



Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Kn Niklas Collin		HOP 18-20
Handledare		Antal ord: 19849
Dr Niklas Nilsson	Beteckning	Kurskod
	Självständigt arbete mastersuppsats krigsvetenskap	2HO013
UPPDRAGSTAKTIK UR ETT ORGANISATIONSTEORETISKT PERSPEKTIV		
<u>Sammanfattning:</u>		
<p>Med utgångspunkt i fransk organisationsstruktur och allmänna ideal om planmässighet försöker västerländska staber tillämpa uppdragstaktik som har sitt ursprung i tysk Auftragstaktik. Därför slits militära organisationer i teorin mellan två ideal, å ena sidan självständiga och initiativrika underställda som leds med uppdragstaktik, å andra sidan centralstyrning och planmässighet. Kombinationen kanske är naturlig och ett krav för att leda väpnade styrkor idag. Men huruvida stabens organisationsstruktur verkligen inverkar på uppdragstaktiken som tillämpas är relativt utforskat inom krigsvetenskapen.</p> <p>Studien utforskar hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på uppdragstaktik med hjälp av organisationsteori. Forskningsdesignen är en teorikonsumerande explorativ enfallstudie där fallet utgörs av svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod. Brigadstabens organisation är relevant som studieobjekt eftersom den är uppbyggd utifrån olika organisationsstrukturer som bedöms ha varierande förutsättningar att tillämpa uppdragstaktik.</p> <p>Resultatet visar att organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på möjligheten att tillämpa uppdragstaktik. Denna observation är relevant att reflektera över vid militär ledning och organisering av staber.</p>		
<u>Nyckelord:</u>		
Uppdragstaktik, organisationsteori, organisationsstruktur, ledningsmetod, armén, brigadstab.		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	3
1.1. PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	5
1.3. AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.4. BEGREPPSANVÄNDNING	5
1.5. MATERIAL.....	6
1.6. DISPOSITION.....	6
1.7. FORSKNINGSÖVERSIKT	7
1.7.1. SAMMANFATTNING OCH STUDIENS FORSKNINGSBIDRAG	11
2. TEORI.....	13
2.1. INTRODUKTION TEORI	13
2.2. UPPDRAGSTAKTIK	13
2.2.1. DISKUSSION UPPDRAGSTAKTIK	16
2.3. ORGANISATIONSTEORI	18
2.3.1. LEDNINGSMETOD	18
2.3.2. MINTZBERG STRUCTURE IN FIVES.....	19
2.3.3. DISKUSSION ORGANISATIONSTEORI.....	21
2.4. TEORETISKA VAL OCH OPERATIONALISERING.....	22
3. METOD	26
3.1. FORSKNINGSDESIGN	26
3.2. VAL AV FALL OCH FÖRFÖRSTÅELSE.....	27
3.3. METOD FÖR DATAINSAMLING.....	28
3.4. KÄLLDISKUSSION	30
3.5. STÖDFRÅGOR OCH ANALYSMETOD	31
3.6. VALIDITET GENERALISERBARHET OCH RELIABILITET	33
3.7. METODDISKUSSION	34
4. ANALYS.....	37
4.1. ANALYS STÅENDE STABSORDER.....	37
4.1.1. BRIGADSTABENS ORGANISATION OCH LEDNINGSMETOD	37
4.1.2. SKILLNADER - SAMMANFATTNING FUNKTIONS- OCH PRODUKTORGANISATION	40
4.2. ANALYS AV INTERVJUER	41
4.2.1. LEDNINGSMETOD	42
4.2.2. FUNKTIONSORGANISATION.....	47
4.2.3. PRODUKTORGANISATION.....	52
4.3. SKILLNADER FUNKTIONS- OCH PRODUKTORGANISATION	54
4.4. RESULTAT, SLUTSATSER OCH SVAR PÅ STUDIENS FRÅGESTÄLLNING	56
5. DISKUSSION.....	59
5.1. RESULTATDISKUSSION	59
5.2. REFLEKTION.....	61
5.3. FORTSATT FORSKNING	63
6. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....	64
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE.....	68

1. Inledning

Ledning i krig handlar om att fatta beslut och agera snabbare än motståndaren i en dynamisk och oförutsägbar miljö. Utmaningen är tidlös, befälhavare har alltid strävat efter den optimala organisationen och metoden för ledning i krig (van Creveld 1985:1). Det finns två grundläggande synsätt för att omhänderta ledningsutmaningen i krig; antingen acceptera kaoset som uppstår och utnyttja det till sin fördel eller planmässigt försöka kontrollera kaoset. Dessa synsätt har gett upphov till två olika ledningsideal; uppdragstaktik som innebär att chefer delegerar ansvar och mandat eller ordertaktik som innebär att resurser, mandat och genomförandet centraliseras (Widén och Ångström 2005:100–101). Militära styrkor i västvärlden försöker idag kombinera dessa två ideal, å ena sidan självständiga och initiativrika underställda som leds med uppdragstaktik, å andra sidan centralstyrning och planmässighet (Palmgren och Wikström 2018:49). Kombinationen kan vara naturlig eftersom ledningssystemet behöver inneha en form av anpassningsförmåga att hantera eller bemöta förändring, därför kommer ledningen att variera mellan stor frihet för underställda och hög grad av detaljstyrning (Vassiliou och Alberts 2017:12–15).

Val av ledningsideal eller hur synsätten kombineras avspeglar sig i den militära stabens organisationsstruktur. Van Creveld (1985:261, 268–269) skriver att utfallet hur militär ledning utövas har en koppling till organisationsstruktur eftersom staben kan konstrueras på olika sätt. Antingen struktureras staben så att mer information kan hanteras, vilket ger en större och komplexare stab eller så förenklas organisationen för att fungera med mindre information. Det finns således en balansgång eller utmaning i hur organisationen bör konstrueras för att hantera de olika ledningsidealerna och kunna fatta beslut snabbare än motståndaren. Därför finns det anledning att reflektera och utforska hur staber är organiserade och hur strukturen inverkar på ledningen som utövas.

1.1. Problemformulering

Den militära stabsstrukturen i västvärlden vilar i huvudsak på franska traditioner som har efterliknats av USA och senare NATO, vilket har gjort strukturen till norm i väst. Internationell forskning beskriver att dagens staber tenderar att överplanera och har vuxit samt fått längre beslutsprocesser (Friedman 2017:146–147, Storr 2011:138–143), vilket kan indikera på ett mer planmässigt synsätt avseende hur ledning skall utövas. Samtidigt som militära staber i väst tenderar att överplanera tillämpas uppdragstaktik vilket är en decentraliserad ledningsfilosofi som delegerar ansvar och mandat till underställda med syfte att förbanden på lägre nivå ska

kunna agera självständigt (Shamir 2011:4). Den modell som stått förebild är tysk *Auftragstaktik* och det tyska fälttåget i väst 1940, där uppdragstaktiken hade en avgörande roll eftersom tyskarna höll ett betydligt högre tempo i krigföringen och beslutsfattningen relativt motståndaren (Frieser 2005:7–11). Uppdragstaktik anses vital i manöverkrigföring eftersom chefer på lägre nivå tilldelas handlingsfrihet och kan ta initiativ efter rådande omständigheter utan att styras med detaljerade planer (Lind 1985:13–14, Storr 2003:119–120). Det finns teoretiskt en spänning mellan ledningsidealet uppdragstaktik och ett mer planmässigt synsätt eftersom långa centraliserade beslutsprocesser inte harmoniserar med uppdragstaktikens syfte. Hur stabens struktur och beslutsprocesser faktiskt inverkar på ledning samt uppdragstaktik är relativt utforskat inom krigsvetenskapen.

Palmgren och Wikström (2018:79) menar att uppdragstaktik i svenska armén har reducerats till en metod för att ge order. Enligt deras forskning har svenskt militärt tänkande formats av kompromisser mellan den tyska skolan, där uppdragstaktik är central och franska skolan där allmänna ideal om planmässig ledning präglar verksamheten. Kompromisserna riskerar motverka varandra och det kan vara en orsak till att uppdragstaktik har reducerats till en metod för att ge order relativt den ursprungliga idén om *Auftragstaktik*. Ett problemområde som Palmgren och Wikström inte belyser är att den svenska stabsstrukturen delvis följer NATO-struktur (Björkman 2018:204–207). Stabens struktur är en utforskad och möjlig anledning till att den ursprungliga uppdragstaktiken har förändrats. Den svenska armén förefaller således ha eftersträvat att likna andra militära organisationer i struktur och metod utan eftertanke på vilka konsekvenser som kan uppstå.

Med utgångspunkt i den franska organisationsstrukturen försöker västerländska och svenska staber tillämpa uppdragstaktik, därför slits militära styrkor mellan två oförenliga ideal (Palmgren och Wikström 2018:49, 54). Eftersom organisationsstrukturens inverkan på möjligheten att leda genom uppdragstaktik är relativt utforskad inom krigsvetenskapen är det motiverat att studera denna koppling djupare. Studien utforskar därför hur dagens organisationsstruktur och ledningsmetod, som vilar på fransk tradition inverkar på uppdragstaktiken.

1.2. Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att utforska hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik i svenska brigadstaber. Fenomenet är krigsvetenskapligt intressant att studera eftersom resultatet kan bidra med ytterligare insikt till varför uppdragstaktiken tillämpas och implementeras på varierande sätt i militära organisationer. För militära organisationer är studien viktig eftersom den kan stimulera till reflektion och diskussion om hur militära staber kan organiseras för att bli effektivare i krig.

Givet problemformulering och syfte kommer denna studie att besvara frågeställningen:

- *Hur inverkar den svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod på tillämpningen av uppdragstaktik?*

1.3. Avgränsningar

Studien är avgränsad till att utforska:

- Svenska arméns brigadstaber och dess nuvarande organisationsstruktur. Syftet är att kunna gå på djupet med problemformuleringen och frågeställningen inom en specifik och samtida organisationsstruktur.
- Stabens interna ledningsmetod och inte den metod som används för ledning av underställda förband. Avgränsningen är gjord då ledningsmetoden är nära sammanknuten med hur organisationen är strukturerad (Mintzberg 1993:45–46).
- Uppdragstaktiken som tillämpas internt i staben och utövas mot underställda förband. Avgränsning är gjord för att fånga inverkande faktorer i hela processen, det vill säga från planering till genomförande.

Studien behandlar inte hur kultur och ledarskap inverkar på uppdragstaktiken, dock finns en medvetenhet om att det kulturella perspektivet påverkar tillämpningen av uppdragstaktik (Shamir 2011:19–25).

1.4. Begreppsanvändning

Organisationsstruktur – summan av de sätt arbetsuppgifter fördelas och koordineras mellan enheter och roller (Mintzberg 1993:2).

Ledningsmetod – är det sätt organisationen utför ledningsarbetet på. Det vill säga hur inriktning, samordning och order produceras inom organisationen. Hur militära organisationer åstadkommer inriktning och samordning påverkas bland annat av faktorer som; mandat, lägesuppfattning och kommunikation (Brehmer 2013:16–18, Cedergren 2018:235).

Helhetsförståelse – bedömning och förståelse av striden samt taktiken i hela sin omfattning utan hänsyn till enskilda detaljer (Palmgren och Wikström 2018:60-61, Shamir 2011:26–27, 36-37, Nationalencyklopedin 2020a).

Lägesbild-lägesuppfattning – presentation eller uppfattning av lägesinformation, informationen kan exempelvis behandla egna förband och motståndaren (Försvarsmakten 2016a:47).

Studiens syn på uppdragstaktik utvecklas i teorikapitlet.

1.5. Material

Källmaterialet i studien består av två delar. Den första delen utgörs av stående stabsorder samt handböcker från Försvarsmakten som är tillgängliga och ej sekretessklassade. Dessa beskriver brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod. Cedergren (2018:236) menar att stabens arbete inte alltid följer handböcker och metodbeskrivningar utan i praktiken styrs av kontexten staben verkar inom, vilket motiverar att inhämta den andra delen av empirin via intervjuer med officerare tjänstgörande inom eller omkring brigadstaben. Källmaterial bestående av publikationer samt intervjuer ger studien både en teoretisk och praktisk uppfattning hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på uppdragstaktiken.

1.6. Disposition

I den återstående delen av detta inledande kapitel belyses tidigare forskning som förankrar forskningsproblemet och positionerar studien. Det andra kapitlet redovisas studiens teoretiska utgångspunkt vilket utgörs av strukturell organisationsteori och uppdragstaktik, kapitlet avslutas med studiens operationalisering. Kapitel tre presenterar studiens metodologiska angreppssätt och diskuterar vald forskningsdesign. Det fjärde kapitlet redovisar studiens analys och resultat. I kapitel fem diskuteras studiens resultat och angreppssätt, kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning. Avslutningsvis presenteras studiens litteratur och referensförteckning samt intervjuguide.

1.7. Forskningsöversikt

Studien använder forskning från det krigsvetenskapliga och ledningsvetenskapliga forskningsfältet inom; uppdragstaktik, stabsarbete och organisering av staber. Forskningsöversikten nyttjar vetenskapliga artiklar som i huvudsak är granskade enligt ”peer-reviewed processen”, internationella konferenspapper och rapporter från Försvarshögskolan som är väl citerade. Litteraturen som används är skriven av kända och väl citerade författare inom forskningsfälten.

