningsbarhet i organisationen vara en fördel.</p> <p>Syftet med detta arbete är att undersöka huruvida de svenska ledningsstyrdokumenten, i form av Uppdragstaktiken (ledningsmetod-/filosofi) och Utvecklande ledarskap (ledarskapsmodell), är förenliga med utvecklandet av anpassningsbara officerare.</p> <p>Resultatet av analysen visar på god förenlighet mellan uppdragstaktik och utvecklande ledarskap å ena sidan och anpassningsbarhet å andra sidan. Således tycks det som om förutsättningarna för anpassningsbarhet är delvis inbyggda i Uppdragstaktiken och Utvecklande ledarskap</p>	
<p><u>Nyckelord:</u> Anpassningsbarhet, Ledarskap, Uppdragstaktik, Utvecklande ledarskap</p>	

Is auftragstaktik and developmental leadership consistent with the development of adaptability among officers?

Abstract:

The human ability to adapt to a changing environment and a never ending technological development, can be observed by counting the many times a new invented weapon result in a new kind of defence. Today's military personnel must not only adapt to technological, tactical and environmental changes, but also to new kind of objectives. Missions, conducted under the authorization of the UN, consist not only of combat missions, but also of considerable amount of civil-military cooperation (CIMIC). If adaptability is part of what has taken us this far, it's reasonable to assume that adaptability will be as important in the future to come. Hence, an armed force with a high level of adaptability is likely to be advantageous over a less adaptable enemy.

This paper was written with the sole purpose of finding out whether the Swedish Armed Forces' (SAF) command & control-method (Auftragstaktik) and the provided leadership model (Developmental leadership) were consistent with the development of adaptable officers. A describing comparison indicated numerous similarities between all three concepts, thus it would seem *auftragstaktik* and *developmental leadership* has in-born support for the development of adaptability.

Key words: Agility, Adaptability, Leadership, Auftragstaktik, Developmental leadership

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Förord

Arbetet bakom att ta fram denna uppsats har inneburit att söka information och läsa böcker och tidskrifter som beskriver och förklarar ämnet som jag har studerat. Men nästan lika mycket tid har lags ner på att förstå och utveckla uppsatsen till att vara metodologiskt korrekt och god vetenskap. I metodarbetet har min handledare på Försvarshögskolan, Johan Österberg, varit till stor hjälp. Det är mycket tack vare hans raka ifrågasättanden och tydlighet som arbetet har vuxit fram till denna slutprodukt; därtill har jag som student har vuxit i rollen som författare av vetenskaplig skrift. Tack Johan!

Jag vill också rikta ett tack till personalen på Anna Lindhbiblioteket som varit till stor hjälp i att söka och få fram den litteratur jag behövt. I synnerhet mot arbetets slutfas, när tiden var knapp, var er snabba hjälp särskilt uppskattad.

Slutligen ett tack till ledarskapslärarna på Karlberg, och Patrik Liljeberg i synnerhet, som upprätthöll högt i tak på såväl seminarier som allmänna diskussioner om ledarskap. Tack vare dessa diskussioner i ledarskapsämnet väcktes till slut mitt intresse för ledarskapsfrågorna, vilket slutligen kom att landa i denna uppsats. Jag hoppas att kommande kurser på Officersprogrammet får förmånen att genomgå samma utvecklande och lärorika utbildning.

Stockholm den 9 juni 2011



Mikael Arding

Innehåll

1	INLEDNING	6
1.1	BAKGRUND.....	6
1.2	PROBLEMFÖRMULERING.....	7
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	8
1.4	AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.5	TIDIGARE FORSKNING.....	9
1.6	CENTRALA BEGREPP.....	10
1.7	DISPOSITION.....	11
2	METOD OCH MATERIAL	12
2.1	METOD.....	12
2.1.1	<i>Litteratur</i>	12
2.1.2	<i>De analytiska redskapen</i>	13
2.1.2.1	Precisering av de analytiska byggstenarna.....	13
2.1.2.2	Precisering av idébärare.....	14
2.2	EN MODELL FÖR JÄMFÖRELSE.....	14
3	TEORI	16
3.1	ANPASSNINGSBARHET.....	16
3.1.1	<i>Det ryska alternativet</i>	16
3.1.2	<i>Amerikansk anpassningsbarhet i Irak</i>	16
3.1.2.1	Anpassningsbarhetsutvecklande i vardagen.....	18
3.1.2.2	Anpassningsbarhet genom ledningsfilosofin.....	18
3.2	UPPDRAGSTAKTIKEN.....	19
3.2.1	<i>Den svenska tillämpningen – Filosofi och metod</i>	21
3.2.2	<i>Nyckelfaktorer och effekter av uppdragstaktiken</i>	22

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

3.3	UTVECKLANDE LEDARSKAP	23
4	RESULTAT	25
4.1	RESULTAT.....	25
4.2	ANALYS	26
4.2.1	<i>Uppdragstaktik och anpassningsbarhet</i>	26
4.2.2	<i>Utvecklande ledarskap och anpassningsbarhet</i>	29
5	AVSLUTNING	34
5.1	DISKUSSION	34
5.1.1	<i>Resultatdiskussion</i>	34
5.1.2	<i>Metoddiskussion</i>	35
5.1.2.1	<i>Uppdragstaktik och anpassningsbarhet – Samma sak?</i>	36
5.2	SLUTSATSER	37
5.3	FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....	37
6	SAMMANFATTNING.....	38
7	REFERENSER	39
7.1	LITTERATUR	39
BILAGA 1: PULAKOS ET.AL. TAXONOMI.....		BILAGA 1

Figur- och tabellförteckning

Figur 1. Ledarskapsmodellen	24
Tabell 1. Antal tillfällen där anpassningsbarhetsfaktorer bedömdes vara förenliga med meningsbärande enheter i uppdragstaktik och UL.	25

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Försvarsmakten (FM) har, i den militärstrategiska doktrinen, bekräftat *uppdragstaktiken* (UT) som metod för ledning i krig och fred, insats och verksamhetsledning.¹ Syftet med metoden är att chefen ska utdela uppgifter som ska lösas, för att därefter överlämna åt underställda chefer att själva besluta om hur själva lösandet av tilldelade uppgifter ska genomföras. Det förutsätts vidare i UT att de chefer som bemannar organisationen är initiativkraftiga och självständigt beslutsfattande i sina roller.²

Hur en chef, i sin tur, ska agera som ledare finns beskrivet i den av FM anvisade ledarskapsmetodiken, *Utvecklande Ledarskap* (UL).³ Målsättningen med metoden är att optimera det organisatoriska resultatet samtidigt som den individuella utvecklingen är hög. Detta åstadkoms genom att ledaren agerar som föredöme, förebild och tar ansvar. Underställda ska inspireras och motiveras till att visa kreativitet och delaktighet. Därutöver ska ledaren visa personlig omtanke, vilket inkluderar att våga konfrontera individer som gjort dåliga insatser.⁴

Tillsammans är UT och UL därmed normgivande för en officer som ska leda verksamhet i FM. En officer i chefsposition ska alltså agera i överensstämmelse med såväl UT som UL, men kan också förvänta sig att möta samma form av ledarskap från de egna högre cheferna, då metoderna omfattar hela FM.⁵

¹ Försvarsmakten. *Försvarsmaktens grundsyn ledning* (2001), s. 3, Cedergren, Mattsson. *Krigsvetenskapliga institutionen. Uppdragstaktik : En ledningsfilosofi i förändring* (2003), s. 157-172.

² Försvarsmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 90.

³ Brehmer. *Krigsvetenskaplig årsbok 2004* (2005), s. 61.

⁴ Larsson, Kallenberg. *Direkt ledarskap* (2006), s. 46-50.

⁵ Loc. cit.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

1.2 Problemformulering

I *Militärstrategisk doktrin* anges att den militära personalens förmåga till ”varseblivning, omdöme, kreativitet och initiativ [kan utnyttjas] för att hantera stridens osäkerhet och oordning”.⁶ Men, vilket också påtalas i doktrinen, FM:s uppgifter stannar inte vid att bedriva strid. Såväl i Sverige som vid insatser i andra länder och regioner finns krav på att militär personal ska kunna lösa mer civilt inriktade uppgifter, vilket kan ske i samarbete med till exempel civila parter.⁷ Dessa uppgifter utförs, till exempel, inom ramen för ISAF-insatsens Provincial Reconstruction Team (PRT).⁸

Exemplet ovan visar att uppgifter som militär personal måste lösa inte alltid finner stöd i de svenska militärdoktrinerna teorier om användandet av militära förband.⁹ Därmed kvarstår för den aktive officeren, som genomför insatser i denna typ av miljö, att söka ledning i arbetet på annat håll, alternativt att anpassa innehållet i doktrinerna för att bättre återspegla den verklighet man möts av. Dessutom kvarstår alltid behovet hos officeren att agera anpassningsbart inom ramen för den klassiska krigföringen, där osäkerhet och komplexitet ständigt förändrar förutsättningarna¹⁰. Detta behov av anpassningsbarhet är inte bara identifierat av den svenska försvarsmakten, utan också av länder såsom Storbritannien och Norge.¹¹

⁶ Försvarsmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 16.

⁷ *ibid.* s. 103, 105, 109-110, 113.

⁸ Försvarsmakten. *Försvarsmaktens årsredovisning 2010 (23 386:52687)* (2010), s. 13.

⁹ I *Doktrin för markoperationer* finns till exempel ett helt kapitel om ”Genomförande av markoperationer” men ingen motsvarighet kring insatser med ett övervägande civilt, statsbyggande, inslag. Försvarsmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002)

¹⁰ Försvarsmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 11

¹¹ Forsvarets stabsskole. *Forsvarets fellesoperative doktrine : 2007* (2007), s. 163., Great Britain. Ministry of Defence. Joint Doctrine and Concepts Centre. *British defence doctrine* (2008), s. 2-5, 5A-4. Notera även att Storbritannien, genom *British Defence Doctrine* säger att anpassningsbarhet är en del av den brittiska militärkulturen (Loc. cit).