Introduktion

Enligt van Creveld är problemet med att leda väpnade styrkor lika gammalt som kriget själv, dock har dimensionerna som påverkar ledning i krig vuxit under 1900-talet på grund av faktorer som förändrade krav på krigföring, teknik och vapenutveckling. Progressionen anses kontinuerlig eftersom utveckling av en faktor nästan alltid medför förändring av en annan faktor, vilket påverkar hur väpnade styrkor leds. Van Creveld beskriver i sin historiska studie två sätt att hantera ledningsutmaningen i krigföring; 1) antingen öka storleken på staben så mer information kan hanteras eller 2) designa staben så den fungerar med mindre information genom uppdragsstyrning. Val av sätt påverkar organisationsstrukturen och därför skriver van Creveld att organisationsstruktur inverkar på ledning, men bottenar inte i hur stabens struktur verkligen inverkar på ledningen som utövas (van Creveld 1985:1–2, 10, 261). Storr skriver att dagens staber består av för många överlappande funktioner, samt att de har vuxit och fått tröga beslutsprocesser (Storr 2011:138). Det kan indikera på att staber idag omhändertar ledningsutmaningen genom att hantera mer information samtidigt som uppdragstyrning tillämpas. Det är därför intressant att undersöka hur organisationsstruktur i en samtida stab inverkar på ledningsidealet uppdragstaktik.

Det normativa ledningsidealet

Flera studier argumenterar för att ledning bör ske genom uppdrag (Brehmer 2013:120–121, Finkel 2011:225, Friedman 2017:112, Granåsen et al 2018:16, McBride och Snell 2017:57-60, Lind 1985:13, Shamir 2011:202, Storr 2003:128). Det grundar sig i synen på krigföring som oberäknelig kamp mellan levande krafter som inte kan kontrolleras, vilket gör att krig bör ledas genom decentraliserade uppdrag (Palmgren och Wikström 2018:54). Chefer på plats där uppdraget utförs har alltid den bästa kännedomen om den lokala situationen och utifrån situationen tillåts underställda själva agera mot en målbild eller ett syfte när uppdragstyrning tillämpas. Ledning genom uppdrag innebär således en decentraliserad ledningsfilosofi som

skapar handlingsfrihet för underställda (Brehmer 2013:120–121, Finkel 2011:225, van Creveld 1985:269–271). Den decentraliserade ledningsfilosofin eller ledningsidealet som västerländska militära styrkor försöker tillämpa är den tyska uppdragstaktiken (*Auftragstaktik*) (Shamir 2011:4).

Manövertänkande handlar om att manövrera runt fiendens starkaste positioner (Liddell Hart 1991:145–146) vilket möjliggörs av underställda som tillåts agera utefter rådande situation. Studier inom manöverkrigföring och beslutsfattning beskriver uppdragstaktiken som en vital princip för möjliggörande av initiativ på lägre nivå (Kiszely 1998:39, Lind 1985:13–14, Storr 2011:12–14). Den modell eller de förband som stått förebild för manöverkrigföring och effekten av uppdragstaktik, är de tyska mekaniserade förbanden under andra världskriget där tyskarnas beslutsfattning och tempo var överlägset motståndarens (Frieser 2005:7–11). Eftersom chefer på lägre nivå tillåts ta initiativ mot en målbild eller ett syfte inom manöverkrigföring kan förbanden själva manövrera runt fiendens starkaste positioner och detaljerade planer med uppgifter i flera steg blir en ickefråga för högre ledningsnivåer.

På framtidens slagfält har uppdragstaktiken fortsatt betydelse trots nya system som kan förmedla lägesbilder och överföra information snabbt eftersom många beslut behöva fattas lokalt där händelsen utspelar sig (Dunivan 2003:10, Granåsen et al 2018:15–16, Josefsson et al 2019:20, Storr 2003:128). Studier om uppdragstaktikens relevans i framtiden nyttjar resonemang som ligger i linje med uppdragstaktikens roll i manöverkrigföring, det vill säga att bibehålla och möjliggöra ett tempo i beslutsfattning genom decentraliserade mandat och lokalt fattade beslut.

Historisk forskning

Historiska studier av uppdragstaktik lyfter fram dess ursprung i den preussiska arméns reformering i början av 1800-talet. Reformeringen hade sin bakgrund i preussiska arméns nederlag mot Napoleon 1806. Principer om *Auftragstaktik* växte då fram från upplysningstidens ideal om frihet, ansvar och demokrati. Tillsammans med militärt rotade föreställningar av kriget som en kamp mellan viljor som inte kunde beräknas ingenjörsmässigt blev uppdragstaktiken den bärande tanken om militär ledning. De militära tänkarna som anses grundat *Auftragstaktik* är Carl von Clausewitz och Helmuth von Moltke den äldre (Palmgren och Wikström 2018:51–54, Ploumis och Pilalis 2018:96–99, Shamir 2011:33–45, Widén och Ångström 2005:100–101). Motsatsen till uppdragstaktik i de historiska studierna kan kopplas till den franska synen på krigföring som ett metodiskt förfarande, där planen står i centrum (Palmgren och Wikström

2018:68–71). Det finns anledning att reflektera över hur uppdragstaktiken har utvecklats och vad som inverkar på utvecklingen, vilket motiverar studiens angreppssätt.

Doktrin och implementeringsstudier

Studier avseende hur uppdragstaktik implementeras i organisation och doktrin skriver att det råder stor variation i hur uppdragstaktik förstås och tillämpas i olika arméer. Detta beror på olika kulturella kontexter och förutsättningar. Flera studier beskriver att de arméer som anser sig tillämpa uppdragstaktik faktiskt inte gör det i den utsträckning som deras ambition eller doktrin gör gällande. Det finns således ett glapp mellan idé (teori) och verklighet (hur uppdragstaktik tillämpas) (Ben-Shalom och Shamir 2011:113-115, Offerdal och Jacobsen 1993:221, Ploumis och Pilalis 2018:108, Shamir 2010:668, 2011:19–25, 201, Sloan 2012:261–262, Storr 2003:128). Palmgren och Wikström (2018:79) skriver att uppdragstaktik i svenska armén har reducerats till en metod för att ge order, som en konsekvens av att armén har lånat idéer från ledande militärmakter. Kultur tycks vara den vanligaste förklaringsmodellen till hur uppdragstaktik förstås och tillämpas. Eftersom studier om uppdragstaktik vanligtvis har ett kulturellt angreppssätt är det intressant att studera uppdragstaktiken från en annan infallsvinkel. Det finns flera faktorer som påverkar och förändrar ledning av militära styrkor varav organisationsstruktur är en faktor (van Creveld 1985:1–2, 261).

Uppdragstaktik i dagens staber

Storr skriver att det finns tecken på växande staber och långsamma beslutsprocesser vilket kan indikera på ett mer centraliserat och planmässigt tänkande i västerländska staber (Storr 2011:137–139). Huruvida storlek och organisationsstruktur påverkar uppdragstaktiken bottenar inte Storr i, utan konstaterar att beslutstempot har nedgått i dagens staber. Andra studier inom ledning beskriver att det finns inslag av detaljstyrning och centralisering vid ledning genom uppdrag. Detta kan exempelvis bero på; graden av samordning, låg tolerans för misstag eller restriktioner i form av mandat (Brehmer 2013:124–125), vilket innebär att den som leds med uppdragstaktik bör ha en förståelse för att mandaten kan pendla mellan olika nivåer i organisationen. Om staben har ett lägre beslutstempo och detaljstyr i stor utsträckning borde det uppstå en spänning runt uppdragstaktikens syfte, nämligen att underställda själva tar initiativ och skapar möjligheter på stridsfältet. Det finns därför anledning till reflektion omkring Storrs iakttagelse att dagens staber har svårt att följa tempot i krigföringen (Storr 2011:138–143). Storrs resonemang får stöd av Friedman som skriver att USA:s inställning till planering är mekanisk till den grad att planeringsprocessen blir viktigare än uppdraget (Friedman

2017:146–147). Stämmer deras syn finns ett bias som går emot uppdragstaktik som princip i manöverkrigföring eftersom högre chef förutser förloppet genom detaljerade planer och ger order i tid för att driva chefer på lägre nivå framåt.

Fenomenet med staber som överplanerar kan även gälla i svensk kontext eftersom Palmgren och Wikström skriver att det finns allmänna ideal om planmässig ledning och styrning i svenska armén. De skriver att det finns en spänning mellan det traditionella tyska synsättet, där betydelsen av självständiga och initiativrika underställda framhävs och ett mer franskt synsätt som framhäver centralstyrning och planmässighet in i minsta detalj (Palmgren och Wikström 2018:49–50, 79). Spänningen som Palmgren och Wikström identifierat kan vara helt naturlig enligt andra studier inom ledning eftersom dessa beskriver att ledningen varierar mellan stor frihet för underställda och hög grad av detaljstyrning (Vassiliou och Alberts 2017:12–15). Detta beror på att ledningssystemet behöver inneha anpassningsförmåga att hantera eller bemöta förändringar, chefer måste vara beredda att anpassa mandatet i organisationen efter uppdragets art. Ett uppdrag i känd miljö med tydligt mål, där kraven på samordning är hög, tjänar på centraliserad ledning medan uppdrag i en osäker miljö där snabb anpassning är centralt bäst leds genom decentraliserad ledning (Holmberg 2015:40). Detta går delvis emot en av Finkels slutsatser eftersom han skriver att ledning alltid ska vara decentraliserad i syfte att kunna hantera teknologisk och doktrinär överraskning (Finkel 2011:225).

Organisationsstruktur och staber

Under arbetet med forskningsöversikten har endast en studie om uppdragstaktik i stabsarbete återfunnits. Enligt artikeln begränsas uppdragstaktik eftersom högre chef själv eller tillsammans med en liten krets utvecklar målbilden under operationsplaneringen. Forskarna i studien har prövat en metod med samfällad planering för att öka delaktighet från underställda. Studien påvisar att underställda som deltagit i operationsplaneringen har lättare att ta initiativ eftersom de är insatta i målbilden (Daniels et al 2012:26).

I en studie, som inte haft som huvudfokus att titta på uppdragstaktik, skriver Thunholm att organiseringen av en stab påverkar kvalitén på planer och order. Den gynnsammaste stabsmiljön kan beskrivas som; 1) tydlig rollfördelning, 2) tydlig struktur, 3) kommunikation mellan stabsmedlemmar, 4) en chef som står i centrum och finns tillgänglig (Thunholm och Wikström 2018:157). Huruvida kvalitén på orderverk är viktig för uppdragstaktik kan diskuteras, uppdragstaktik bygger bland annat på att chefen inte ska beordra mer än nödvändigt (Palmgren och Wikström 2018:54). Eftersom Thunholm beskriver ett samband mellan

stabsstruktur och kvalité är det motiverat att utforska hur stabens organisationsstruktur samt ledningsmetod inverkar på uppdragstaktik.

När det gäller organisering av staber finns i huvudsak två modeller som varit inflytelserika, den franska och den tyska. En grundläggande skillnad mellan modellerna är synen på stabens och stabschefens ställning i relation till linjen (chefsorganisationen som ger order). I den franska och sedermera amerikanska traditionen är det ingen tvekan att linjen bestämmer, i den tyska modellen hade staben och stabschefen en starkare ställning som byggde på välutbildade stabsofficerare. Sverige följde den tyska traditionen i slutet av 1800-talet men har sedan 2009 valt att följa NATO-struktur som har sina rötter i den franska traditionen och via USA blivit norm i västvärlden. Strukturen kännetecknas av en sektionsindelad stab med stor makt inom chefsorganisationen. Dagens svenska lösning är en kompromiss mellan den tyska och franska eftersom sektionsindelningen är NATO:s men relationen mellan linje och stab i en svensk stab är en betydande autonomi för staben, vilket har sina rötter i den tyska traditionen (Björkman 2018:194-208). Huruvida det är chefen eller staben som har störst inflytande är inget van Creveld, Storr, Friedman eller Thunholm belyser i sina studier. Har staben stort inflytande kommer organisationsstruktur indirekt påverka tillämpningen av uppdragstaktik i större grad än om enskilda chefer har den stora makten över ledningen som utövas. En stab med stort inflytande stärker således van Crevelds resonemang att ledning i krig påverkas av organisationsstruktur (van Creveld 1985:261).

Cedergren (2018:235–236) skriver att det finns en skillnad i karaktären mellan fredsstabstjänst och krigsstabstjänst. Den huvudsakliga skillnaden är att krigsstaben ägnar sig åt omfattande samordning under tidspress vilket innebär att krigsstabens arbetsmetoder formas av omständigheterna och kontexten den verkar inom. Enligt Cedergren organiseras staber för att kunna leda i olika tidsperspektiv och bistå chefens ledning från annan plats, exempelvis vid fronten. Det innebär att staben är organiserad i behovsindelade lag eller sektioner som arbetar i olika tidsperspektiv och inom olika områden (Cedergren 2018:237–238).

1.7.1. Sammanfattning och studiens forskningsbidrag

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att uppdragstaktik har en fortsatt relevans i framtiden, trots att det finns en spänning i synen på om ledning ska bedrivas centraliserat, decentraliserat eller flexibelt däremellan. Uppdragstaktik anses vital i manöverkrigföring och beslut kommer att behöva fattas där den bästa lägesuppfattningen finns även i framtiden. Den

bärande tanken om ledning i västerländska militära organisationer är uppdragstaktik som tillämpas i varierande grad samtidigt som staberna blir större och genomför mer omfattande planering. En förklaring som är relativt väl utforskad till varför uppdragstaktiken tar varierande uttryck i olika arméer är kultur och tradition. Tidigare forskning inom uppdragstaktik är i huvudsak utförda som historiska fallstudier eller som textanalys av litteratur och reglementen. Forskningen inom uppdragstaktik med empiri direkt från användarna (officerskåren) är relativt ovanlig. Shamir skriver att uppdragstaktik utvecklas både från ett uppifrån- och nedifrån-perspektiv (Shamir 2011:52–53), vilket motiverar empiriinhämtning från användarna. Vidare belyser tidigare forskning att stabsarbete formas av omständigheterna och kontexten den verkar inom, därför är det ytterligare motiverat att inhämta empiri om fenomenet direkt hos officerskåren. Forskningsluckan från ett användarperspektiv är viktig att fylla om studier inom uppdragstaktik ska komma framåt och inte missa denna betydelsefulla infallsvinkel. Tidigare forskning belyser att organisationsstruktur och ledningsmetod påverkar hur ledning faktiskt utövas men det finns begränsat med forskning hur de verkligen inverkar på uppdragstaktik, vilket motiverar studiens angreppssätt.

Den här studien tar utgångspunkt i tillkomsten av uppdragstaktik grundat på kriget som en oberäknelig tvekamp mellan viljor. Det finns anledning att reflektera över hur denna syn passar in i ett mer planmässigt tänkande som kan stå i motsats till tankarna om uppdragstaktik. Studien har en ansats att utforska hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik med hjälp av organisationsteori, vilket är relativt obeprövat tidigare. Eftersom ledning kontinuerligt förändras kan organisationsstruktur och ledningsmetod ha utvecklats i en riktning som motverkar uppdragstaktik, detta motiverar studiens angreppssätt. Att utforska uppdragstaktik från en organisationsteoretisk infallsvinkel är relevant för att krigsvetenskapen ska erhålla en fördjupad insikt om vad som påverkar tillämpningen av uppdragstaktik. Lärdomar från studien kan komplettera tidigare forskning med ytterligare kunskap avseende faktorer som inverkar på hur uppdragstaktik tillämpas och implementeras i militära organisationer. Studien kan även bidra till reflektion och diskussion om hur militära staber bör organiseras för att ge ökad effekt i krig.

2. Teori

Kapitlet presenterar studiens teoretiska ramverk och hur det stödjer studien. Kapitlet inleds med en introduktion och motivering till vald teori, därefter presenteras uppdragstaktik och organisationsteori. Kapitlet avslutas med studiens operationalisering och en beskrivning hur organisationsstruktur och ledningsmetod bedöms inverka på uppdragstaktik.

2.1. Introduktion teori

För att utforska studiens problem och besvara frågeställningen tas teoretisk utgångspunkt i strukturell organisationsteori. Det strukturella perspektivet är valt som teori eftersom studiens frågeställning handlar om militära stabers organisationsstruktur och hur strukturen inverkar på ledningen som faktiskt utövas. Jacobsen (2014:11) skriver att strukturell organisationsteori beskriver hur organisationer fungerar vilket är centralt att känna till för att kunna utforska hur olika organisationsstrukturer inverkar på uppdragstaktiken. Organisationsstruktur beskriver även hur arbetsuppgifter kan fördelas, grupperas och samordnas i organisationen (Jacobsen 2014:59), vilket innebär att perspektivet också omfattar organisationens ledningsmetod. Studien ställer strukturell organisationsteori i relation till uppdragstaktik för att studera uppdragstaktiken från en ny infallsvinkel i förhållande till tidigare forskning, som i huvudsak har fokuserat på kultur, historia och tradition som förklaringsfaktorer till varför uppdragstaktik tolkas och tillämpas på varierande sätt i olika organisationer. Studiens teori baseras på Henry Mintzbergs bok *Structures in fives*. Mintzberg är väl citerad och har fått stort genomslag inom forskning som berör organisationsstruktur. Mintzbergs teori kompletteras med forskning av Mats Alvesson och Lars Lindkvist. Teori om uppdragstaktik hämtas från forskning av Eitan Shamir, Martin van Creveld, Anders Palmgren och Niklas Wikström. Det teoretiska ramverket kommer att användas i studien för inhämtning, strukturering och analys av empirin.

2.2. Uppdragstaktik

Inledningsvis beskrivs bakgrunden till två olika ledningsideal för att sätta uppdragstaktik i relation till en annan ledningsform. Därefter redovisas vad som karakteriserar idealet uppdragstaktik och vilka principer den bygger på, stycket avslutas med en diskussion som utgör studiens syn på uppdragstaktik. Principerna som nyttjas i studien är **fetmarkerade** i texten.

Clausewitz beskriver den osäkerhet och förvirring som råder på slagfältet med metaforen ”krigets dimma”. Att hantera ”dimman” kan åstadkommas på två sätt; 1) acceptera kaoset som uppstår och utnyttja det till sin fördel i förhållande till motståndaren eller, 2) planmässigt

försöka kontrollera osäkerheterna. Dessa två synsätt har gett upphov till två grundläggande ledningsideal; 1) uppdragstaktik som delegerar ansvar och mandat för att stimulera initiativ. Samt 2) ordertaktik som centraliserat och planmässigt från högre ledningsnivå beordrar ett tydligt utförande till underställda förband. De två synsätten kan förstås som två olika ideal, dock innehåller uppdragstaktik i olika faser detaljerade och koordinerade order, likväl kan ordertaktik innehålla uppdragsstyrning (Widén och Ångström 2005:100–101).

Brehmer skriver att order har samma funktion i all ledning men kan formuleras på olika sätt beroende på hur mycket frihet ordern ger till underställda. De två grundläggande inriktningarna för formulering av order är; 1) vad förbanden skall uppnå (mål och syfte) eller, 2) i termer av hur genomförandet skall ske. Dessa två sätt är inte helt olika utan det är endast mindre gradskillnad mellan dem (Brehmer 2013:119). Människosynen har även betydelse för vilket ledningsideal som väljs. Underställda som uppfattas kompetenta och villiga att ta initiativ behöver inte ledas med detaljerade order medan underställda som är ovilliga att ta initiativ behöver styras mer i detalj. Vidare spelar mängden resurser roll för valet av ledningsideal, stormakter som USA och Sovjetunionen utövar en mer centraliserad ledning (Brehmer 2013:126–127).

Brehmer menar att planeringen ska vara centraliserad men genomförandet decentraliserat. Helt decentraliserade organisationer uppnår aldrig en gemensam effekt eftersom det inte finns information lokalt att koordinera verksamheten mot en övergripande målsättning. Helt centraliserade organisationer missar lokala förhållanden och beslut kan vara grundade på felaktig eller obsolet information högre upp i hierarkin. Därför menar Brehmer att ledning genom uppdrag blir en kompromiss mellan graden av frihet och restriktioner som varje organisation måste hantera (Brehmer 2013:122–125).

Uppdragstaktikens karaktär och principer

Uppdragstaktik är en decentraliserad ledningsfilosofi och för att den ska få effekt måste det finnas en acceptans att kriget kommer innehålla förvirring på grund av den stora ovisshet som råder (van Creveld 1985:270–271). Enligt Palmgren och Wikström (2018:50-51) ska uppdragstaktik förstås som ett helt koncept för ledning och ledarskap vilket bygger på förståelsen att krig är en osäker kamp mellan människor. Deras syn baseras på studier av ursprunglig *Auftragstaktik* och stämmer överens med Shamir och van Crevelds beskrivning. Shamir skriver att *Auftragstaktik* utvecklas både från ett uppifrån- och nedifrånperspektiv, den ska ses som en livsstil som växt fram ur historiska omständigheter. Kulturen och tankesättet

hos tyska officerare var unikt, således är konceptet svårt att kopiera rakt av till en annan organisation (Shamir 2011:52–53).

Uppdragstaktik som ledningsideal förutsätter att chefer **decentraliserar ansvar** och **mandat** samt släpper kontrollen till underställda vilket kan ge en känsla av ovisshet och en opåverkbar situation hos högre chefer (Shamir 2011:17). För att uppdragstaktik skall fungera behöver staben acceptera ovisshet och att misstag kan ske hos underställda (Shamir 2011:26, van Creveld 1985:274). Uppdragstaktik förutsätter att underställda tar **initiativ** när instruktioner är bristfälliga eller obsoleta, detta skapas genom en officerskår som fostras till att ta stora risker och ansvar vilket utvecklar beslutsamhet samt initiativkraft inom förbanden. Det skall även finnas hängivenhet och engagemang inom officerarskåren vilket underbyggs av decentraliserad ledning och belöningsystem (Palmgren och Wikström 2018:51–64, Shamir 2011:26–27).

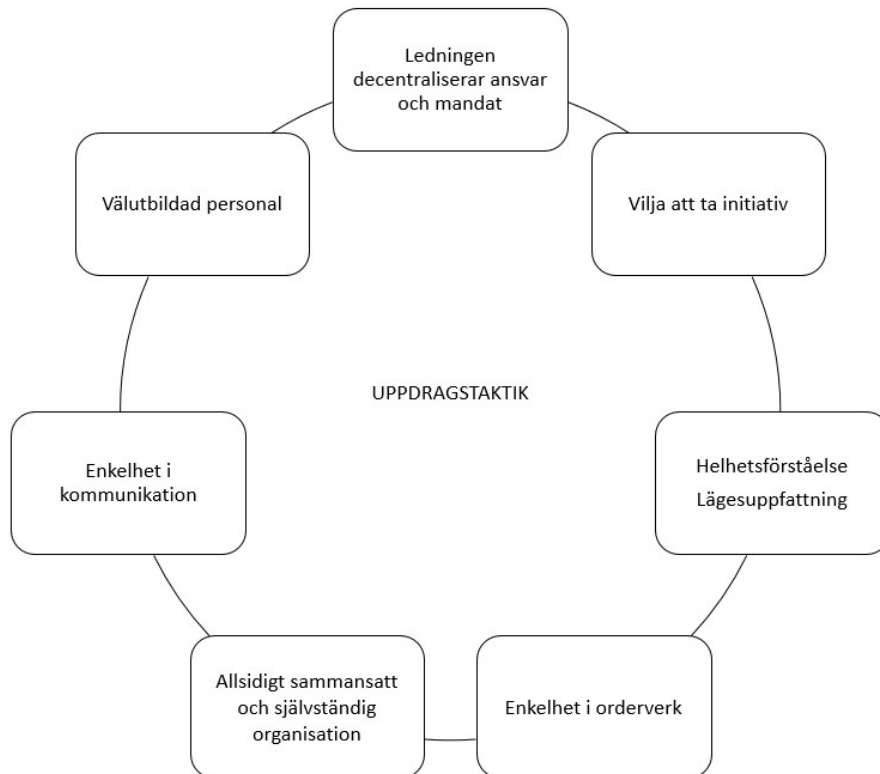
Möjligheten att ta initiativ är beroende av en **helhetsförståelse** som innebär att officerare kan bedöma och förstå striden samt taktiken i hela sin omfattning utan hänsyn till enskilda detaljer. Det grundar sig i att officerare är skolade till generalister och har tillgång till en **lägesuppfattning** om egna förband och motståndaren. Saknas utbildning och helhetsförståelse är det problematiskt att kunna ta initiativ som ligger i linje med syftet för verksamheten. En hög utbildningsståndpunkt bygger även föregångsmannaskap gentemot underställda (Palmgren och Wikström 2018:60-61, Shamir 2011:26–27, 36-37). För att uppdragstaktik skall fungera krävs även tydlighet och **enkelhet i orderverk**, som förenklar för underställda att förstå kärnan i uppdraget. Vidare behöver organisationen bestå av **allsidigt sammansatta** förband som kan ta initiativ och lösa stridsuppgifter självständigt, vilket möjliggörs av decentraliserad ledning (Palmgren och Wikström 2018:57–60, Shamir 2011:26–27).