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Metodhandbok Ledning beskriver en metod för att främja anpassningsbarhet; man menar att utnyttjande av UT i högre utsträckning, där uppgifternas detaljlösande delegeras till så låg nivå som möjligt, är en framgångsfaktor.¹² Men oaktat vilken nivå som ska lösa uppgiften krävs att denna nivå 1) kan reagera på omvärldsförändringar 2) kan använda tillgodogjorda kunskap för att lösa nyuppkomna problem och 3) har viljan och förmågan att genomföra nödvändiga åtgärder; med detta förstås *anpassningsbarhet*.¹³

Därmed tycks den svenska doktrins krav på ”varseblivning, omdöme, kreativitet och initiativ” väl möta upp de osäkerhetsfaktorer som uppstår vid flera typer av militära insatser. Däremot säger inte doktrinerna eller teorierna kring UT och UL mycket om *hur* dessa förmågor ska utvecklas.

1.3 Syfte och frågeställning

Givet att morgondagens militära verksamhet kräver allt mer av anpassningsbarhet från såväl officer som organisation, framstår det som avgörande att FM främjar utvecklandet av anpassningsbarheten. De styrningar som idag är normerande för en officer i rollen som chef är UT, som styr hur ledning ska ske, och utvecklade ledarskap som är både ett ledarskapsutvärderingsverktyg och en målbild. För att officerare ska utveckla anpassningsbarhet krävs att UT och UL är förenligt med denna utveckling. Syftet med detta arbete är därmed att undersöka huruvida så är fallet. Arbetets frågeställning lyder:

Är utvecklandet av anpassningsbarhet hos officerare i Försvarmakten på pluton och kompani-nivå förenligt med teorierna kring utvecklande ledarskap och uppdragstaktik?

1.4 Avgränsningar

I detta arbete kommer endast officerare, på pluton- och kompaninivå, organiserade i stridande förband att analyseras utifrån begreppet anpassningsbarhet. Med stridande förband avses de förband som har som huvuduppgift att lösa någon, eller flera, av de uppgifter som i

¹² Försvarmakten. *Metodhandbok ledning bataljon 2007* (2006), s. 24.

¹³ *ibid.* s. 24-25. Försvarmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 90-94.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Taktikreglemente för Marinen benämns som *stridsuppgifter*. Exempel på ett sådant förband är manöverbataljon amfibisk.¹⁴

Därtill anläggs en begränsning gällande orsaken till utvecklandet av anpassningsbarhet. Pierce, Salas, Burke (2009) anser att personliga egenskaper har betydelse för utvecklandet av anpassningsbarhet, uttryckt i form av *traits*¹⁵, men detta ryms inte inom ramen för detta arbete.¹⁶

1.5 Tidigare forskning

Collin, Kaiser, Larsson (2004) samt Stenström (1999) analyserar FM:s förmåga, att som organisation, anpassa sig till en förändrad omvärld, förändrade uppgifter från staten samt vilka möjligheter organisationskulturen ger till effektiv anpassning. Collin et. al konstaterar att den organisationskultur och dagliga ledningsfilosofi som karakteriserar FM inte är effektiv ur ett lärande perspektiv. Snarare kan FM ses som en reaktiv organisation som tillsynes reagerar på skeenden, och angriper symptomen, än analyserar bakgrunden och lär av historien. Stenström (1999) drar ändå slutsatsen att FM, avseende fredsfrämjande insatser, har tagit intryck av den förändrade omvärlden och anpassat sin verksamhet därefter. Det framgår dock inte om denna förändring är att se som reaktiv eller proaktiv.¹⁷

Collin, Kaiser (2005) undersökte hur personal i chefsbefattning i FM förstod begreppet *Flexibilitet*. Genom intervjuer sökte man definiera begreppet, såsom det avses av försvarsmaktspersonalen. Studien är intressant eftersom definitionerna har likheter med den som används för *anpassningsbarhet* i detta arbete. Personalens svar på författarnas frågor leder fram till typdefinitionerna: "*Flexibilitet är ett arbetssätt som ökar effektiviteten*",

¹⁴ Försvarsmakten, *Taktikreglemente för Marinstridskrafterna* (2010), s. 03-39 – 03-41.

Denna källa är vald därför att den beskriver stridsuppgifter för både mark- och sjöförband, emedan Markstridsreglementet är inriktad främst mot markstridskrafterna.

¹⁵ Big Five och Giant 3 är exempel på två traitsteorier. (Se: Larsson, Kallenberg. Försvarsmakten. *Direkt ledarskap* (2006), s. 70-74.).

¹⁶ Pierce, Salas, Eduardo, Burke, C. S. *Understanding adaptability* (2009) , s. 13-32.

¹⁷ Collin, Kaiser, Larsson. *Flexibilitet med fokus på lärandet och beslutandet i försvarsmakten* (2004). Stenström. *En studie i försvarsmaktens anpassningsförmåga : Fredsfrämjande insatser 1990-1998* (1999),

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

"Flexibilitet är förmågan att hantera akuta problem", Flexibilitet är att använda tid till att tänka fritt och finna nya lösningar", "Flexibilitet är att skapa planeringsutrymme för oförutsägbart framtid" samt "Flexibilitet är att förmåga ställa om sig till ett nytt mål, en förändrad affärsidé". Författarna poängterar att även om innebörden av begreppet skiljer sig mellan olika befattningshavare, finns en gemensam nämnare: att Flexibilitet anses leda till effektivare arbete.¹⁸

En ytterligare studie som anknyter till anpassningsbarheten är Löfgren (2010) som studerat taktikanpassning i Marinen. Taktikanpassning ska förstås, enligt författaren, som ett kontinuerligt lärande som bygger på erfarenheter och som ska leda till att tänka nytt och ständigt ligga steget före motståndaren. Löfgren konstaterar att lednings- och ledarskapsmetoder tycks skapa de förutsättningar som behövs för att underbygga taktikanpassning. Studien genomfördes utifrån ett organisatoriskt perspektiv på taktisk nivå.¹⁹

Stenlund & Larsson (2004) genomförde en studie av om UT och UL är förenligt. Stenlund och Larsson genomförde en deskriptiv jämförelse och kom fram till att teorierna har betydligt mer gemensamt än vad som skiljer dem åt. Den deskriptiva studiens upplägg återges delvis i kapitel 4, där den används för att analysera kopplingen till anpassningsbarhet.²⁰

1.6 Centrala begrepp

Anpassningsbarhet

Anpassningsbarhet ska i denna uppsats förstås som:

- Förmågan att skapa nya idéer i en komplex miljö. Det innefattar att tänka utanför givna ramar i syfte att finna mer effektiva metoder.
- Förmågan att fatta beslut, trots att helhetsbilden är oklar (beroende av antingen informationsöverflöd eller brist på information).

¹⁸ Collin, Kaiser. *Flexibilitet - hur förstås det i försvarsmakten?* (2005), s. 43.

¹⁹ Taktisk anpassningsbarhet är till exempel studerat. Se: Löfgren. *Taktikanpassning : En eftersträvansvärd förmåga* (2010), s. 40.

²⁰ Stenlund, Larsson. *Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen utvecklande ledarskap förenliga?* (2004), s. 23.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

- Förmågan att identifiera förändringar i omgivningen som ställer nya krav på hur det egna arbetet utförs/vad som utförs.
- Kan anpassa sitt beteende för att nå effektiv kontakt med andra.²¹

Till ovanstående definition av anpassningsbarhet ska också läggas *viljan* att vidta de åtgärder som är nödvändiga.

1.7 Disposition

I kapitlet *Metod och material* beskrivs de metoder som kommer att användas för att besvara de frågor som ställts i inledningskapitlet. Ett resonemang kring valet av litteratur kommer även att föras i detta kapitel. Det tredje kapitlet, *Teori*, kommer att beskriva de teorier som är fundamentet i arbetet, det vill säga UT och UL. Därutöver beskrivs i kapitlet hur anpassningsbarhet uppnås. Ur teorierna kommer nyckelvärden att plockas ut som i kapitel fyra jämförs med anpassningsbarheten, varpå resultatet presenteras. Kapitlet avslutas med att detaljerat redogöra för hur jämförelsen gått till och faktorer som bedömts. En diskussion kring resultatet förs i kapitel fem. Arbetet avslutas med slutsatser kopplade till syftet från kapitel ett, en sammanfattning av arbetet i sin helhet samt förslag på fortsatt forskning.

Bilaga 1 beskriver något mer detaljerat de fyra definitionspunkterna av anpassningsbarhet.

²¹ För en utförligare beskrivning av de fyra punkterna, se Bilaga 1.

2 Metod och material

2.1 Metod

Är utvecklandet av anpassningsbarhet hos officerare i Försvarmakten på pluton och kompani-nivå förenligt med teorierna kring utvecklande ledarskap och uppdragstaktik?

För att besvara arbetets syfte kommer en deskriptiv jämförelse att göras mellan UL/UT och faktorer för utvecklande av anpassningsbarhet (anpassningsbarhetsfaktorer). Grunden till denna jämförelse är en litteraturstudie med kvalitativ ansats. Nedan beskrivs förhållningssättet till litteraturen, samt hur den ska användas för att besvara arbetets syfte.

2.1.1 Litteratur

Då syftet med arbetet är att, utifrån ett teoretiskt perspektiv, finna förutsättningarna för att skapa anpassningsbara officerare utifrån två grundläggande teorier, kommer litteratur som beskriver och förklarar teorierna att användas. För teorierna kring UL och UT finns det svensk forskning att tillgå. En del av detta material är kurslitteratur på Officersprogrammet 08/11.²² Detta material kommer i ett första steg att användas för att beskriva teorierna och utgå ifrån i analyskedet. Eftersom det svenska försvarsmaktsperspektivet ligger i centrum för arbetets syfte är det naturligt att de svenska tolkningarna utav UT ges störst tyngd när analysen av teorin sker. Samma sak gäller litteratur som beskriver UL. Eftersom UL dessutom är en svensk modell, är det svensk litteratur som kommer att utgöra tyngdpunkten vid beskrivningen av teorin.