Uppdragstaktiken bygger även på tillit, sammanhållning och personkännedom. Risken att skapa organisationer med god personkännedom är att den övergripande flexibiliteten kan nedgå på grund av grupp tänkande. Personkännedom är ändå det effektivaste sättet att minska behovet av onödig kommunikation och samverkan inom organisationen. **Kommunikationen** som sker i organisationen bör vara tydlig för att underställda ska förstå avsikten med uppdraget och det skall vara accepterat att kommunicera avvikande uppfattningar inom organisationen (Shamir 2011:26–27, van Creveld 1985:270–273). Samtidigt som kommunikation är nödvändig bör den balanseras så staber och chefer inte går förlorade i information och databehandling eftersom deras uppgift är att skapa förutsättningar för underställda. En balanserad kommunikation uppnås om staben själv söker den information som behövs i stället för att kräva in rapporter

samt att organisationen accepterar informella kommunikationskanaler (van Creveld 1985:270–273). Avslutningsvis är en grundläggande princip i uppdragstaktiken att officerare måste vara **välutbildade** och välövade om de ska kunna ta initiativ utifrån en helhetsförståelse och kommunicera tydligt inom organisationen (Shamir 2011:26–27).

2.2.1. Diskussion uppdragstaktik

Uppdragstaktik som begrepp kan uppfattas som abstrakt och beskrivas på flera olika sätt. Den har historiskt i svenska doktriner och reglementen beskrivits både som en ledningsmetod och en ledningsfilosofi (Josefsson 2019:76–78). Studien skiljer på uppdragstaktik som metod och filosofi. Ordet filosofi kan ha flera betydelser varvid den här studien ser filosofi som ett sätt att leva eller tänka (Nationalencyklopedin 2020b). Metod är ett vedertaget sätt att arbeta eller ett planerat arbetssätt som följer vissa regler (Nationalencyklopedin 2020c). För att det skall vara tydligt för läsaren om begreppet uppdragstaktik betyder ledningsfilosofi eller ledningsmetod skrivs fortsättningsvis respektive begrepp ut i studien. När begreppet inte skrivs ut omfattas både filosofi och metod i definitionen.



Figur 1. Studiens principer som inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik.

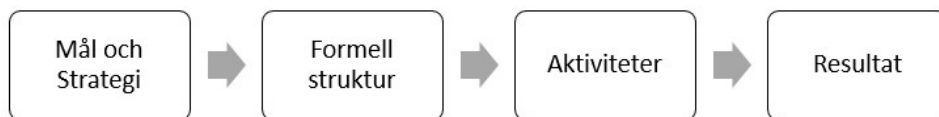
De principer som uppdragstaktiken bygger på, som beskrivits ovan inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik. Principerna som sammanfattas i figur 1 är valda då de är framträdande i litteraturen och kan anses vara bärande i uppdragstaktiken. En grundförutsättning för att tillämpa uppdragstaktik är synen på kriget som en oberäknelig tvekamp samt att **ledningen decentraliserar ansvar och mandat** till underställda. Hos personalen måste det finnas en **vilja att ta initiativ** som underbyggs av en **helhetsförståelse** och **lägesuppfattning** för striden samt **enkelhet i orderverk**. Teorin om uppdragstaktik beskriver att organisationen behöver bestå av allsidigt sammansatta förband som kan lösa stridsuppgifter självständigt. Studien gör ett antagande att sektioner eller lag i en militär stab bör vara allsidigt sammansatta för att dessa skall kunna tillämpa uppdragstaktik utan onödig kommunikation. Därför används principen **allsidigt sammansatt och självständig organisation**. För att uppdragstaktik skall kunna tillämpas krävs **enkelhet i kommunikation** och att den accepteras i informella kanaler. Initiativ, helhetsförståelse och enkelhet i kommunikation bygger på att organisationen har **välutbildad personal**. Principen tillit är framträdande i litteraturen eftersom den anses vara förutsättningsskapande för att chefer skall våga delegera ansvar och mandat. I studien omfattas tillit i principen decentraliserar ansvar och mandat eftersom organisationens vilja eller ovilja att decentralisera implicit ger en indikation på tilliten inom organisationen.

2.3. Organisationsteori

Inledningsvis beskrivs organisationer allmänt. Därefter följer en beskrivning av studiens tre aspekter som tillsammans med uppdragstaktik används för inhämtning, strukturering och analys av empirin. Beskrivningen av teorin relaterar till hur militära staber är utformade och avslutas med en diskussion.

Det finns olika sätt att strukturera arbetsfördelningen i organisationer, vanliga sätt är; funktions- produkt- eller projektorganisation (Lindkvist et al 2014:57–59). Funktionsorganisationen indelas i huvudområden, exempelvis funktioner i staben; personal, underrättelser, logistik osv. Produktorganisationen innehåller alla kompetenser den behöver för att producera sin specifika produkt, exempelvis ett ledningslag i staben. Projektorganisationen är tillfälligt sammansatt för att lösa en specifik uppgift och innehåller de resurser som krävs, exempelvis en tillfälligt sammansatt planeringsgrupp i staben.

Organisationens målsättningar och struktur är inte frikopplade från varandra, organisationens målsättningar påverkar nämligen dess struktur (Alvesson 2013:72). Den formella strukturen med dess ledningsmetod, kan betraktas som ett medel att nå organisationens målsättningar.



Figur 2. Styrningskedjan från mål till resultat i en organisation (Lindkvist et al 2014:54).

När organisationer studeras bör en medvetenhet finnas att arbetsgrupper kan utveckla egna målsättningar som kan stå i tvetydig relation till organisationens gemensamma mål (Alvesson 2013:71–72). I en välfungerande organisation avviker det faktiska beteendemönstret hos medarbetarna inte alltför mycket från strukturen, men flexibilitet och improvisation kan ibland kräva avsteg från föreskrivna arbetssätt och relationer (Alvesson 2013:80).

2.3.1. Ledningsmetod

Ledningsmetod – är det sätt organisationen utför ledningsarbetet på. Det finns tre bredare former av ledningsmetoder eller ledning-styrning (vilket också används som term i organisationslitteraturen); 1) byråkratisk ledning, där regler och standard för arbetsmoment betonas, 2) mål- eller uppdragsstyrning, där olika direkta eller indirekta indikatorer mäts eller bedöms efter utfallet av organisationens arbete, 3) kulturstyrning där normer och värderingar

anses bidra till ett frivilligt engagemang. I regel använder organisationer kombinationer av de olika ledningsmetoderna (Alvesson 2013:110).

Ledningsmetod hänger samman med arbetsflödet och arbetsdelning. Arbetsflödet är organisationens sammanhängande aktiviteter som förädlar en produkt för att tillgodose en mottagares behov. I en militär stab kan produkterna vara order och inriktningar till förbanden. Det är vanligt att tala om två slags arbetsflöden; 1) horisontellt och 2) vertikalt flöde. Horisontellt arbetsflöde sammankopplas med begreppet arbetsprocess vilket är ett flöde mellan olika sektioner, så som strömmen av blanketter och information genom stabens olika sektioner. Vertikala flöden är sammankopplade med hierarki, det vill säga vilka befogenheter som finns att fatta olika beslut på olika nivåer (Lindkvist et al 2014:55–57). Därför blir utformandet av organisationsstruktur sammanknutet med hierarki, mandat, arbetsflöde och ledningsmetod (Mintzberg 1993:45–46). För att ett arbetsflöde skall fungera optimalt i teorin bör det finnas ett naturligt flöde mellan sektionerna som utför arbetet. En sektion ska kunna slutföra arbetet själv och inte tvingas lämna produkten till en annan sektion för att senare få tillbaka produkten och bearbeta den ytterligare. Hänger arbetsflödet samman inom organisationen kan problem som uppstår hanteras enklare (Mintzberg 1993:54–55). Kopplat till militärt stabsarbete kan ett onaturligt arbetsflöde exempelvis vara en planering som är beroende av underlag från andra sektioner eller sidoförband.

Ledningsmetoden hanterar i huvudsak två fenomen; 1) säkerställa att personalen gör rätt saker och 2) säkerställa att internt samarbete fungerar (Alvesson 2013:92–93). Kopplat till ledningsmetod menar Mintzberg att beslut och mandat skall decentraliseras i den grad det är genomförbart. Syftet med decentralisering är att minska kommunikationen och avlasta chefer vilket även kan stimulera motivationen hos underställda. Decentralisering skapar också en möjlighet för organisationen att reagera snabbare på lokala händelser (Mintzberg 1993:96–97), här finns en nära koppling mellan beskrivningen av uppdragstaktik och Mintzbergs resonemang. Nackdelen med decentralisering är att det kan uppstå interna slitningar inom organisationen.

2.3.2. Mintzberg Structure in fives

Mintzberg beskriver i sin bok *Structure in fives* fem organisationsstrukturer med olika styrkor och svagheter, dessa är; enkelstruktur, maskinbyråkratin, professionella byråkratin, divisionaliserade organisationen och ad hoc organisationen (egen översättning). Strukturerna

ska ses som idealtyper som sällan finns i verkligheten. De fem strukturerna överlappar ofta varandra och är avsedda som utgångspunkt för att förstå organisationer (Mintzberg 1993:21–22). Denna studie nyttjar två av Mintzbergs organisationsstrukturer; maskinbyråkratin och professionella byråkratin. Dessa anses beskriva samt illustrera två olika strukturer som militära staber är uppbyggda utifrån. De tre perspektiven som inte används är svårare att urskilja i militära staber och har därför inte valts.

Mintzberg skriver att alla organisationer består av fem huvuddelar; 1) en operativ kärna (enskilda stabsofficerare), 2) mellanchefer (sektionschefer i en militär stab), 3) strategisk ledning (ledningen-chefen), 4) en servicestruktur (stabsexpedition), 5) en teknostruktur, vilken inte ingår i själva produktionen men som har till uppgift att öka effektiviteten genom att utforma planer, sätta upp regler, rutiner och genomföra internutbildning (Mintzberg 1993:11–18). Exempel på teknostruktur kopplat till militära organisationer kan vara förband och skolor med funktionsansvar. Teknostrukturen är av intresse i studien eftersom den kan påverka lednings- och arbetsmetoder som i sin tur kan inverka på uppdragstaktiken.

Maskinbyråkratin – Funktionsorganisation

Maskinbyråkratin översätts i studien till funktionsorganisation då denna form vanligtvis är indelad i specialiserade funktioner. Den kännetecknas av en centraliserad ledning som bedriver kontroll för att öka resultatet och reducera misstag. Inom funktionsorganisationen finns en begränsad beslutsmyndighet och mandattilldelning, ledningen utarbetar mål och strategier utan inflytande från arbetarna (stabsofficerarna). Arbetsflödet är i huvudsak horisontellt och arbetet präglas av omfattande användning av regler samt standardprocedurer som anger vad som skall produceras. Ofta finns krav på skriftlig dokumentation och arbetet är avgränsat till ett specifikt område. Mellanchefer (sektionschefer) och arbetarna har begränsat inflytande, de som har inflytande på ledningen är teknostrukturen (ingår inte i stabsorganisationen) eftersom de standardiserar och effektiviserar organisationens arbete (Mintzberg 1993:163–170). Fördelar; det finns klara ansvarsförhållanden i organisationen och standardiseringen ger förutsägbarhet samt effektivitet. Nackdelar; organisationen är svår att förändra och det kan bli ett mål i sig att följa regler. Eftersom det finns olikheter mellan sektioner inom den större organisationen kan det lätt uppstå konflikter. Organisationsformen har en lång vertikal och horisontell informationskedja vilket kan leda till att information som flödar blir obsolet innan den når mottagaren (Mintzberg 1993:163–187). Exempel på organisationsstruktur kopplat till studien är funktionssektion-lag i en militär stab.

Professionella byråkratin – Produktorganisation

Den professionella byråkratin översätts i studien till produktorganisation. Den kännetecknas av att arbetarna i den producerande delen (stabsofficerarna) har försetts med stor beslutsmakt och handlingsfrihet. Mandaten är decentraliserade både horisontellt och vertikalt vilket skapar en demokratisk organisation där kommunikationen sker både vertikalt och horisontellt. De anställda är specialiserade inom olika områden, rekryterade på fackkunskap och genomför arbetet utifrån sin samlade kompetens. Arbetarna kan bedöma hur arbetet skall utföras vilket ger kontroll inom det egna arbetsområdet och liten teknostruktur i organisationen. Mål och strategier utformas tillsammans i organisationen. Fördelar; organisationen säkerställer fackmässigt bra arbete med helheten i fokus, snabb problemlösning och handläggning. Nackdelar; organisationen kan självgenerera rutiner och makt kan centreras till personer som gör sitt jobb väl. Det kan vara svårt att kontrollera enskilda specialisters arbete och konkurrens kan uppstå mellan olika yrkesgrupper inom organisationen (Mintzberg 1993:189–213). Exempel på organisationsstruktur kopplat till studien är ett ledningslag-strilag i en militär stab (ansvarar exempelvis för genomförandeledning).