För att beskriva anpassningsbarhet krävs dock andra källor än de svenska. Sökningar i svenska databaser ger ett sparsamt antal träffar på vad som skapar anpassningsbara officerare, eller effekterna av detsamma. Motsvarande sökningar i engelskspråkiga databaser ger däremot

²² Cedergren, Mattsson. *Uppdragstaktik : En ledningsfilosofi i förändring* (2003). Smedberg. *Militär ledning : Från napoleonkrigen till bosnienkrisen* (2001). Andersson. *Militärt ledarskap - när det gäller : Svenskt militärt ledarskap med fredsfrämjande insatser i fokus* (2006). Larsson, Kallenberg. *Direkt ledarskap* (2006).

ett stort antal träffar. Eftersom nomenklaturen skiljer sig åt mellan olika forskare och länder kan det som i denna uppsats benämns som anpassningsbarhet (*adaptability*) i engelsk litteratur bitvis likställas med *agility*. Därmed har sökningar i engelska databaser även omfattat *agility*, med tillhörande böjningsformer. Motsvarande gäller även sökningar efter svensk litteratur, där begreppet *flexibilitet* i flera fall motsvarar vad som här avses med anpassningsbarhet.

Sökningar efter litteratur som beskriver anpassningsbarhet har gjorts i flera databaser, av vilka några varit rent militära. Den militärt inriktade litteraturen är intressant eftersom den i flera fall innehåller referenser till organisationshierarkier. Därmed underlättar det bedömningen om materialet faller inom uppsatsens ramar. Litteratur har även sökts från studier som beskriver anpassningsbarheten ur civila perspektiv, i syfte att gå ut brett i definitionen av begreppet. Däremot är syftet med arbetet att söka ta reda på hur anpassningsbarhet kan utvecklas inom en försvarsmakt, och därmed har stor vikt lagts vid vad som skrivits utifrån det militära perspektivet.

2.1.2 De analytiska redskapen

För arbetet kommer en kvalitativ textanalys att nyttjas i syfte att skapa ett underlag för den deskriptiva jämförelsen utgå ifrån. Ramverket för textanalysen bygger på de byggstenar som redogörs för i *Metodpraktikan* och som består av *precisering av de analytiska redskapen*, *precisering av idébärare* samt *val av material*. Val av material avser litteraturen, och en diskussion kring denna återfinns i kapitel 2.1.1.²³

2.1.2.1 Precisering av de analytiska byggstenarna

Precis som all annan forskning börjar textanalyser med en övergripande problemställning. Det är lösningen på detta övergripande forskningsproblem som skall sökas i den kvalitativa textanalysen. För att kunna börja sökandet efter lösningen är det nödvändigt att konkretisera den allmänna problemställningen till att antal preciserade

²³ Esaiasson. *Metodpraktikan : Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (2007), s. 462.

frågor som skall ställas till textmaterialet. Svaret på dessa preciserade frågor utför också lösningen på forskningsproblemet.²⁴

För att svara på detta arbetes huvudfrågeställning har följande delfrågor skapats

- Hur skapas och vidmakthålls anpassningsbarhet hos ledare?
- Hur ser ledningsfilosofin ut enligt UT?
- Hur ser ledningsmetodiken ut enligt UT?
- Vad karaktäriserar UL?

Frågorna är egenhändigt skapade och valda för att tillsammans utgöra grunden för att i jämförelsen kunna lösa ut syftet med arbetet. Dessutom ska frågorna var och en för sig styra de litteraturstudier som görs inom ramen för respektive teori.

2.1.2.2 Precisering av idébärare

Analysmaterialet i detta arbete är i huvudsak idécentral, i den meningen att teorierna som framförs i texterna är viktigare än vem som producerat dem (aktörscentral).²⁵ Däremot finns det en medveten avsikt att söka material som riktar sig emot flera olika länders försvarsmakter, eftersom ledarskapsteorier förutsätts påverkas av vilken kultur som ledarskapet förväntas utövas i. En stor del av den tillgängliga litteraturen gällande anpassningsbarhet härrör från USA, vilket har kompletterats med de svenska studier. Särskild hänsyn kommer att tas till det faktum att mycket av den amerikanska litteraturen är avsedd för den amerikanska försvarsmakten, med dess specifika ledarskapskultur.

2.2 En modell för jämförelse

För att skapa förutsättning att jämföra UT/UL med faktorer för anpassningsbarhetsutveckling kommer en jämförelsemodell hämtat från Stenlund & Larsson (2004). För UT och UL plockas meningsbärande enheter ut som beskriver teorierna. Som jämförelseobjekt för

²⁴ ibid. s. 462.

²⁵ För närmare beskrivning av begreppen idé- respektive aktörscentralitet se: ibid. s. 246f.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

anpassningsbarheten plockas motsvarande analysenheter ut som beskriver hur anpassningsbarhet uppnås. För varje meningsbärande enhet i UL/UT kommer matchande analysenheter från anpassningsbarhetsfaktorerna att sökas. Resultatet presenteras i analyskapitlet i form av en tabell som visar hur många gånger anpassningsbarhetsfaktorerna finner motsvarighet i UL/UT.

3 Teori

3.1 Anpassningsbarhet

3.1.1 Det ryska alternativet

Där flera västerländska doktriner förespråkar vikten av anpassningsbarhet finns det också länder som inte lägger samma vikt vid begreppet. Den ryska taktiken, till skillnad från den svenska, bygger inte på initiativtagande på taktiskt nivå. En rysk officer på kompani och bataljonsnivå förväntas följa fastställda procedurer som är framtagna för att användas i specifika situationer. Dessa procedurer övas strikt under utbildningsfaser, och förväntas följas under insats. Att som officer ta ett eget initiativ och gå utanför bestämmelserna accepteras endast i det fall utfallet är framgångsrikt. I alla andra fall kommer initiativet att fördömas. Notera dock att emedan initiativ inte förväntas på lägre taktisk nivå gäller motsatsen på högre taktisk nivå (från regemente och uppåt) samt på operations- och strategisk nivå.²⁶

3.1.2 Amerikansk anpassningsbarhet i Irak

Irakkriget kom att visa sig ha positiva effekter på unga amerikanska officerares förmåga att utveckla anpassningsbarhet, men att utveckla förmågan i skarp miljö innebar också en fara;²⁷ i synnerhet som anpassningsbarhet är en delmängd i en ledares lösande av sin uppgift, under insats.²⁸ Därmed är det intressant att studera hur anpassningsbarhet kan utbildas fram. I det svenska exemplet är utbildningsmomenten dessutom intressant därför att UL och UT förutsätts användas såväl i övning och vardag i Sverige som vid insats inom eller utom landets gränser.

²⁶ Department Of The Army. *Field manual 100-2-1: The soviet army: Operations and tactics* (1984), s. 2-1--2-2. Ulfving. *Rysk krigskonst = voennoe iskusstvo : En introduktion till den ryska militärvetenskapen sedd i ett militärteoretiskt, empiriskt och historiskt perspektiv* (2005), s. 158f.

²⁷ Wong. *Developing adaptive leaders : The crucible experience of operation iraqi freedom* (2004).

²⁸ I den svenska doktrinen *Militärstrategisk Doktrin* nämns fyra egenskaper hos militär personal som är önskvärdt. Dessa egenskaper kan närmast ses som anpassningsbarhet, såsom begreppet är beskrivet i detta arbete. Se: Försvarmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 16.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Frågan om utbildningen kan delas upp i två kategorier, *praktisk utbildning* och *teoretisk utbildning*. Den praktiska utbildningen avser i första hand övningar där chefen övas i sin roll som chef för sin enhet, medan den teoretiska utbildningen avser, i stort, den icke-praktiska utbildning som genomförs på bland annat officersskolor.

En metod för att praktiskt utveckla anpassningsbara ledare är att återskapa en miljö som kräver anpassning inom ramen för en övning. Att skapa övningar som prövar chefen inom ramen för innehållet i de fyra punkter angavs som definitionen av anpassningsbarhet, skapar denna förutsättning.²⁹ Till exempel har studier av officerare på lägre nivåer i amerikanska armén visat att en chef reagerar på överflöd av information på något av följande tre sätt:

- *Blir överväldigad av informationen och utesluter den därmed helt vid beslutsfattandet*
- *Försöker skaffa än mer information inför beslutet och blir således blockerad av informationen.*
- *Sorterar grovt ut nyckelinformation, vilket möjliggör ett kvalificerat beslut – i tid.*³⁰

Ett sätt att träna officerare att uppnå den, önskvärda, tredje punkten ovan är att skapa övningar som konstant skapar ett överflöd av information och därmed tvingar officeren att lära sig hantera mängden information. Detta kan, bland annat, genomföras genom att inom ramen för övningar utnyttja flera olika typer av underrättelseförband som numera kan utnyttjas inom ramen för modulär förbandssammansättning.³¹

För att möjliggöra för chefer på alla nivåer att utveckla ett ledarskap som bygger på förmågan till anpassningsbarhet är det viktigt att högre chef tillåter misstag och ger erkännande till de officerare som visar prov på anpassningsbart ledarskap, och därmed vågar pröva nya vägar och lösningar. Att göra motsatsen anses vara direkt skadligt för utvecklandet av förmågan.³²

²⁹ Brown. *The agile-leader mind-set: Leveraging the power of modularity in iraq* (2007) , s. 36-37.

³⁰ *ibid.*, s. 37.

³¹ *ibid.*, s. 38.

³² *ibid.*, s. 38-39.

3.1.2.1 Anpassningsbarhetsutvecklande i vardagen

Att utveckla anpassningsbarhet inom ramen för den icke-insatta vardagsverksamheten kan inte reduceras till utbildningsblock. Om den praktiska och teoretiska träningen, som nämndes i föregående kapitel, inte kombineras med motsvarande förutsättningar för anpassningsbarhet i vardagsarbetet kommer effekten att minska eller utebli.³³ Det finns även svenska studier på området som stödjer påståendet att skillnad i utbildning och vardag leder till att officerare agerar under insats såsom man agerar under det mer regelstyrda vardagslivet, vilket inte är avsikten.³⁴ Således måste chefer även i fredsorganisationens vardag visa samma uppmuntran och inställning till anpassningsbarhet, som de skulle ha gjort vid en insats.

3.1.2.2 Anpassningsbarhet genom ledningsfilosofin

Det finns, i litteraturen, några återkommande framgångsfaktorer för anpassningsbarhetsutvecklingen som närmast kan beskrivas som ledningsfilosofiskt inriktade. Dessa kategorier är de som kommer att användas i den jämförande analysen, eftersom de innefattar delar av vad som nämnts ovan om praktisk och teoretisk utbildning, samt att de genom sin ledningsfilosofiska karaktär gör sig bra i jämförelse med UT och UL.