2.3.3. Diskussion organisationsteori

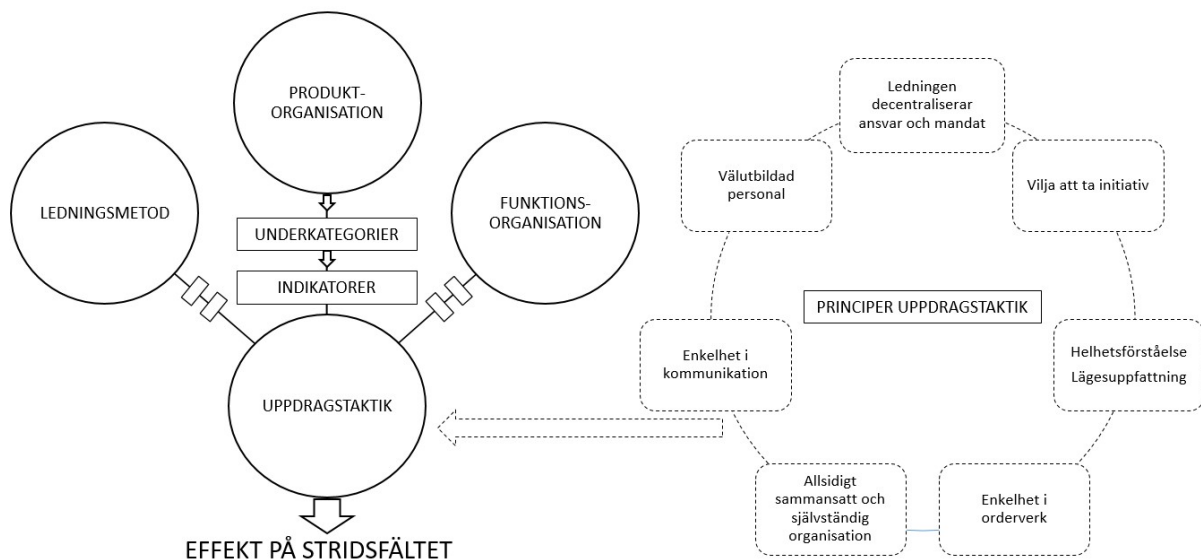
Kritik kan riktas mot Mintzbergs organisationsstrukturer eftersom de enskilt är svåra att återfinna i verkligheten (Doty et al 1993:1243–1244). Motivet till vald teori är att de två strukturerna; funktions- och produktorganisation kan återfinnas inom militära staber eftersom det finns specialiserade funktioner samtidigt som det finns ledningslag sammansatta av olika specialister, likt en produktorganisation. Funktionerna i militära staber arbetar inom ett avgränsat specifikt område medan ledningslagen har ett mer holistiskt ansvar vilket harmoniserar med Mintzbergs beskrivning. Studien kan genom det teoretiska perspektivet beskriva och analysera studieobjektet för att återfinna de olika organisationsstrukturerna och sedan analysera hur dessa inverkar på uppdragstaktik.

Studiens teoretiska perspektiv skulle även kunna kritiseras eftersom det inte berör områden som kultur och ledarskap, teorin behandlar inte dessa områden med hänsyn till studiens avgränsningar. Mintzberg beskriver att teorin ska kunna användas för att förstå organisationsstruktur generellt (Mintzberg 1993:21–22). Strukturell organisationsteori används i studien för att analysera stabens uppbyggnad samt arbetssätt och hur de olika strukturerna inverkar på möjligheten att tillämpa uppdragstaktik. Vidare överlappar organisationsteori till stora delar ledningsteori, men ledningsteori är ofta mer normativ. Organisationsteori är i stället

mer neutral och fångar komplexiteten snarare än beskrivande hur ledning skall utövas (Alvesson 2013:17–22).

2.4. Teoretiska val och operationalisering

Utifrån studiens teoretiska ramverk operationaliseras tre aspekter; ledningsmetod, funktionsorganisation och produktorganisation, som förmodas inverka på uppdragstaktiken. För att analysera hur studiens aspekter inverkar på uppdragstaktiken och dess bärande principer formas underkategorier och indikatorer ur det teoretiska ramverket under respektive aspekt. Dessa formas utifrån en integrerad beskrivning av studiens teorier som ger möjliga utfall hur de tre aspekterna inverkar på uppdragstaktikens bärande principer. Beskrivningen resulterar i empiriskt observerbara indikatorer som bedöms fånga in uppfattningar om hur de tre aspekterna inverkar på uppdragstaktik. Både indikatorer som bedöms inverka förutsättningsskapande och begränsande för tillämpningen av uppdragstaktik har formats. För att sätta teorin i en kontext relaterar beskrivningen nedan till militära staber. Hur indikatorerna används vid analysen utvecklas i metodkapitlet.



Figur 3. Studiens tre aspekter antas inverka på uppdragstaktiken och dess bärande principer.

Ledningsmetod

En ledningsmetod som bygger på uppdragsstyrning med **decentraliserat ansvar** och **mandat**, skapar förutsättning för snabb beslutsfattning och **initiativ**. Ledningsmetoden bör stödja hur hela organisationen skall få en **helhetsförståelse** och **lägesuppfattning** för att uppdragstaktik ska kunna tillämpas optimalt, vilket möjliggörs genom enkel och tydlig **kommunikation** inom organisationen. Ett naturligt arbetsflöde skapar även ett balanserat behov av kommunikation inom staben vilket gynnar uppdragstaktik. Onaturliga arbetsflöden och centraliserade mandat genererar mycket kommunikation, vilket binder staben i informationsbehandling och ger en längre reaktionstid. Stabsprodukter samt **orderverk** som produceras i ledningsarbetet och vid planering skall präglas av enkelhet och uttryckas i uppdrag. Principerna **sammansättning av organisationen** och **välutbildad personal** avhandlas under aspekterna funktionsorganisation och produktorganisation.

Tabell 1. Indikatorer ledningsmetod.

Aspekt:	Underkategori:	Förutsättningsskapande:	Begränsande:
Ledningsmetod			
	Mandat	Decentraliserat ansvar och mandat möjliggör initiativ .	Centralisering och begränsade mandat till underställda.
	Helhetsförståelse	Tydlig lägesuppfattning och tydlig kommunikation .	Otydlig lägesuppfattning och en stor mängd kommunikation.
	Produkter	Enkelhet i orderverk och stabsprodukter.	Detaljerade-komplexa orderverk.

Funktionsorganisation

Kopplat till uppdragstaktik består funktionsorganisationen av specialiserad och **välutbildad personal** som arbetar inom ett avgränsat område. Detta gynnar en detaljerad lägesuppfattning inom den egna funktionen som är förutsättningsskapande för beslutsfattning och **initiativ**. Dock kan **helhetsförståelsen** och **lägesuppfattningen** för hela organisationen vara begränsad inom funktionsorganisationen, vilket försvårar initiativtagning som harmoniserar med organisationens gemensamma strid. Även **mandat** i organisationen är begränsat **decentraliserade** i relation till produktorganisationen, vilket begränsar enskilda initiativ. En stor skillnad i relation till produktorganisationen är att enskilda funktioner inte är **allsidigt sammansatta**, vilket gör att organisationen har svårt att agera självständigt och reagera snabbt om verksamheten behöver samordnas med andra funktioner. Organisationsformen genererar

sålendes **kommunikation** både horisontellt och vertikalt för att erhålla mandat samt möjliggöra helhetsförståelse och lägesuppfattning.

Enligt Mintzbergs teori har teknostrukturen inflytande över funktionsorganisationen eftersom de standardiserar och effektiviserar organisationens arbete. Därför är det intressant att utforska hur teknostrukturen inverkar på uppdragstaktiken. Följs regler och mallar i stor utsträckning hindras ett dynamiskt handlande men det ger förutsägbarhet för underställda och tydlighet i **orderverk** eftersom ledningen alltid utförs på samma sätt.

Tabell 2. Indikatorer funktionsorganisation.

Aspekt:	Underkategori:	Förutsättningsskapande:	Begränsande:
Funktions-organisation			
	Mandat	Decentraliserade mandat finns inom funktioner, vilket underlättar initiativ .	Begränsade mandat inom funktioner hämmar initiativ.
	Helhetsförståelse	Sammansättningen ger en detaljerad lägesuppfattning inom funktionen som underlättar initiativ och kommunikation .	Sammansättningen begränsar lägesuppfattningen inom hela organisationen vilket försvårar initiativ och genererar kommunikation.
	Beslutsfattning	Enkelt att fatta beslut och enkelhet i orderverk inom egen funktion eftersom personalen är välutbildad .	Svårt att fatta beslut och personalen genererar detaljerade orderverk.
	Regler och rutiner	Regler-rutiner främjar verksamheten men är inte i fokus.	Stor mängd regler-rutiner som alltid följs begränsar genomförandet.

Produktorganisation

Kopplat till uppdragstaktik kan produktorganisationen snabbt skapa en **helhetsförståelse** och en holistisk **lägesuppfattning** eftersom organisationen är **allsidigt sammansatt** med representanter från flera funktioner. Enligt teorin finns **decentraliserade mandat** hos de som utför arbetet, vilket innebär att organisationsformen främjar en snabb beslutsfattning och **initiativ** med alla ingående förband utan komplicerad **kommunikation**. Organisationen utarbetar de övergripande målsättningarna och är allsidigt sammansatt vilket underlättar förmedling av order och **enkelhet i orderverk**. I jämförelse med en funktionsorganisation kan produktorganisationen ta initiativ utan att blanda in andra delar av organisationen. Dock kan produktorganisationen ha svårt att hantera komplexa problem inom en funktion eftersom färre

stabsofficerare jobbar med funktionsperspektivet relativt funktionsorganisationen som har djupare kompetens och mer **välutbildad personal** inom funktionen.

Tabell 3. Indikatorer produktorganisation.

Aspekt:	Underkategori:	Förutsättningsskapande:	Begränsande:
Produkt- organisation			
	Mandat	Decentraliserade mandat finns vilket underlättar initiativ .	Centralisering, begränsade mandat.
	Helhetsförståelse	Holistisk aktuell lägesuppfattning som stöds av en allsidigt sammansatt organisation underlättar initiativ .	Svårt att skapa en aktuell lägesuppfattning inom funktioner.
	Beslutsfattning	Kända målsättningar minskar kommunikation och underlätta initiativ. Personalen kan uttrycka sig i enkla orderverk .	Mycket kommunikation och komplexa order genereras mot funktioner eftersom produktorganisationen saknar flera välutbildade funktionsofficerare.

Sammanfattningsvis beskriver operationaliseringen hur studiens tre aspekter med underkategorier och indikatorer inverkar på uppdragstaktiken. Syftet är att kunna nyttja underkategorier och indikatorer vid strukturering av empirin och analysen.

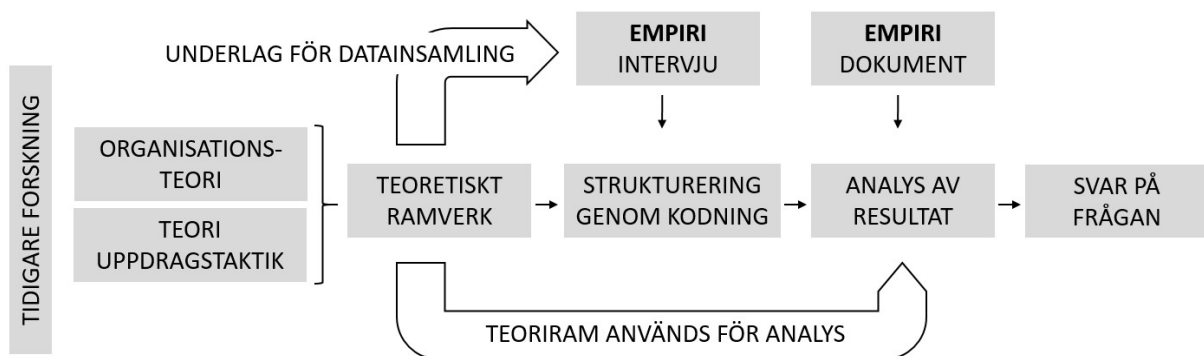
3. Metod

Kapitlet redovisar studiens metodologiska angreppssätt, val av fall, metod för datainsamling och analysmetod samt diskuterar olika metodologiska överväganden.

3.1. Forskningsdesign

Forskningsdesignen är en teorikonsumerande explorativ enfallstudie. Fallstudie är vald eftersom hög validitet kan uppnås och samband kan styrkas genom att utforska fallet på djupet (George och Bennett 2005:19–22). Enligt Esaiasson et al (2012:188) är den explorativa ansatsen lämplig när forskningen syftar till att generera idéer eller prova ut mätinstrument. Eftersom angreppssättet att studera uppdragstaktik med stöd av organisationsteori är relativt obeprövat inom krigsvetenskapen och utfallet okänt är således en explorativ ansats vald. Vidare avser studien utforska en organisation och där lämpar sig en fallstudie, eftersom forskaren kan gå på djupet empiriskt och hitta samband som annars kan vara svåra att identifiera (Yin 2018:9–13, 32).

Den teorikonsumerade ansatsen innebär att fallet och respondenternas erfarenhet om fenomenet står i centrum och utforskas med studiens teoretiska ramverk (Esaiasson et al 2012:41). Under processen fanns en teoretisk öppenhet för andra förklaringsfaktorer men teorin hade en central roll i datainsamlingen och analysen. Teorin har hjälpt studien att utforska hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på uppdragstaktik. Empirin har utgjorts av publikationer och material från djupintervjuer som struktureras genom kodning utifrån studiens tre aspekter samt analyseras mot studiens teoretiska ramverk.



Figur 4. Studiens övergripande design.

3.2. Val av fall och förförståelse

Fallet som står i centrum är *svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod*. Utmaningen att förena uppdragstaktik med en stabsstruktur som vilar på fransk planmässig tradition (Björkman 2018:204–207) går att återfinna i svenska och västerländska staber. Trots att det finns vissa specifika drag i utformningen av en svensk brigadstab är den i stort utformad enligt samma principer som en NATO-stab. Därför är de förutsättningar och problem som identifieras i en svensk brigadstab sannolikt även relevanta i andra brigadstaber i västvärlden. Den svenska brigadstaben är specifikt vald eftersom en svensk stab har ett betydande inflytande över den ledning som utövas relativt en amerikansk stab där chefen har stor beslutsmyndighet (Björkman 2018:194–208). Det innebär att den svenska brigadstabens organisation är lämplig att utforska eftersom chefer sällan ändrar stabens arbete vid beslutsfattning, vilket gör organisationsstrukturen och ledningsmetoden särskilt viktig i en svensk stab. Ytterligare motiv är att den svenska brigadstaben leder ingående förband från två platser; främre ledningsplats och stabsplats. Dessa två ledningsplatser är strukturerade och sammansatta på olika sätt, vilket innebär att den svenska brigadstaben består av två organisationsstrukturer som är lämpliga att utforska för att erhålla olika perspektiv av strukturens inverkan på uppdragstaktik och därigenom kunna besvara studiens frågeställning.

Vidare är brigadstabens ledningsmetod och struktur beskrivet i öppna tillgängliga publikationer. Brigadstaben verkar på den taktiska nivån där uppdragstaktik och manöverkrigföring ska uppnå effekt, fallet har således en koppling till fenomenet som studeras vilket motiverar att utforska svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod. Under studiens genomförande fanns officerare i brigadstaben tillgängliga vilket gjorde att empiri kunde inhämtas relativt enkelt i förhållande till andra fall. Det finns två brigadstaber i svenska armén, empiri har inhämtats från båda staberna i syfte att kunna erhålla en acceptabel mängd respondenter och minska risken för att lokal kultur eller ledarskap påverkar resultatet. Författarens förförståelse och personkännedom är högre i en av staberna vilket också motiverar att inhämta empiri från båda staberna. Hade bara en stab valts finns en risk att författaren omedvetet placerat resultatet i relation till den andra staben (David och Sutton 2016:47–48, 58). Vidare har staberna enhetlig organisationsstruktur, ledningsmetod och materiel, därför kan de anses vara likvärdiga.

Det finns tidigare kunskap hos författaren som är svår att avgränsa sig från och i en studie av denna karaktär krävs öppenhet kring förförståelsen. Den utgår från ett intresse av taktisk

ledning och tio års tjänstgöring som officer i armén, vilket ger förtjänster och utmaningar. En förtjänst är att kontexten, miljön och språkbruket är känt, vidare finns en gemenskap med respondenterna som gör att de eventuellt kan öppna sig mer. En utmaning är att förförståelsen kan leda till att självklara fenomen förbises, inte följs upp eller leder till förutfattade meningar. Detta har omhändertagits genom en strävan efter transparens, en öppenhet för nya observationer och att arbetet löpande har diskuterats med kollegor (Esaiasson et al 2012:25–26).

3.3. Metod för datainsamling

Empirin till studien utgörs av underlag från handböcker, stående stabsorder och djupintervjuer. Publikationerna ger studien information om organisationens struktur och intervjuerna ger information om organisationsstrukturens och ledningsmetodens faktiska inverkan på uppdragstaktiken.

Handbok Armé Brigad 2016 och *Handbok stabstjänst grunder 2016* har nyttjats, dessa beskriver övergripande brigadstabens uppgifter och arbetssätt. *Stående stabsorder* utgör huvuddelen av textmaterialet, eftersom den beskriver stabens struktur och ledningsmetod mer detaljerat. Publikationerna har analyserats för att kunna förklara och påvisa hur olika organisationsstrukturer återfinns i en svensk brigadstab. Tillgång till publikationerna finns i Försvarmaktens elektroniska dokumenthanteringssystem. De olika strukturerna inom staben har sedan analyserats djupare med empiri från djupintervjuer eftersom intervjumaterialet ger en bild av organisationsstrukturens och ledningsmetodens inverkan på uppdragstaktiken.

Eftersom studien avser att utforska ett fenomen på djupet genomfördes empiriinhämtning direkt hos officerare med kunskap och erfarenhet om brigadstabens struktur samt ledningsmetod genom djupintervjuer (en-till-en). Cedergren (2018:236) menar att stabens arbete inte alltid följer handböcker och interna metodbeskrivningar utan i praktiken styrs av kontexten staben för tillfället verkar i, vilket motiverar att inhämta empiri via intervjuer. Handböcker och stående stabsorder anger grunderna, således är det svårt att fånga uppfattningen omkring fenomenet genom att enbart analysera dessa (Cedergren 2018:236). Intervjuerna har möjliggjort att gå djupare med följdfrågor och följa upp olika påståenden runt fenomenet som studeras, de har vänt sig till respondenter som anses vara experter inom området (David och Sutton 2016:113–121).

Urvalskriterier:

- Yrkesofficerare med aktuell kunskap om brigadstaben och minst ett års tjänstgöring i staben. Då undersökningen avser utforska ett samtida fenomen har officerare med obsolet kunskap valts bort eftersom handböcker och metoder kontinuerligt förändras. Officerare som inte tjänstgjort i brigadstab inom de tre senaste åren valdes bort.
- Urvalet ska ha balans mellan funktionsledning-stabsplats (funktionsorganisation) och främre ledningsplats-stridsledningscentralen (produktorganisation).
- Urvalet skall även omfatta yrkesofficerare som följt brigadstaben som instruktör eller övningsledare och personal från underställda förband. Syftet med dessa respondenter är att inhämta empiri från ytterligare en infallsvinkel.

Inledningsvis genomfördes ett selektivt urval för att studien skulle kunna uppnå en balans av officerare som tjänstgör på olika sektioner inom staben. Snöbollsurval tillämpades även under genomförandet eftersom respondenterna hänvisade till andra yrkesofficerare som ansågs ha god uppfattning om fenomenet. Bias kan uppstå vid snöbollsurval eftersom respondenter kan hänvisa till andra som är av samma uppfattning som de själva (David och Sutton 2016:197–198). Under genomförandet har inte någon skevhet upplevts kring dessa respondenter.

14 stycken 40-70 minuter långa intervjuer har genomförts med yrkesofficerare tjänstgörande i brigadstab eller i befattning med god insyn i staben. Antalet intervjuer har styrts av en strävan efter empirisk mättnad. När detta uppnåddes har ytterligare två intervjuer genomförts för att kontrollera om tidigare budskap upprepas (David och Sutton 2016:131). Urvalskriterierna har uppnåtts och det finns en balans mellan de olika delarna inom staben. Endast två respondenter som inte tjänstgör inom staben har deltagit eftersom denna infallsvinkel inte tillförde önskad kunskap och empiri om fenomenet.

Tabell 4. Slutligt urval och fördelning av respondenter.

Roll:	Främre ledningsplats-StriC Produktorganisation	Funktionsledning Funktionsorganisation	Instruktör och underställda
Antal:	6	6	2

Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade och intervjuguiden har baserats på studiens teoretiska ramverk och är bifogad som bilaga. Frågorna var av öppen karaktär med utrymme för följdfrågor i syfte att följa upp intressanta iakttagelser djupare. Initialt genomfördes en pilotintervju för kontroll och justering av intervjuguiden (denna intervju nyttjas inte i studien).

Elva stycken intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte och tre genomfördes som telefonintervju. Under genomförandet och analysen upplevdes ingen skillnad i utfallet mellan de olika intervjumetoderna. Det kan ha uppstått intervjuareffekter eftersom respondenterna har olika befattningar, kunskap och erfarenhet av; organisationen, ledningsmetoden och uppdragstaktiken. Detta omhändertogs genom att frågorna vinklades utifrån respondentens befattning och erfarenhet (David och Sutton 2016:113–119).

Under intervjuerna har känsliga situationer om hur olika chefer agerar behandlats eftersom uppdragstaktik och ledning ligger nära frågor som berör ledarskap. Studien har följt de allmänna regler som finns i boken *God sed* (Vetenskapsrådet 2017:8). Utifrån vetenskapsrådets forskningsetiska aspekter har anonymitet, konfidentialitet och samtycke betonats innan intervjuerna. Respondenten har blivit informerad om studiens syfte, hur material och personuppgifter kommer hanteras samt att deltagande är frivilligt. I studien presenteras inte namnen på respondenterna för att öka möjligheten att svaren som lämnas är uppriktiga. Samtliga intervjuer har spelats in, transkriberats och förvaras hos författaren så inte obehöriga kan få tillgång till dem och koppla uttalanden till människorna bakom dessa (David och Sutton 2016:51–56).

3.4. Källdiskussion

Studien har följt Thuréns (2019:7–8) fyra källkritiska principer när intervjumaterialet och publikationerna har valts samt granskats. Det finns ingen anledning att ifrågasätta publikationerna eller respondenternas äkthet eftersom dessa är kända av författaren sedan innan. Tidssamband har omhändertagits genom att välja respondenter med aktuell erfarenhet och de senast utgivna publikationerna. Oberoende har omhändertagits genom att intervjuerna har genomförts enskilt mellan författaren och respondenten. Intervjumaterialet har bedömts som en helhet så enskilda åsikter inte erhåller alltför stor betydelse vilket har ökat tendensfriheten.

Intervjumaterialet som använts i studien har inhämtats från officerare vid två brigadstaber i svenska armén och kan ses som primärkällor. Valet att inhämta empirin från två brigadstaber baseras på att de i grunden har samma organisationsstruktur och ledningsmetod. Under genomförandet har inga skillnader mellan staberna identifierats som bedöms påverka resultatet. Svaren från officerarna vid båda staberna stämmer väl med varandra, individer med motsvarande befattning i staberna beskriver det undersökta fenomenet snarlikt. Skillnaden i beskrivningen av fenomenet var mer beroende om officerarna arbetar på främre ledningsplats

eller stabsplats och detta har observerats i bägge staberna. Eftersom studien vände sig till två brigadstaber har ett större urval av respondenter möjliggjorts för att fånga skillnaden i synen mellan främre ledningsplats och stabsplats. Utbildningsståndpunkten mellan staberna har bedömts som likvärdig eftersom båda staberna övar kontinuerligt och är personellt uppfyllda.

Handböckerna som används i analysen är relativt nyutgivna av Försvarsmakten och används i nuvarande organisation, vilket gör dessa aktuella. Stående stabsorder utvecklas av respektive brigadstab och den revideras samt utvecklas efterhand. Studien använder den senaste utgåvan från bägge brigadstaberna, dokumenten skiljer sig i layout och enskilda formuleringar men beskriver samma ledningsmetod. Studien har valt att analysera stående stabsordern från båda brigadstaberna för att vara transparent och inte missa eventuella skillnader mellan staberna.

3.5. Stödfrågor och analysmetod

För att svara på studiens frågeställning formuleras tre stödfrågor som stödjer huvudfrågeställningen och ger studien en tydlighet i presentationen av analysen. För att tydligt koppla ihop valt fall med studiens teoretiska ramverk besvaras en fråga som påvisar kopplingen mellan fallet och studiens organisationsstrukturer.