Uppgiftstyrd verksamhet. Chefer som ger uppgifter som anger vad som ska uppnås, men inte hur det ska genomföras, understödjer anpassningsbarhetsutvecklingen. Innebär att underställd chef självständigt måste fatta beslut.

Stödja underställda chefer. De chefer som ingår i en organisation som söker arbeta med anpassningsbarhet i sikte, förutsätts ta ansvar och agera självständigt. För att detta ska fungera långsiktigt måste högre chefer ge förtroende och stöd till de chefer som agerar självständigt och tar initiativ, i synnerhet när oavsiktliga misstag begås. I annat fall riskerar anpassningsbarheten att undertryckas. Genom stödet och förtroendet som byggs upp ska även underställda chefer tillåtas utveckla sin egen självinsikt, genom att till exempel diskutera beslut som har fattats och analysera sin egen insats.

³³ Wong, *Stifled innovation?* (2002), s. 18.

³⁴ Annsberg, *Ledarskap och regelkultur* (2011).

Horisontellt informationsflöde. Anpassningsbara chefer förväntas lösa problem självständigt. I dagens mångsidigt uppbyggda bataljoner och *task groups*³⁵ är sannolikheten stor att chefer inom olika delar av förbandet behöver samarbeta. En officer som har förutsättningen att agera anpassningsbart kan hindras av allt för vertikalt styrda organisationer, där initiativ behöver passera många steg i hierarkin. I en horisontell organisation kan chefer ta direktkontakt med sidoordnade förbandsenheter för att tillsammans lösa uppgifter.

Fackkompetens. En del av anpassningsbarheten är att anpassa gällande rutiner till att fungera i en ny typ av omgivning. En person som är säker på de rutiner som styr det vardagliga arbetet, och varför de ser ut som de gör, har också större möjligheter att anpassa rutinerna när omgivningen förändras.

Ledning i kaos. Genom att träna ledarskap i övningar som ständigt förser chefen med fler faktorer att väga in, kommer förmågan att tillvarata de ständiga förändringarna att öka. Detta under förutsättning att chefen finner en metod att lösa uppgiften på. Känns uppgiften övermäktig finns också en risk att det motsatta blir fallet med handlingsförlamning som följd. Var gränsen går framgår inte av litteraturen.³⁶

3.2 Uppdragstaktiken

UT härstammar från analyser av preussiska arméns användande av, det som idag benämns som, *Auftragstaktik* på 1800-talet. När officerarna i den preussiska armén accepterade att kriget innebar osäkerhet och friktioner, vilket inte minst påverkades av på de begränsade möjligheterna till direkt ledning, var de tvungna att anpassa ledningsmetoderna för att strida effektivt. Lösningen på detta blev att militära chefer skapade förståelse för sina avsikter hos

³⁵ Task Group (TG) är, i NATO-nomenklatur en benämning på en sammansatt enhet. Enhetens sammansättning och storlek beror i stort på vilken uppgift som ska lösas. Hierarkiskt är task groupen insatt i följande sammanhang: (högst) TF – Task Force -> TG - Task Group -> TU – Task Unit -> TE – Task element (lägst/enstaka enhet). Försvarmakten. *Taktikreglemente för marinstridskrafterna* (2010), s. 2-6f.

³⁶ Brown. *The agile-leader mind-set: Leveraging the power of modularity in iraq* (2007). Tucker, Gunther. *The application of a model of adaptive performance to army leader behaviors* (2009). Shapiro. *Soldier and unit adaptability* (2007), s. 10. Wong. *Developing adaptive leaders : The crucible experience of operation iraqi freedom* (2004). Wong. *Stifled innovation?* (2002), s. 29f. Gehler. *Agile leaders, agile institutions*, s. 5-10

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

underställd personal, vilket skapade möjligheter för dessa att genomföra verksamheten utan att chefen behövde utöva direkt ledning. Dessutom förväntades officerare bortse från order som tappat giltighet genom att förutsättningarna förändrats. Prins Friedrich Karl, vid ett besök på ett preussiskt högkvarter under sent 1800-tal, påstås ha fällt följande kommentar som svar på en majors försök att förklara sitt taktiska misslyckande med att bara ha följt order: ”Hans majestät utsåg dit till major för att han tilltrorde dig att kunna avgöra när du inte skall lyda en order”^{37 38}.

En officer i den uppdragstaktiksanpassade preussiska armén förväntades därmed vara lojal mot sin uppgift, men samtidigt kunna bedöma när order inte längre är aktuell och därefter ta eget initiativ för att nå högre chefs mål eller slutmålet med hela operationen. Detta ställer krav på lojalitet, vilket i den preussiska armén tar sig formen av ett ömsesidigt förtroendebehov mellan officerare och soldater. Effekten var sammanhållning och lojalitet, vilket visade sig främja initiativförmågan och därmed också måluppfyllnaden. Den enskilde soldaten eller officeren ses inte längre som en kugge i ett maskineri, som endast ska utföra sin bestämda uppgift på ett förutbestämt sätt. Istället ger uppdragstaktikarmén betydande friheter till individer att själva göra bedömningar om vad som behöver göras. Detta ska leda till att initiativ tas, vilket i sin tur är en stor fördel för att hantera osäkerheten som ”krigets dimma” innebär.³⁹

Initiativkraften i uppdragstaktiken hade naturligtvis också en baksida. Om underställdas initiativ går utanför de ramar som chefen eller sidoordnade chefer förväntat sig, orsakat av till exempel för otydliga styrningar från högre chef, kan konsekvensen bli ledningskaos med minskat uteffekt som resultat. Initiativet förutsätter således att högre chefs målbild är så tydligt formulerad att underställda chefer har en möjlighet att förstå andra chefs agerande och hur detta förhåller sig till målbilden.⁴⁰

³⁷ Depuy (1997) s. 116 *genom* Cedergren, Mattsson. *Uppdragstaktik : En ledningsfilosofi i förändring* (2003), s. 38.

³⁸ *ibid.*s. 24.

³⁹ *ibid.*s. 44ff.

⁴⁰ Van Creveld. *Command in war* (1985), s. 140.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Uppdragstaktiken, såsom den avses och används i Sverige, tar sitt avsteg i de militära doktrinverken.⁴¹ Eftersom uppdragstaktik kan förstås som både en filosofi och en metod, kommer begreppet att redogöras för ur båda perspektiven.⁴²

3.2.1 Den svenska tillämpningen – Filosofi och metod

Flera verk är skrivna om uppdragstaktikens ställning som filosofi och/eller metod.⁴³ Den gemensamma slutsatsen för dessa verk är att uppdragstaktiken, som översättning av *auftragstaktik* är både en filosofi och en metod. Även sett till hur svenska doktriner definierar och använder begreppet blir slutsatsen att såväl filosofi som metod är delar av uppdragstaktiken.

FM:s definition av begreppet ledningsfilosofi uttrycks som ”ledningsfilosofi är den grundläggande idén om hur ledning skall utövas”⁴⁴. Vidare sägs att filosofin ska ”präglas av initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal”⁴⁵. Dessa beståndsdelar är desamma som det som i föregående kapitel beskrevs som *auftragstaktikens* grundförutsättningar. FM menar med denna definition att grunden för uppdragstaktiken som ledningsmetod är lagd.⁴⁶

Taktiskreglemente för Marinstridskrafterna (TRM) anger att uppdragstaktiken ska utnyttjas genom att ”chefen tilldelar mål, uppgifter, resurser och handlingsregler. Underlydande ges handlingsfrihet att, inom en ram bestämd av det gemensamma målet, i största möjligaste

⁴¹ Se definitionen av doktrin: ”Ett formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret” Försvarmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 9.

⁴² ”Ledningsfilosofin är den grundläggande idén om hur ledning skall utövas” Försvarmakten. *Försvarmaktens grundsyn ledning* (2001), s. 19. Metod definieras i Nationalencyklopedin som ”planmässigt tillvägagångssätt (för att uppnå visst resultat)”. Nationalencyklopedin. *Metod*, 2011-05-10 kl 11:15.

⁴³ För mer läsning krig uppdragstaktik som filosofi/metod se: Cedergren. *Reviderade texter i krigsvetenskap från 2000-2002* (2005). Cedergren, Mattsson. *Uppdragstaktik : En ledningsfilosofi i förändring* (2003). Strandberg. *Uppdragstaktik med dess olika underbegrepp* (2009),

⁴⁴ Försvarmakten. *Försvarmaktens grundsyn ledning* (2001), s. 20.

⁴⁵ *ibid.*s. 7.

⁴⁶ Försvarmakten. *Militärstrategisk doktrin* (2002), s. 90.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

utsträckning själv bestämma hur uppgiften ska lösas”⁴⁷. Den ”bestämda ramen” ska ses som högre chefs målbild, och till viss del handlingsregler. Det är alltså av vikt att målbilden får agera begränsande till viss mån, inte minst därför att allt för vidlyftiga initiativ kan leda förbandet åt fel håll. Av den anledningen är det också viktigt att inte bara egen chefs målbild bedöms när beslut ska fattas, utan även högre chefs målbilder. Detta speglas i svensk ledningsmetodik genom att en standard fem-punktsorder uttrycker dels det egna förbandets målbild, men även tilldelad uppgift, ordagrant, från högre chef, samt beskrivningar av sidoförbands verksamhet.⁴⁸

FM:s ledningsinstruktioner anger även att högre chef ska stödja sina förband samt följa upp deras verksamhet. Dock krävs att chefen accepterar underställda chefs sätt att lösa uppgifterna på, vilket också ska uppmuntras. Endast i undantagsfall, om till exempel tidspressen är stor, ska chefen leda förbandet med detaljstyrning.⁴⁹ De exempel som nämns i TRM stämmer väl överrens med definitionen av en *metod*.⁵⁰

Uppdragstaktiken, såsom begreppet används i Sverige, måste alltså ses som både en ledningsmetod och en ledningsfilosofi, utifrån vad som beskrivits ovan.

3.2.2 Nyckelfaktorer och effekter av uppdragstaktiken

Öberg (2008) sammanfattar UT:s grundkomponenter med ”*självständigt beslutsfattande, handlingsfrihet, initiativ, beslut i stort/operativa avsikten, ömsesidigt förtroende, ledning framifrån och orderteknik*”⁵¹. Dessa komponenter motsvarar väl den innebörd som FM använder sig av, och som redogjorts för ovan. Syftet med utnyttjandet av komponenterna är att uppnå följande effekter som Cedergren & Mattsson (2003) sammanfattar fem punkter:

⁴⁷ Försvarmakten. *Taktikreglemente för marinstridskrafterna* (2010), s. 2-1.

⁴⁸ Cedergren. *Från tanke till handling: En studierapport (2003) i militärteori inför arbetet med doktrin för markoperationer* (2005), s. 63f. Försvarmakten. *Metodhandbok ledning bataljon 2007* (2006), s. 68.

⁴⁹ Försvarmakten. *Taktikreglemente för marinstridskrafterna* (2010), s. 2-1.

⁵⁰ Loc.cit.

⁵¹ Cedergren. Uppdragstaktik – dess moderna ursprung och tillämpning. I: Öberg [red]. *Krigsvetenskaplig årsbok 2007* (2008), s. 26.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Tidsfaktorn – Tidsvinster uppstår och ett tempoöverläge gentemot motståndaren kan erhållas.

Dominans – Genom tempoöverläge åstadkommer man att motståndaren tappar sitt initiativ och tvingas parera. (...)

Redundans – Genom att förband och individer själva kan agera mot högre chefs mål kan operationen fortsätta även i kaos. (...)

Tillfälligen – Friktioner och tillfälligheter skapar ibland möjligheter som om de utnyttjas leder till framgång. (...) Snabba initiativ på platsen för händelsen är avgörande.

Människan – Människan ställs i centrum. Engagemang och helhetssyn stimuleras genom att initiativ från den enskilde uppmuntras och förväntas.⁵²

3.3 Utvecklande ledarskap

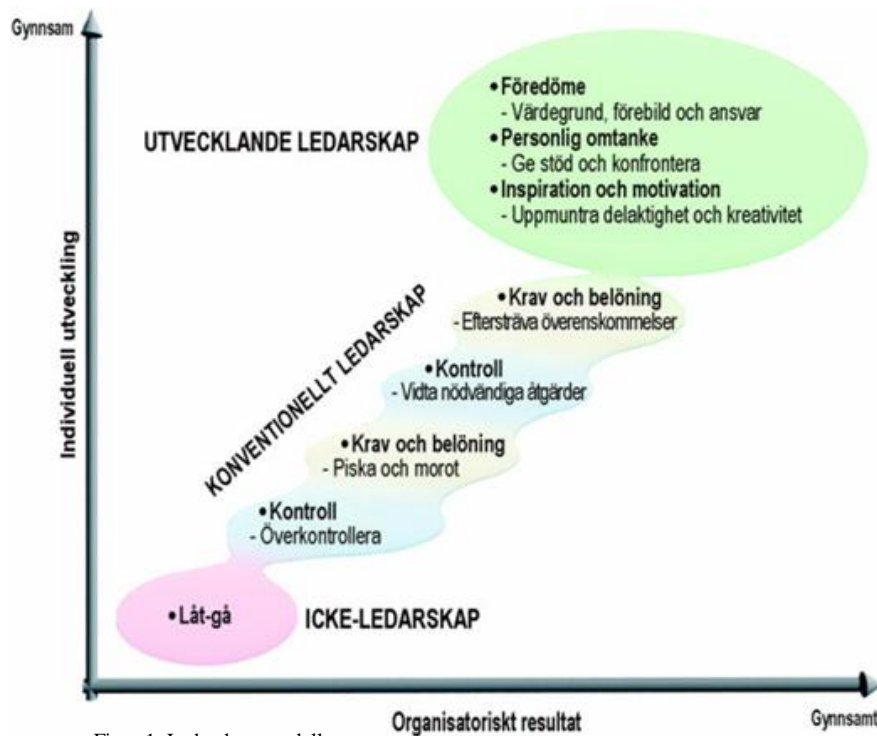
Teorin kring utvecklande ledarskap (UL) togs fram av medarbetare på Försvarshögskolan och presenterades i tidskriften *Leadership & organization development journal* 2003. Med stora delar gemensamt med ledarskapsmodellen *transformational leadership*, är UL en svenskanpassad ledarskapsmodell som är specifikt designad för att 1) skapa en årlig utvärdering av all personal i FM, 2) utgöra grunden för årliga utvecklingssamtal mellan medarbetare och chef, samt 3) vara ett verktyg i ledarskapsutbildningen.⁵³

I stort är UL en vidareutveckling av teorierna kring *transformational leadership*. Det som framför allt har lagts till är utvärderingsverktyg och helhetssynen på ledarskapet. UL underbyggs dessutom av flera studier av ledarskap i svenskt kontext. De centrala begreppen som används i UL återges i figur 1. I korthet bygger modellen på att ledarskapet utgörs av en kombination av ledarkaraktäristika, omgivningskaraktäristika och ledarstilar. Dessa tre

⁵² Cedergren, Mattsson. *Uppdragstaktik : En ledningsfilosofi i förändring* (2003), s. 14f.

⁵³ Larsson, Gerry, et al. *A comprehensive system for leader evaluation and development* (2003), s. 22.

faktorer kan brytas ner i delfaktorer; ledarkaraktäristika utgörs av önskvärda kompetenser och grundläggande förutsättningar, omgivningskaraktäristika av omvärlden, organisationen och gruppen. Ledarstilarna, i sin tur, delas in i icke-ledarskap, konventionellt ledarskap och UL.⁵⁴



Figur 1. Ledarskapsmodellen

En ledares ledarskapsutövande förutsätts vandra längsmed skalan, som återges i figur 1, beroende på de krav som situationen ställer på ledarskapet. Vid till exempel verksamhet med höga krav på säkerhet, såsom skarpskjutning, förväntas ledarskapet karaktäriseras mer av faktorerna kontroll och delfaktorn *vidta nödvändiga åtgärder*. De faktorer som står överst i figuren är dock universala för teorin och ska utövas över tiden för att ledarskapet ska vara att anse som *utvecklande*.⁵⁵

⁵⁴ För en mer utförlig beskrivning se: Larsson, Gerry, et al. *A comprehensive system for leader evaluation and development* (2003).

⁵⁵ Larsson, Gerry, et al. *A comprehensive system for leader evaluation and development* (2003).

4 Resultat

Detta kapitel kommer att inledas med redogörelse för resultatet, för att därefter återge själva analysen som lett fram till resultatet. I analysen bedömdes likheten mellan UL och UT mot faktorer som främjar framväxten av anpassningsbarhet (anpassningsbarhetsfaktorer). Analysen skedde genom att meningsbärande enheter tagits ur teorierna för UL och UT, från vilka likheter med anpassningsbarhetsfaktorerna söktes. Notera särskilt att de meningsbärande enheterna för UT hämtades ur Stenlund & Larsson et al (2004). Nedan presenteras resultatet av jämförelsen.

Tabell 1. Antal tillfällen där anpassningsbarhetsfaktorer bedömdes vara förenliga med meningsbärande enheter i UT och UL.

Anpassningsbarhetsfaktorer	Förekomst i UT (antal gånger)	Förekomst i UL (antal gånger)
Uppgiftsstyrd verksamhet	3	4
Stödja underställda chefer	3	10
Horisontellt informationsflöde	2	1
Fackkompetens	1	1
Ledning i kaos	3	1

4.1 Resultat

Tabell 1 visar att UT generellt sett innefattar delar av det som litteraturen beskriver som anpassningsbarhetsbyggande. Det kan även konstateras att kontaktytorna mellan teorierna är flera, då flera moment i UT återkommer i anpassningsbarhetsutvecklingsteorin. Värt att notera är att det i två fall nämns i UT att behovet av samordning ibland överväger målet att

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

uppdragsstyra och att detaljstyrning då kan vara lämpligt. Det har inte gått att finna att detta skulle vara anpassningsbarhetsbyggande, men heller inte att det skulle vara negativt för utvecklingen, i den mån det är tillfälliga åtgärder.

I tabell 1 ses även att jämförelsen mellan UL och anpassningsbarhetsfaktorerna visar ett mer koncentrerat samband. Där UT hade fler kontaktytor mot anpassningsbarheten visar istället UL fler samband, men starkt koncentrerat till i första hand *Stödja underställda chefer* och *uppgiftsstyrd verksamhet*. Vidare har för UL-delfaktorerna *Förebild*, *Konfrontera*, *Piska & morot* samt *Känslolnriktad stresshantering* ingen motsvarighet funnits bland anpassningsbarhetsfaktorerna.

4.2 *Analys*

Nedan redogörs för själva jämförelsen som legat till grund för resultatet. Fetmarkerad text markerar meningsbärande enheter och kursiverad text markerar anpassningsbarhetsfaktorer. Det är utifrån nedanstående analys som tabell 1 har skapats.

4.2.1 **Uppdragstaktik och anpassningsbarhet**

- 1. I uppdragstaktik ställer chefer uppgift samt tilldelar resurser och handlingsregler, men lämnar så mycket som möjligt av genomförandet åt sina underlydande.**

Uppgiftsstyrd verksamhet:

UT och anpassningsbarhetslitteraturen använder begreppet i princip lika.

- 2. Samordning säkerställs genom att chefens vilja samt uppdragets syfte och innebörd tydligt förmedlas.**

Uppgiftsstyrd verksamhet:

Denna punkt ingår som en delmängd i det som i anpassningsbarheten sammanfattas till *uppgiftsstyrd verksamhet*.

- 3. Uppdragstaktik förutsätter en ledningsfilosofi som präglas av initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.**

Stödja underställda chefer:

I begreppet *stödja underställda chefer* ingår *förtroende*. Förtroendet är viktigt för att underställda ska våga ta initiativ och anpassa sig själva och sin verksamhet för att möta en förändrad omvärld och utöva ett självständigt beslutsfattande.