Fallets koppling till det teoretiska ramverket:

- *Hur ser organisationsstrukturen ut i en svensk brigadstab?*

Huvudfrågeställning:

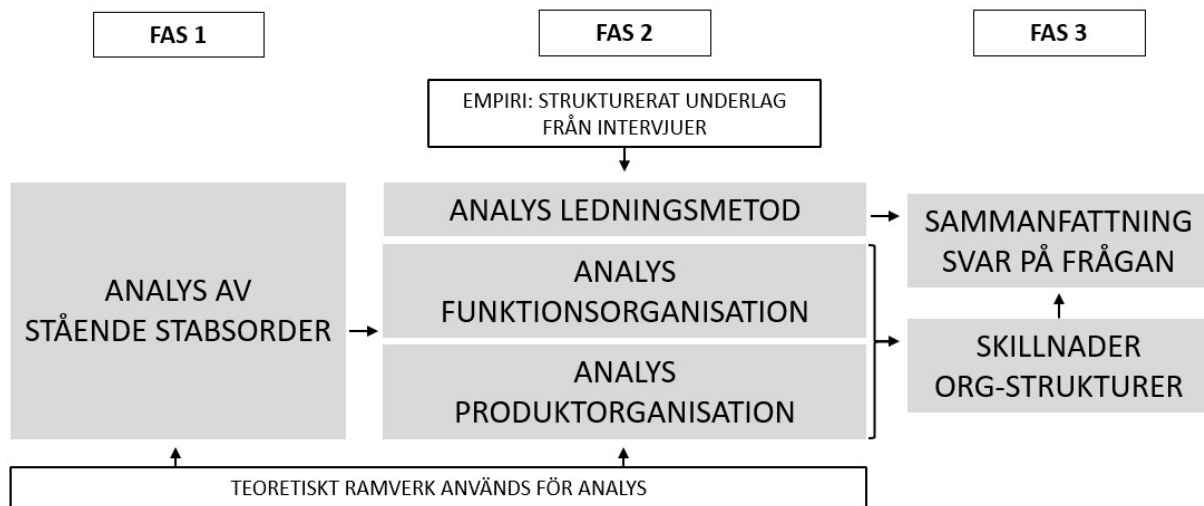
- *Hur inverkar den svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod på tillämpningen av uppdragstaktik?*

Stödfrågor:

- *Hur inverkar brigadstabens ledningsmetod på tillämpningen av uppdragstaktik?*
- *Hur inverkar funktionsorganisationen på tillämpningen av uppdragstaktik?*
- *Hur inverkar produktorganisationen på tillämpningen av uppdragstaktik?*

Empirin har analyserats mot studiens teoretiska ramverk som helhet. För strukturering av empirin har tillvägagångssättet i tematisk analys (egen översättning av artikelns begrepp ”Template Analysis”) beskrivet av Brooks et al (2015) nyttjats. Struktureringen av empirin har utgått från studiens aspekter, underkategorier och indikatorer för att finna mönster i materialet (operationaliseringen rubrik 2.4). Angreppssättet innebar att på förhand forma aspekter, underkategorier och indikatorer ur studiens teori till en hierarkisk kodstruktur som sedan

nyttjats vid strukturering av materialet (Brooks et al 2015:217–218). Det strukturerade materialet har sedan analyserats mot det teoretiska ramverket. Tillvägagångsättet är valt eftersom semistrukturerade intervjuer med flera ostrukturerade uppföljningsfrågor använts som metod för datainsamling, därför anses struktureringen lämplig för att skapa ett hanterbart material. Den övergripande analysen har genomförts i tre faser vilka beskrivs i detalj nedan (faserna ska inte förväxlas med Brooks et al:s steg som beskrivs under fas två).



Figur 5. Analysens genomförande.

I fas 1 har brigadernas stående stabsorder analyserats. *Handbok Armé Brigad 2016* och *Handbok stabstjänst grunder 2016* har använts som komplement till *stående stabsorder* i beskrivningen av organisationen. Analysen är gjord direkt mot studiens teoretiska ramverk med fokus på aspekterna; funktionsorganisation och produktorganisation. Analysen syftar till att beskriva fallets koppling till det teoretiska ramverket genom att förklara och visa hur olika organisationsstrukturer återfinns i brigadstaben. Den inledande analysen skapar förutsättningar för analysen av empirin insamlad genom djupintervjuer, eftersom den påvisar hur det teoretiska ramverkets funktionsorganisation och produktorganisation återfinns i fallet.

I fas 2 har empirin från djupintervjuer analyserats mot studiens teoretiska ramverk i syfte att svara på studiens stödfrågor. Brooks et al (2015:203–204) beskriver sex steg som kan nyttjas flexibelt vid tematisk analys, studien har anpassat stegen eftersom Brooks metod endast använts för strukturering av studiens intervjumaterial. 1) I första steget har författaren bekantat sig med empirin genom att transkribera intervjuerna och läst igenom materialet. 2) Därefter har materialet kodats utifrån förutbestämda aspekter, underkategorier och indikatorer vilket innebär att citat eller delar av ett citat som har koppling mot studiens operationalisering och

frågeställning har markerats i texten. Citat där respondenterna resonerar om principer som både förutsättningsskapande och begränsande för uppdragstaktiken har kodats med hjälp av studiens indikatorer. Indikatorer och underkategorier har formats ur studiens teoretiska ramverk och beskriver möjliga utfall avseende hur ledningsmetod och organisationsstruktur inverkar på uppdragstaktik. Studiens förutbestämda aspekter, underkategorier och koder återfinns i operationaliseringen (rubrik 2.4). Exempel på indikator och relation till aspekt: ”*Vid främre ledningsplats är officerare från alla funktioner representerade, det gör att vi kan tänka holistiskt och skapa en tydlig lägesuppfattning som är viktig när vi tar initiativ eller fattar beslut*”. Respondenten resonerar om förutsättningsskapande principer för uppdragstaktik kopplat till främre ledningsplatsen och dess allsidiga sammansättning som möjliggör en lägesuppfattning. Citatet har därför sorterats under aspekten **produktorganisation** i underkategorin **helhetsförståelse**. I steg 3) har det kodade materialet granskats djupare för att citaten ska vara enhetliga och kunna kopplas ihop med respektive aspekt och underkategori. I steg 4-6) har strukturering och sortering av materialet genomförts utifrån studiens aspekter och underkategorier i dataprogrammet Word i syfte att skapa ett hanterbart material. Slutligen har det strukturerade materialet presenterats som svar på studiens stödfrågor genom en analys mot studiens teoretiska ramverk.

I fas 3 beskrivs skillnader mellan funktionsorganisationen och produktorganisationen i syfte att tydliggöra deras skilda inverkan på uppdragstaktiken. Slutligen sammanfattas svaren på studiens stödfrågor som ett svar på studiens huvudfrågeställning.

3.6. Validitet, generaliserbarhet och reliabilitet

Validiteten och val av forskningsdesign blir i slutändan en fråga om generaliserbarhet. Utifrån vald enfallstudie kan det vara möjligt att generalisera mot vad det är ett fall av, det vill säga *organisationsstrukturens och ledningsmetodens inverkan på uppdragstaktik*. Även om det finns skillnader i stabsstrukturer mellan olika länder återfinns vissa fenomen oavsett organisation. Studiens aspekter ledningsmetod, funktionsorganisation och produktorganisation samt fenomen som; lägesuppfattning och kommunikation finns i andra kontexter och staber än en svensk brigadstab. Således kan studiens teoretiska angreppssätt och aspekter inom organisationen generaliseras mot likvärdiga staber eftersom det teoretiska ramverket är generellt riktat mot militära staber. Därför har studien ett begränsat fokus på att generalisera det specifika resultatet. För generalisering av resultatet hade andra fall varit möjliga att studera exempelvis; utländska staber, NATO-stab eftersom dessa också innehåller studiens olika

organisationsstrukturer. Dock har dessa fall valts bort på grund av bristande tillgänglighet på öppna handlingar och tillgång på officerare att intervjua under studiens genomförande.

Kritik kan riktas mot att studien bara genomförs i en kontext eftersom det är svårt att jämföra om utfallet är giltigt i ett annat fall (George och Bennett 2005:19). Det kan finnas flera kontextbundna faktorer som gör det svårt att generalisera resultatet mot liknande militära organisationer (George och Bennett 2005:110). I studien kan den rådande kulturen vara en sådan faktor som gör resultatet kontextbundet till den svenska armén. Studien är medveten om att fallet är färgat av den svenska synen på uppdragstaktik och ledning vilket gör att transparens blir viktigt vid analysen. Målsättningen är att kunna omhänderta faktorer som är kontextbundna genom diskussion och öppenhet. För att stärka begreppsvaliditeten (Esaiasson et al 2012:57–59) avseende uppdragstaktik som begrepp används flera författare i teoriavsnittet. Angreppssättet innebär att studiens syn på uppdragstaktik blir beskrivet generellt och brett.

Reliabiliteten eller replikeringsmöjligheten är beroende av en tydlig operationalisering, definition av begrepp och transparens i analys samt datainsamling. Möjligheten till replikering stärks av studiens öppenhet men försvagas av intervjumetodiken, eftersom ett visst mått av tolkning är ofrånkomlig. Replikeringsmöjligheten av intervjuerna underlättas eftersom intervjuguiden bifogas (bilaga 1).

3.7. Metoddiskussion

Problemet kan angripas med olika strategier som överlappar varandra vilket gör att det förekommer valmöjlighet avseende design. Enligt Yin (2018:3–4) kan experiment, historiska undersökningar och fallstudier användas för att besvara varför- och hur-frågor. Denna studie utforskar en samtida hur-fråga och generellt sett lämpar sig fallstudier vid den typen av frågor. En fördel med vald design är att empirin inhämtas direkt hos förstahandskällor på den taktiska nivån och studien kan därigenom enkelt följa upp nya intressanta aspekter som uppkommer under intervjuerna. Eftersom intervjuguiden och analysmetoden utgår från teorin och fördefinierade aspekter kan studien behålla fokus på problemställningen relativt ett mer öppet förhållningssätt till empirin (Esaiasson et al 2012:217–218).

Studien kombinerar två metoder i begränsad omfattning eftersom analysen av stående stabsorder inte används för att besvara huvudfrågeställning, utan syftar till att beskriva hur brigadstabens organisation relaterar till studiens teoretiska ramverk. För att stärka validiteten hade studien kunnat kombinera flera metoder, exempelvis genom en kvalitativ textanalys av

doktriner, handböcker, metodbeskrivningar och orderprodukter. En fördjupad textanalys är inte vald eftersom stabens arbete inte alltid följer handböcker och interna metodbeskrivningar (Cedergren 2018:236), vilket kan leda till ett divergerande resultat mellan intervjuer och textanalys som är utmanande att jämföra (David och Sutton 2016:94–95). Nuvarande studie fångar den verkliga uppfattningen som finns om fenomenet hos förstahandskällor vilket är en styrka med valt angreppssätt.

En jämförande studie mellan två staber skulle vara ett möjligt sätt att angripa frågeställningen. Den designen är inte vald då den inte erbjuder möjligheten att fånga fenomenet på djupet på samma sätt som nuvarande studie kan göra. Begränsad tillgänglighet till andra staber, exempelvis NATO-stab eller operativ stab, har även utgjort grund för att inte tillämpa detta angreppssätt.

Ett annat sätt att angripa fenomenet skulle vara en större kvantitativ undersökning som mäter kausala samband, denna metod har valts bort eftersom det kan vara svårt att belägga tidsordningen huruvida det är organisationsstrukturella faktorer eller ledningsmetoden som inverkar på uppdragstaktiken. Vidare är det svårt att bedöma hur andra faktorer samverkar i kvantitativa undersökningar, således kan sambandet blir spuriöst med låg intern validitet som följd. Fallstudiedesign ger studien god internvaliditet men utmaningar kring generaliserbarhet (George och Bennett 2005:22). En styrka med vald design är att studien enklare kan hantera inverkan från kulturella faktorer relativt en kvantitativ metod.

Ytterligare en metod skulle kunna vara experimentell design där två grupper genomför spel med olika förutsättningar, den ena gruppen är organiserad i en funktionsorganisation och den andra i en produktorganisation. Därefter genomförs en analys om det uppstod skillnader i hur uppdragstaktik tillämpats. Denna metod är inte vald på grund av tidsåtgången och utmaningen med att samla rätt typ av individer för att genomföra experimentet. Det skulle även bli utmanande att bedöma om det är ledningsmetoden eller organisationsstrukturen som inverkar eftersom olika organisationsstrukturer skulle kräva olika ledningsmetoder vid experimentet. Nuvarande studie kan istället fånga två olika organisationsstrukturer inom en och samma ledningsmetod vilket är en fördel.

I undersökningar kan det uppstå utmaningar kring så kallad nivåskattning (Esaiasson et al 2012:144), eftersom det kan finnas olika subjektiva uppfattningar om vad som är bra respektive dålig nivå av uppdragstaktik. Detta omhändertas delvis genom att författaren är stringent och

beskriver sin förförståelse, eftersom subjektivitet kan påverka utfallet då författaren sällan är helt objektiv. Vidare avser studien inte bedöma nivån av uppdragstaktik utan undersöka hur organisationsstrukturer och ledningsmetod inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik.

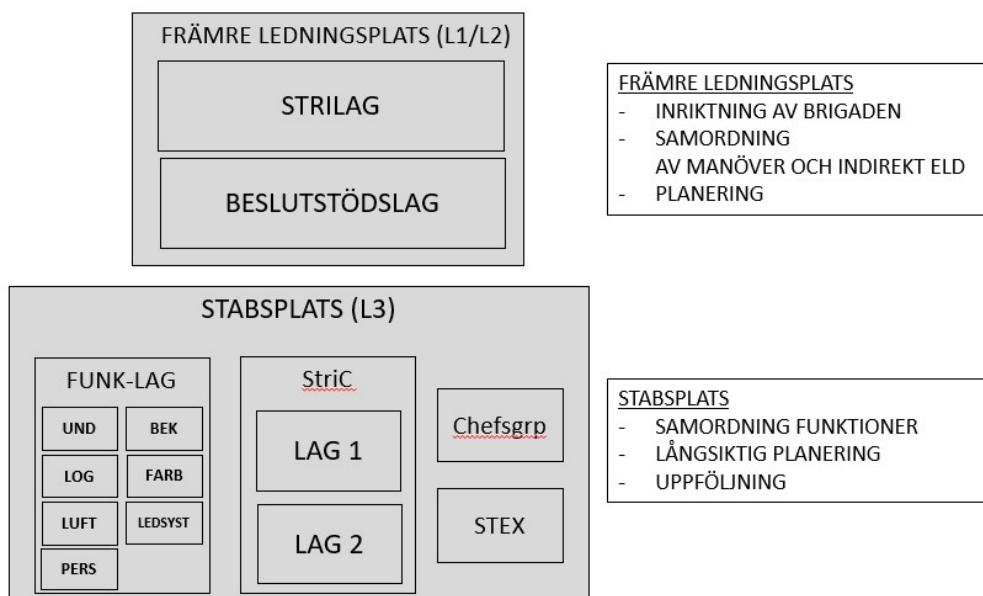
4. Analys

Kapitlet inleds med analysen av brigadstabens stående stabsorder och därefter intervjumaterialet. Kapitlet avslutas med ett sammanfattat svar på studiens frågeställning. Texten är skriven i singularis men syftar på båda brigadstaberna.