4. Uppdragstaktik kräver hög utbildningsnivå och god disciplin.*Fackkompetens:*

Även utvecklandet av anpassningsbarhet underlättas av en viss expertis inom ett område, utifrån vilket anpassning kan ske till andra områden. Litteraturen säger dock inte något om att expertisen skulle vara nödvändig för utvecklandet av anpassningsbarhet, utan bara att den är en möjlig väg mot anpassningsbarhet.

5. Varje chef skall uppmuntra och ge utrymme för underställda chefer och övriga underlydandes agerande.*Stödja underställda chefer:*

Genom att stödja den underställda personalen med stöd och genom att utveckla ett ömsesidigt förtroende skapar chefen grunden för ett klimat som främjar anpassningsbarhet.

Uppgiftsstyrd verksamhet:

Att ge underställda utrymme att agera är en delmängd i att tillämpa uppgiftsstyrd verksamhet, inom vilket självständigt beslutsfattande är möjligt, vilket då främjar anpassningsbarheten.

6. Förmåga att agera under kaotiska förhållanden ökar möjligheterna att uppnå ledningsöverläge. Att i sådana situationer invänta säkert beslutsunderlag kan leda till att initiativet går förlorat. Decentraliserad ledning befrämjar därför kringföringen bäst.*Ledning i kaos:*

Att träna på att agera i ett informationskaos kan i sig vara främjande för utvecklandet av anpassningsbarheten. Det krävs dock att detta understöds av vad som nämns i ”stödja underställda chefer” angående stöd och inställningen till misstag.

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

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Ledning i kaos:

Liksom för punkt sex är denna punkt dels ett mål och dels en väg mot målet till anpassningsbarhet. Genom att träna i högt tempo, kan anpassningsbarhet utvecklas, och genom att högre anpassningsbarhet uppnås, förmodas nya situationer lösas bättre.

- 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.**

Ledning i kaos:

Samma motivering som för punkt sju.

- 9. Decentraliserad beslutanderätt medför vidare att organisationens resurser och kompetenser kan nyttjas mer effektivt.**

Horisontellt informationsflöde:

Chefer som fått uppgifter tilldelade och själva får lösa uppgiften och kan samverka med sidostående chefer har bättre möjligheter att effektivt utnyttja organisationens resurser, och genom samverkan utveckla nya former av arbetssätt och därmed bana väg för anpassning mot nya uppgifter.

- 10. Mot kravet på flexibilitet står ibland kravet på samordning av insatserna. Inom ramen för uppdragstaktik kan detaljerad styrning temporärt behöva tillämpas.** Det finns inget i litteraturen om anpassningsbarhet som nämner att tillfällig detaljstyrning skulle få hämmande konsekvenser för anpassningsbarheten. Åtminstone inte så länge det stannar vid att vara tillfälliga åtgärder.

- 11. Kravet på samordning säkerställs i första hand genom en gemensam lägesuppfattning och att uppdragets syfte tydligt förmedlas.**

Horisontellt informationsflöde:

Genom att underställda chefer har delgivits högre chefs mål kan de också inom ramen för denna ges möjlighet att samverka (på vilket följer att de tillika är samordnade genom "gemensam lägesuppfattning"). Att olika delar av organisationen ges möjlighet att samverka genom direktkontakt är en del i vägen mot anpassningsbarhet.

12. I andra hand sker samordningen genom handlingsregler eller annan detaljerad styrning. De situationer då detaljerad styrning från högre nivåer förbättrar samordningen är dock få och skall vägas mot den överlägsna flexibilitet som följer av konsekvent tillämpning av uppdragstaktik. Den flexibiliteten kan aldrig skapas selektivt och på kommando.

I stort sett samma som för punkt tio.

13. En viktigt 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 tillvägagångssättet under genomförande.

Stödja underställda chefer:

Detta förhållningssätt stämmer väl överens med vad som ingår i *Stödja underställda chefer*.

4.2.2 Utvecklande ledarskap och anpassningsbarhet

1. Värdegrund

Stödja underställda chefer:

Etik och lojalitet som begrepp återfinns inte i anpassningsbarhetslitteraturen. Däremot kan man tänka sig att i ett militärt kontext blir lojalitet mot uppgiften och etiska överväganden gränssättande för hur långt en medarbetare kan gå i sitt initiativtagande och anpassningsbarhet. Värdegrunden kan därmed antas utgöra ett ramverk inom vilket anpassningsbarheten kan verka. Därutöver blir innebörden av UL-begreppet ”inte vända kappan efter vinden” viktigt i den mån chefer vågar stå upp för de självständiga ställningstaganden som underställda har gjort.

2. Förebild

Inget särskilt nämns i anpassningsbarhetslitteraturen angående förebild.

3. Ansvar

Stödja underställda chefer:

I en organisation som främjar anpassningsbarhet krävs att chefer på alla nivåer

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

accepterar att resultatet av en anpassningsbarhetsbyggande organisation ibland blir att misstag görs. Även om misstag ska rättas till, är det viktigt att det inte sätts ett för stort fokus på misstagen i sig. Chefer har således ett ansvar att dels rätta till felaktigheten, men att göra det på ett sådant sätt att den underställda personalen även fortsättningsvis vågar ta initiativ för att lösa uppgifter.

4. Ge stöd

Stödja underställda chefer:

För att underställda ska våga ta initiativ och självständigt lösa givna uppgifter behöver de stöd. Vilket stöd som kan behövas varierar förmodligen, och kan handla om såväl ett förtroende-stöd såväl som ett kunskapsstöd. Även stöd i form av erkännande av gjorda ställningstaganden blir viktigt när misstag begås. Hanteringen av begångna misstag har betydelse för om personalen ska fortsätta ta initiativ i framtiden.

5. Konfrontera

Inga kopplingar till anpassningsbarhetslitteraturen har funnits.

6. Uppmuntra delaktighet

Uppgiftsstyrd verksamhet:

Delaktighet är viktigt för utvecklande av anpassningsbarhet, i den mån att uppgifters lösande ska lämnas åt underställda chefer. Motsatsen till delaktighet kan ses som att en chef detaljstyr sina underställda enheter med order. Ett sådant förfarandet begränsar utvecklandet av anpassningsbarhet. Den positiva motpolen är således en chef som ger målbilder och lämnar planering och lösandet av uppgifter till sina underställda.

7. Uppmuntra kreativitet

Uppgiftsstyrd verksamhet:

En uppgiftsstyrd verksamhet, där individerna själva får ta initiativ främjar individernas självständiga lösande av uppgifter, ergo anpassningsbarheten.

Horisontellt informationsflöde:

Att låta chefer agera inom dynamiska ramar, leder till att de tvingas anpassa sig till ständigt nya förhållanden och en förutsättning för detta är kreativ förmåga. Förutsatt att cheferna tillåts träna detta i en lugn miljö så är det anpassningsbarhetsfrämjande.

8. Eftersträva överenskommelse

Stödja underställda chefer:

I det fall begreppet *eftersträva överenskommelser* förstås som att ledaren är öppen för underställdas behov^{34v} av förändrat arbetssätt för att de ska kunna lösa sina uppgifter är det ett tecken på anpassningsbarhetsfrämjande.

9. Piska och morot

Det har inte funnits några motsvarigheter till *piska och morot* i anpassningsbarhetslitteraturen.

10. Vidta nödvändiga åtgärder

Stödja underställda chefer:

En chef som bryr sig om sina underställda och stöder dem i deras utveckling mot anpassningsbarhet och självständiga beslutsfattande främjar utvecklandet av önskvärda anpassningsförmågor. Att som chef ge feedback på underställdas förmåga att lösa uppgifter ska snarare ses som målinriktat och stödjande än som överkontrollerande och anpassningsbarhetshämmande.

11. Överkontroll

Stödja underställda chefer:

Överkontroll kan, på stridsfältet, benämnas som *micromanagement*. Om syftet med sådan överkontroll är att detaljstyra underställda och korrigera deras planer löpande, är det uppenbart negativt för anpassningsbarheten, eftersom det kommer att leda till att cheferna agerar reaktivt på högre chefs handlingar istället för proaktivt på förändringar i omgivningen.

12. Låt-gå-ledarskap

Uppgiftsstyrd verksamhet:

I teorierna kring anpassningsbarhet, nämns inget uttryckligen att ett icke-ledarskap skulle leda till sämre anpassningsbarhetsförmåga. Däremot kan man tänka sig att en organisation i vilken personalen tillåts agera helt efter eget huvud visserligen kan bli högst anpassningsbar, på individnivå, men där organisationens effekt (förmåga att lösa uppgifter) blir måttlig. Således behövs vissa styrningar från chefer för att göra anpassningsbarheten brukbar.

13. Fackkompetens

Fackkompetens:

Fackkompetensen är till viss del grunden i anpassningsbarhet. Utan någon kunskap att bygga från, finns heller små möjligheter att anpassa sig, eftersom det inte finns något att anpassa utifrån. Utifrån ett militärt chefsperspektiv kan ledarskapet vara det som behöver anpassas. Studierna av Kozlovski (1998) och Smith et. al. (1997) visar på just detta fenomen, där förståelsen för varför en viss procedur är tillämplig i en given situation leder till förståelse för hur den kan anpassas för att fungera i andra, tidigare okända, situationer.

14. Inomorganisatorisk chefskompetens

Uppgiftsstyrd verksamhet / Stödja underställda chefer:

Faktorn inomorganisatorisk chefskompetens i sig kan vara såväl positiv som negativ för utvecklandet av anpassningsbarhet. Det avgörandet är *hur* chefen väljer att använda sin inomorganisatoriska chefskompetens. Om den används för att skapa ett strukturerat arbetssätt som understödjer anpassningsbarhet (genom ovanstående punkter) är det positivt för anpassningsbarhetsutvecklingen. Om ledarskapet däremot antingen är svagt, om organisationen i sig (genom styrdokument) nedtrycker initiativ, eller om ledaren använder regelverk och styrningar för att hämma underställda är det negativt.

15. Utomorganisatorisk chefskompetens

Den utomorganisatoriska chefskompetensen är, i sig, ett tecken på hur anpassningsbar chefen själv är. Däremot finns det inga tecken på att egen anpassningsbarhet, per se, leder till att underställda också blir anpassningsbara. Det är dock värt att notera att i UL exemplifieras utomorganisatorisk chefskompetens som något chefer på högre nivåer (förbandschef) behöver inneha.

16. Flexibel

Stödja underställda chefer:

Chefer måste skapa ett klimat i vilket underställda dels vågar ta initiativ, och dels vågar göra fel. I strävan att skapa en sådan miljö torde det vara viktigt att chefen i sig har förmågan att läsa av medarbetarna och bemöta olika individer på ett sätt som

passar dem. I synnerhet vad gäller att leverera feedback på uppgifter som inte lösts på ett tillfredställande sätt.

17. Balanserad

Stödja underställda chefer:

I en verksamhet som är uppdragsstyrd leder chefen genom delegering av planering och ansvar, men förbehållig sig att definiera målbilden. I en sådan organisation är det också rimligt att chefen lyssnar till medarbetare som har förslag om hur ett arbete ska utföras, eller andra åsikter om hur organisationen fungerar. En av nyckelfaktorerna i anpassningsbarheten är att ifrågasätta invanda beteenden och se om ett alternativt handlingsätt kan vara fördelaktigt. Därmed är det nödvändigt att chefer utnyttjar den kompetens som är produkten av det delegerade ansvaret till den underställda personalen.

18. Probleminriktad stresshantering

Ledning i kaos:

En chef som lyckas leda i informationskaos förväntas växa i rollen som anpassningsbar chef. Företrädelsetvis sker denna utveckling inom ramen för övning, där misstag kan tolereras.

19. Känslolinriktad stresshantering

Inget särskilt nämns i teorierna kring anpassningsbarhet om bemästrandet av egna känslor.

5 Avslutning

5.1 Diskussion

Syftet med arbetet, såsom det uttrycktes i inledningskapitlet lyder:

Givet att morgondagens militära verksamhet kräver allt mer av anpassningsbarhet från såväl officer som organisation, framstår det som avgörande att FM främjar utvecklandet av anpassningsbarheten. (...) För att officerare ska utveckla anpassningsbarhet krävs att UT och UL är förenligt med denna utveckling. Syftet med detta arbete är därmed att undersöka huruvida så är fallet. Arbetets frågeställning lyder:

Är utvecklandet av anpassningsbarhet hos officerare i Försvarmakten på pluton och kompani-nivå förenligt med teorierna kring utvecklande ledarskap och uppdragstaktik?

Detta syfte är besvarat i föregående kapitel. Nedan följer en diskussion av resultatet och den metod som legat till grund för analysen, och således också för resultatet.

5.1.1 Resultatdiskussion

Först och främst ska sägas att betydande likheter finns mellan UL, UT och anpassningsbarhetsfaktorerna. Däremot skiljer sig likheterna något åt, vilket skulle kunna förklaras med ur vilket kontext som teorierna är sprungna ur. Till exempel skapades UT för att kompensera för de problem som den allt mer rörliga krigföringen i 1800-talets Centraleuropa innebar. När högre chefer inte längre kunde följa och leda alla enheter samtidigt, tvingades de acceptera det faktum att underställda helt enkelt måste fatta beslut utan deras direkta inblandning. Tyskarna tog detta synsätt till sig och utvecklade ett system där underställda chefer uppmuntrades till att ta initiativ och självständigt lösa uppgifter. Detta kan ganska direkt översättas till en delmängd av definitionen av anpassningsbarhet, vilket då

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

också kan anses vara syftet med UT. Därmed är det inte förvånande att UT i sig bär många likheter med utvecklandet av anpassningsbarhet.

UL, å sin sida, har likheterna koncentrerade till färre anpassningsbarhetsfaktorer. Att faktorn *stödja underställda chefer* är överrepresenterad i jämförelsen är inte heller förvånande, då UL:s tre kännetecken är att ”det utmärks av föredömligt handlande (...) karaktäriseras av personlig omtanke (...) är inspirerande”⁵⁶. Personfokuseringen är därmed betydande, och det är också mot den anpassningsbarhetsfaktorn som likheterna är störst. Näst störst likhet återfinns mot faktorn *Uppgiftsstyrd verksamhet*, vilket inte heller är förvånande då Stenlund & Larsson (2004) konstaterat att likheterna mellan UT och UL är tydliga. Att likheterna därmed också blir tydliggjorda mellan anpassningsbarheten och UL är rimligt att anta. Resultatet från undersökningen är därmed både förväntat och rimligt.

5.1.2 Metoddiskussion

Denna undersökning har byggt på studien av tre teorier som har terminerat i en analys. Potentiella felkällor kan därmed ligga antingen i att någon av de tre teorierna har missförstått eller/och i själva analysen. Vad gäller teorierna så har meningsbärande enheter från UL hämtats ur de delfaktorer som forskarna bakom teorin själva har skapat. Motsvarande meningsbärande enheter för UT har hämtats från en studie där UL och UT jämfördes. Slutligen extraherades ett antal analysenheter ur ett urval av litteraturen som behandlar anpassningsbarhet. Arbetet med att ta fram dessa analysenheter ska ses i två steg. Steg ett är att finna lämplig litteratur och steg två att bedöma vilka delar i textmassan som ska utgöra de meningsbärande enheter som ska användas i jämförelsen. Steg ett är redogjort för i metodkapitlet, och slutsatsen därifrån är litteraturen i stort sett är koncentrerad till amerikanska studier för amerikanska förhållanden. Nackdelen med detta är att det kan finnas skillnader i förhållandet till ledarskap mellan FM och den amerikanska motsvarigheten. Samtidigt har syftet med litteraturstudien varit att söka ta reda på vad som leder till anpassningsbarhet på ett generellt plan, och där kan generaliserbarheten vara större. Vad gäller arbetet att välja ut meningsbärande enheter, är det förmodligen där arbetets största

⁵⁶ ibid.s. 45.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

svagheter ligger. Eftersom analysen är gjord av en person, och resultatet inte har kontrollerats av någon annan, finns det en sannolikhet för att källmaterialet har missförstått eller att källorna inte är tillförlitliga nog. Detta kan påverka resultatets validitet. Ett sätt att lösa denna svaghet hade varit att göra som Stenlund & Larsson (2004) och låta personer som är väl insatta i teorierna få ge synpunkter på valet av analysenheter.

Slutligen ska även själva jämförelsen mellan de meningsbyggande enheterna i de tre teorierna ses ur perspektivet att det är en person som gjort analysen. Även detta kan ha påverkat resultatets validitet, och även i detta fall kunde validiteten påverkats positivt om till exempel personerna bakom den litteratur jag använt kunde bekräfta att de meningsbyggande enheterna har används rätt.

5.1.2.1 Uppdragstaktik och anpassningsbarhet – Samma sak?

Resultatet från jämförelsen visar att UT och anpassningsbarhet delar många likheter. Därmed kan frågan ställas om UT och anpassningsbarhet egentligen är samma sak, eller åtminstone delar samma kärna. I synnerhet som UT tagit till sig begreppet *initiativ*, till vilket motsvarigheter kan finnas även inom definitioner av anpassningsbarhet. Dock är jag av uppfattningen, efter att ha undersökt bägge begreppen, att anpassningsbarhet inte automatiskt är en ingående del i begreppet UT. Även om frihet i utförandet av uppdrag är en grundtanke i UT och samtidigt en förutsättning för anpassningsbarhet, är det ingalunda så att begreppen är att likställa med varandra. Det som i den svenska uppdragstaktiken benämns som initiativ och frihet i utförandet begränsar sig till att omfatta utförandet av handlingar, vilket ska ses som motsatsen till handlingsförklaring. Eftersom detta är viktigt, så är det inte samma sak som anpassningsbarhet. Det anpassningsbara ledarskapet tar snarare över där UT slutar. Om UT är anpassad att fungera i rent militära operationer är det anpassningsbara ledarskapet nödvändigt för den nya typen av arbetsuppgifter som officerare möter i insatsområden. Centraliserad styrning mot lägre förband, så kallad micromanagement, är en risk i operationer som karakteriseras av hög ledningsförmåga. I en uppdragstaktiksmethodik är det svårt att förklara fenomenet, och methodiken som teori ger inga direkta verktyg att analysera utifrån, eller metoder hur det bör hanteras. En anpassningsbar ledare, däremot, har anpassat sig till förändringen i miljön (skiftet från UT till micromanagement) och löser de nya uppgifterna som ålagts.

5.2 *Slutsatser*

Denna studie visar på att förutsättningar finns i både UT och UL för utvecklandet av anpassningsbarhet. Det är inte heller isolerade företeelser, utan sambanden är övergripande. Således kan slutsatsen dras att UT och UL är förenligt med utvecklandet av anpassningsbarhet.

En skillnad har uppmärksammats i förhållandet mellan UT respektive UL jämfört med anpassningsbarhetsfaktorerna. Denna skillnad ligger i att UT visar övergripande likheter med nämnda faktorer, medan UL visar en koncentration av likheterna till ett färre antal meningsbärande enheter. Sett ur anpassningsbarhetsperspektivet tycks det som om UT understödjer faktorer för utveckling av anpassningsbarhet, medan UL mer intensivt utvecklar främst faktorn *stödja underställda chefer*. Det torde dock inte finnas någon anledning att rangordna teoriernas betydelse för utvecklingen av anpassningsbarhet, eftersom det inte finns någon inneboende motsättning mellan UT och UL. Således torde teorierna komplettera varandra och även tillsammans främja utvecklandet av anpassningsbarhet.

5.3 *Förslag på fortsatt forskning*

En studie på samma ämne skulle kunna angripa frågan med en annan metod. Det skulle till exempel vara intressant att se hur forskare som är insatta i forskningsområdet ser på begreppet anpassningsbarhet kopplat till UL och UT. Syftet med ett sådant upplägg kan då vara att skapa en taxonomi för det svenska användandet av anpassningsbarhetsbegreppet.

En annan intressant frågeställning är förekomsten av anpassningsbarhet bland officerare idag. Till exempel bör det, utifrån referensmaterialet i denna uppsats, gå att finna sätt att mäta anpassningsbarhet. Resultatet av sådana mätningar skulle kunna brytas ner på förbandsnivå för att identifiera skillnader i grad av anpassningsbarhet. Denna information kan i sin tur användas för att bedöma orsaken. Med detta arbetes slutsatser som grund skulle en sådan studie kunna ta sin grund i frågeställningen huruvida förbandens olika förmåga att tillämpa UT och UL leder till de (förväntat) olika resultaten i förekomst av anpassningsbarhet.

6 Sammanfattning

Behovet av anpassningsbara officerare har funnits länge, i och med att såväl doktrin som teorierna kring krigets principer kräver just anpassningsbarhet genom till exempel initiativförmåga. Dagens officerare lever dessutom i en arbetssituation i förändring, och där tilldelade uppgifter inte längre begränsas till stridsuppgifter. Civilmilitär samverkan är ett exempel på uppgift som går utom den teoribildning som tillgodogjort genom de svenska militära doktrinerna. I en föränderlig värld förutsätts individer och organisationer kunna anpassa sig, och för officerare i en krigsmakt torde målet vara att anpassa sig snabbare än motståndaren.

Syftet med denna uppsats var därför att söka ta reda på hur två av FM:s teorier för ledning och ledarskap förhåller sig till utvecklandet av anpassningsbarhet. Med hjälp av en deskriptiv jämförelse har teorierna kring Utvecklande Ledarskap (UL) och Uppdragstaktik (UT) jämförts med framgångsfaktorer för utvecklandet av anpassningsbarhet. En kvalitativ litteraturstudie av samtliga tre delar i jämförelsen ligger till grund för analysen, vars struktur är hämtat från Stenlund & Larssons (2004) jämförelse av UT och UL. Som resultat av studien av anpassningsbarhet identifierades fem faktorer som i studier visats leda till anpassningsbarhet.

Resultatet av analysen var att såväl UL som UT visade sig innehålla flera delar som funnits utveckla anpassningsbarhet. Hur respektive teori förhåller sig mot anpassningsbarhetsfaktorerna skiljer sig dock något åt, men slutsatsen är att teorierna i kombination torde komplettera varandra och utgöra förutsättningar för att utveckla anpassningsbarhet. Värt att notera är även att samtliga fem anpassningsbarhetsfaktorer som identifierats finner stöd i UL och UT.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

7 Referenser

7.1 Litteratur

Andersson, Lars. *Militärt Ledarskap - När Det Gäller : Svenskt Militärt Ledarskap Med Fredsfrämjande Insatser i Fokus*. Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management: 2006. ISBN 91-87136-96-1.

Annsberg, Claes. *Ledarskap Och Regelkultur*. Lunds Universitet: 2011.

Brown, Robert B. The Agile-Leader Mind-Set: Leveraging the Power of Modularity in Iraq. *Military Review*. 2007:July-August.

Cedergren, Anders. *Från Tanke Till Handling: En Studierapport (2003) i Militärteori Inför Arbetet Med Doktrin För Markoperationer*. Försvarshögskolan: 2005. ISBN 91-85401-03-X.

Cedergren, Anders. *Reviderade Texter i Krigsvetenskap Från 2000-2002*. Försvarshögskolan: 2005. ISBN 91-85401-14-5.

Cedergren, Anders, Ö.D. Uppdragstaktik - dess moderna ursprung och tillämpning. I: Öberg, Dan. *Krigsvetenskaplig Årsbok 2007*. Försvarshögskolan: 2008. ISSN/ISBN 978-91-85401-95-6.

Cedergren, Anders; Mattsson, Peter A. *Uppdragstaktik : En Ledningsfilosofi i Förändring*. Försvarshögskolan: 2003. ISBN 91-89683-34-X.

Collin, Charlotte; Kaiser, Magnus och Larsson, Per. *Flexibilitet Med Fokus på Lärandet Och Beslutandet i Försvarsmakten*. Totalförsvarets forskningsinstitut FOI: 2004.

Collin, Charlotte; Kaiser, Magnus. *Flexibilitet - Hur Förstås Det i Försvarsmakten?* Totalförsvarets forskningsinstitut FOI: 2005.

Department Of The Army. *Field Manual 100-2-1: The Soviet Army: Operations and Tactics*. Department of the Army:1984.

Esaiasson, Peter. *Metodpraktikan : Konsten Att Studera Samhälle, Individ Och Marknad*. Norstedts juridik: 2007. ISBN 978-91-39-10865-8.

Forsvarets stabsskole. *Forsvarets Fellesoperative Doktrine : 2007*. Forsvarsstaben: 2007. ISBN 978-82-92566-01-5.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Försvarmakten. *Försvarmaktens Årsredovisning 2010* Försvarmakten:2010. Dnr: 23 386:52687.

Försvarmakten. *Taktikreglemente För Marinstridskrafterna*. Försvarmakten: 2010. M7739-353024.

Försvarmakten. *Metodhandbok Ledning Bataljon 2007*. Försvarmakten: 2006. Dnr: 37 170:74686.

Försvarmakten. *DMarinO Doktrin För Marina Operationer*. Försvarmakten: 2005. M7740-774021.

Försvarmakten. *Militärstrategisk Doktrin*. Försvarmakten: 2002. M7740-774002.

Försvarmakten. *Försvarmaktens Grundsyn Ledning*. Försvarmakten: 2001. M7740-774001.

Gehler, Christopher P. *Agile Leaders, Agile Institutions*. Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, 2005.

Great Britain. Ministry of Defence. Joint Doctrine and Concepts Centre. *British Defence Doctrine*. Joint Doctrine and Concepts Centre: 2008.

Larsson, Gerry, et al. A Comprehensive System for Leader Evaluation and Development. . *Leadership & Organization Development Journal*. 2003:24/1. ISSN 0143-7739.

Larsson, Gerry, B.B. Utvecklande ledarskap - modellen och aktuella forskningsresultat. I: Brehmer, Bengt, *Krigsvetenskaplig Årsbok 2004*. Krigsvetenskapliga institutionen, Försvvarshögskolan: 2005. ISBN 91-85401-29-3.

Larsson, Gerry, L.G & K.K. Kapitel 2. I: Larsson, Gerry; Kallenberg, Kjell [red.]. *Direkt Ledarskap*. Försvarmakten: 2006. ISBN 91-975753-7-2.

Löfgren, Jonas. *Taktikanpassning : En Eftersträvansvärd Förmåga*. Försvvarshögskolan: 2010.

Pierce, Linda G. *Understanding Adaptability*. 2009. ISBN 978-1-84950-371-6.

Pulakos, Elaine D et al. *Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance*. American Psychological Association: 2000. ISSN 0021-9010.

Shapiro, Steven. *Soldier and Unit Adaptability*. U.S. Army War College: 2007.

Smedberg, Marco. *Militär Ledning : Från Napoleonkrigen Till Bosnienkrisen*. Historiska media: 2001. ISBN 91-89442-07-5.

flkd Mikael Arding

Officersprogrammet 08/11

Stenlund, Lena; Larsson, Gerry. *Är Manövertänkande Via Ledningsmetoden Uppdragstaktik Och Ledarskapsmodellen Utvecklande Ledarskap Förenliga?* Försvarshögskolan: 2004. ISSN 1401-565X.

Stenström, Maria. *En Studie i Försvarsmaktens Anpassningsförmåga : Fredsfrämjande Insatser 1990-1998.* Försvarets forskningsanstalt: 1999.

Strandberg, John. *Uppdragstaktik Med Dess Olika Underbegrepp.* Försvarshögskolan: 2009.

Tucker, Jennifer; Gunther, Katie. The Application of a Model of Adaptive Performance to Army Leader Behaviors. *Military Psychology.* 2009:21. ISSN 0899-5605.

Ulfving, Lars. *Rysk Krigskonst = Voennoe Iskusstvo : En Introduktion Till Den Ryska Militärvetenskapen Sedd i Ett Militärteoretiskt, Empiriskt Och Historiskt Perspektiv.* Försvarshögskolan: 2005. ISBN 91-89683-90-0.

Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet. *Försvarsmaktsgemensam Utbildning För Framtida Krav : Slutbetänkande.* Fritzes offentliga publikationer: 1998. ISBN 91-38-20889-X.

Van Creveld, Martin. *Command in War.* Harvard University Press: 1985. ISBN 0-674-14440-6.

Wong, Leonard. *Developing Adaptive Leaders : The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom.* Strategic Studies Institute, U.S. Army War College: 2004.

Wong, Leonard. *Stifled Innovation?* Strategic Studies Institute, U.S. Army War College: 2002.

Internetkällor

Nationalencyklopedin. Metod. URL: <http://www.ne.se/metod>. Hämtad: 2011-05-10 kl 11:15.

Bilaga 1: Pulakos et.al. Taxonomi

- ☒ Skapa nya idéer i en komplex miljö. Vända ut- och in på problem för att finna nya infallsvinklar. Användandet av, till synes, orelaterad information för att skapa kreativa lösningar. Tänka utanför givna ramar för att finna mer effektiva metoder.
- ☒ Fatta beslut, när så behövs, utan att helhetsbilden är klar. Växla i metod för lösande av uppgift när förutsättningar förändras. Skapandet av en egen- och organisationsstruktur som så långt det är möjligt bygger på dynamiskt agerande. Blir inte paralyserad av oklara situationer eller tvetydigheter.
- ☒ Visar entusiasm för att lära sig nya metoder och tekniker för att lösa arbetsuppgifter. Gör vad som är nödvändigt för att vidmakthålla kunskap och färdigheter. Lär sig snabbt och väl att utföra nya arbetsuppgifter. Identifierar förändringar inom eget arbetsområde och söker själv upp möjligheter att utöka egen kunskap för att förbereda sig på förändringarna.
- ☒ Är flexibel och öppen och fördomsfri i kontakten med andra. Lyssnar och tar till sig andras åsikter och synvinklar och förändrar sin egen åsikt när så är lämpligt. Är öppen och accepterar negativ eller utvecklande feedback gällande arbetet. Arbetar bra tillsammans med andra och utvecklar effektiva arbetsrelationer med många olika personlighetstyper. Visar skarp insikt i andras beteende och anpassar det egna beteendet för att övertyga, influera eller arbeta mer effektivt tillsammans med dem.⁵⁷

⁵⁷ Ett urval av de exempel som ges i originaldokumentet, fritt översatt. Pulakos, et al. *Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance* (2000), s. 617.