4.1. Analys stående stabsorder

Avsnittet presenterar analysen av *stående stabsorder*. *Handbok Armé Brigad 2016* och *Handbok stabstjänst grunder 2016* har nyttjats som komplement i beskrivningen av organisationen. Analysen förklarar och påvisar hur olika enheter inom brigadstabens organisation kan kopplas mot studiens teoretiska ramverk. Inledningsvis beskrivs brigadstabens organisation och ledningsmetod översiktligt, därefter beskrivs hur organisationsstrukturen i en svensk brigadstab ser ut och hur strukturerna skiljer sig åt.

4.1.1. Brigadstabens organisation och ledningsmetod



Figur 6. Brigadstabens översiktliga organisation och övergripande uppgifter.

Brigadstaben är en organisatorisk enhet med uppgift att ta fram underlag för brigadchefens beslutsfattande och stödja chefen vid genomförandet. Staben följer upp beordrad verksamhet och understödjer underställda chefer med underlag som underlättar deras beslutsfattning (Försvarsmakten 2017a:4, 2020a:4). Staben jobbar i tidsperspektiven; planering (framtid), genomförande och uppföljning (nutid) samt utvärdering (dåtid) (Försvarsmakten 2016b:17).

Främre ledningsplats utgörs av ett ledningslag-strilag som leder innevarande uppgift och ett beslutstödslag som planerar för brigadens kommande skede (Försvarmakten 2017b:1–2, 2020b:2). Stabsplats utgörs av brigadens stridsledningscentral (StriC) som bemannas av ett ledningslag med uppgift att leda funktioner i genomförandet. På stabsplatsen finns även sju funktionslag som ansvarar för den långsiktiga planeringen inom respektive funktion (Försvarmakten 2017b:3–4, 2020b:3–4). Brigadstaben är således organiserad i behovsindelade och verksamhetsstyrda lag, lagen skapar förutsättningar för rationell koordinering mellan funktioner och kompetensområden. Lagen benämns utgående från den aktivitet eller funktion de ansvarar för, exempelvis ledningslag-strilag eller bekämpningslag (Försvarmakten 2016b:18–19).

Brigadchefen samordnar brigadens verksamhet genom att ge en inriktning. Inriktningen uttrycks i form av brigadchefens beslut i stort (målbild och genomförandeidé) samt funktionsvisa inriktningar. De funktionsvisa inriktningarna är funktionernas genomförandeidé och uttrycks i samma skeden som brigadchefens genomförandeidé (Försvarmakten 2017b:1, 2020b:1). Kopplat till det teoretiska ramverket tillämpar brigadstaben ledningsmetoden uppdragsstyrning, vilket skapar förutsättningar för uppdragstaktik eftersom respektive lag eller funktion kan arbeta mot brigadchefens målbild.

Nedan följer svaret på frågan avseende fallets koppling till det teoretiska ramverket.

Hur ser organisationsstrukturen ut i en svensk brigadstab?

Funktionsorganisation

Utöver StriC finns sju funktionslag på stabsplats; personal, underrättelser, bekämpning, logistik, fältarbeten, luft och ledningssystem. Funktionslagen är grupperade i separata arbetsutrymmen och deras uppgifter är; genomföra det mer långsiktiga arbetet och planeringen inom respektive funktion, ge stöd till funktionsföreträdarna vid främre ledningsplats och i StriC, analysera och värdera genomförd verksamhet samt utarbeta funktionsbilagor i orderverk (Försvarmakten 2017b:4–5, 2020b:3–4, a:6).

Kopplat till studiens teoretiska ramverk liknar funktionslagen på stabsplats Mintzbergs beskrivning av en funktionsorganisation. Beslut, mål och inriktningar utarbetas vid främre ledningsplats, således sker den huvudsakliga ledningen centraliserat utan påverkan från funktionsorganisationen. Funktionsorganisationen behöver därför rätta sig efter fattade beslut

och stötta arbetet utifrån det egna avgränsade arbetsområdet. Funktionsorganisationen är inte allsidigt sammansatt med kompetens från olika arbetsområden utan är indelad i specialiserade arbetsområden vilket gör arbetet avgränsat till ett specifikt område. Kopplat till uppdragstaktiken är en gemensam lägesuppfattning central för att funktionerna ska kunna arbeta mot målbilden. Då lägesuppfattningen behöver förmedlas genereras regelbunden kommunikation mellan och inom ledningsplatserna eftersom funktionslagen inte är allsidigt sammansatta och grupperade i separata arbetsutrymmen. Detta harmoniserar med teorin som beskriver att organisationsformen genererar en längre informationskedja relativt produktorganisationen. Eftersom uppdragsstyrning tillämpas finns det mandat inom funktionsorganisationen, dock är mandaten knutna till arbetsområdet vilket också harmoniserar med teorin eftersom den beskriver mandaten som begränsade relativt produktorganisationen.

Produktorganisation

Främre ledningsplatsen inriktar alla delar i brigaden (även funktioner) och samordnar brigadens strid genom att leda manöver och bekämpning. Strilaget vid främre ledningsplats leder innevarande uppgift på mandat från brigadchefen och med stöd av beslutstödslaget. Beslutstödslaget planerar i huvudsak för brigadens kommande skede och utvecklar beslutstillfällen och omfall (Försvarmakten 2017b:1–2, 2020b:2–3). Alla funktioner är representerade genom funktionsofficerare vid främre ledningsplats. Det finns idag inte förutsättningar att samordna alla funktioner från främre ledningsplats och därför hanteras uppgiften delat mellan ledningsplatserna (Försvarmakten 2017b:7, 2020b:1–2). På stabsplats finns brigadens stridsledningscentral (StriC) vilket bemannas av ett ledningslag som innehåller funktionsofficerare från samtliga funktioner. Ledningslaget i StriC funktionsleder pågående uppgift inom funktionerna; underrättelser, logistik, fältarbeten, luft och ledningssystem (Försvarmakten 2017b:4, 2020b:3).

Kopplat till det teoretiska ramverket finns en produktorganisation i form av strilaget och beslutstödslaget på främre ledningsplats samt ledningslaget som bemannar StriC vid stabsplats. Dessa tre lag är sammansatta likt en produktorganisation eftersom det finns representation från flera kompetensområden i lagen. Arbetet som utförs utgår från individernas samlade kompetens och organisationen utarbetar mål samt inriktningar för hela brigaden vilket ger organisationen stort inflytande. Eftersom uppdragsstyrning tillämpas och produktorganisationen leder brigaden på mandat av brigadchefen har organisationen försetts med stor beslutsmakt och handlingsfrihet. Kopplat till uppdragstaktik kan produktorganisationen snabbt skapa en

helhetsförståelse utifrån sin samlade kompetens inom flera arbetsområden. Mandaten finns hos de som utför arbetet vilket innebär att organisationsformen snabbt kan reagera med alla ingående delar utan komplicerad kommunikation. Dock kommer det uppstå kommunikation mellan främre ledningsplats och stabsplats eftersom inriktning av brigaden sker från den främre ledningsplatsen men viss funktionsledning sker från StriC, vilket innebär utmaningar både tekniskt och taktiskt om inte mandaten eller kommunikationen mellan ledningsplatserna fungerar tillfredställande.

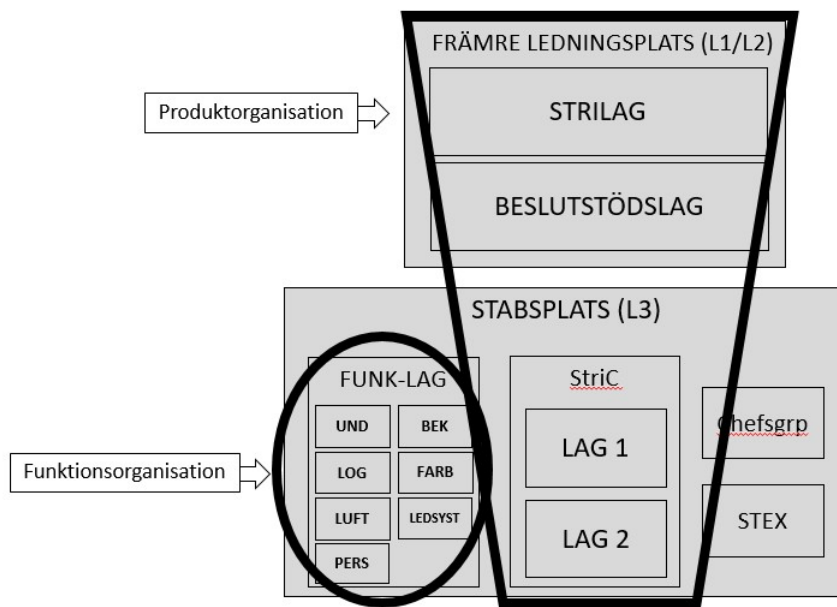
4.1.2. Skillnader - sammanfattning funktions- och produktorganisation

Den tydligaste skillnaden mellan organisationsstrukturerna är sammansättningen av personal. Funktionsorganisationen består av personal med specifik kompetens inom ett avgränsat arbetsområde medan produktorganisationen är allsidigt sammansatt och arbetar mer övergripande utifrån samlad kompetens. Då uppdragsstyrning tillämpas tolkas mandaten vara decentraliserade i stor utsträckning inom brigadstaben vilket är förutsättningsskapande för tillämpning av uppdragstaktik. En skillnad mellan organisationerna är att funktionsorganisationen endast har mandat inom eget arbetsområde medan produktorganisationen har större mandat och beslutsmyndighet att leda hela brigaden vilket harmoniserar med teorin. Funktionsorganisationen har inget inflytande vid framtagningen av övergripande målsättningar och inriktningar för brigaden, det sker uteslutande inom produktorganisationen.

Det som medger att brigadchefen kan leda är interaktionen mellan den främre ledningsplatsen och stabsplatsen eftersom ledning av brigadens verksamhet utgår från båda platserna. För att arbetsflödet ska fungera optimalt bör det enligt det teoretiska ramverket finnas ett naturligt flöde mellan sektionerna som utför arbetet. Hänger arbetsflödet samman inom organisationen kan problem som uppstår enklare lösas i respektive sektion. Lägesuppfattningen mellan organisationsstrukturerna kommer skilja sig, funktionsorganisationen bedöms ha en mer detaljerad uppfattning avseende egen funktion medan produktorganisationen har en övergripande uppfattning av all verksamhet på brigaden. Eftersom funktionsorganisationen inte är allsidigt sammansatt genereras troligen ett större behov av kommunikation kring funktioner relativt produktorganisationen för att erhålla en lägesuppfattning av hela brigadens verksamhet.

En annan skillnad som det teoretiska ramverket inte beskriver är vilka tidsperspektiv de olika organisationerna arbetar inom. Funktionsorganisationen bedöms arbeta i alla tre perspektiven (framtid, nutid och dåtid) medan produktorganisationen i huvudsak arbetar inom framtid och

nutid. Utifrån stående stabsorder går det inte att bedöma om det finns mer omfattande användning av regler, standardprocedurer och kontroll inom funktionsorganisationen, vilket teorin beskriver. Stabsordern beskriver inte något om inflytandet och makt från andra delar inom organisationen (teknostuktur) vilket är en skillnad mellan organisationsstrukturerna enligt det teoretiska ramverket.



Figur 7. Olika enheter inom brigadstabsorganisation harmoniserar med studiens teoretiska ramverk.

Sammanfattningsvis finns en produktorganisation i form av strilaget, beslutstödslaget på främre ledningsplats och ledningslaget som bemannar StriC vid stabsplats. Lagen är allsidigt sammansatta och genomför ledning på mandat från brigadchefen. Funktionslagen på stabsplats utgör funktionsorganisationen i studien eftersom denna del av brigadstaben inte är allsidigt sammansatta och deltar inte vid framtagandet av brigadens övergripande mål samt inriktningar.

4.2. Analys av intervjuer

Avsnittet analyserar hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på uppdragstaktik med stöd av studiens teoretiska ramverk. Presentationen av analysen struktureras utifrån studiens aspekter och underkategorier. Under respektive underkategori presenteras inledningsvis respondenternas uppfattning om fenomenet och därefter analyseras resultatet mot studiens teoretiska ramverk. Svaret på studiens stödfrågor redovisas som en sammanfattande avslutning under respektive aspekt.

4.2.1. Ledningsmetod

Mandat

Respondent 5 anser att grunden i ledningsmetoden är att ge staben och strilaget tillräckliga mandat som de kan arbeta utifrån. Finns mandaten delegerade inom staben möjliggörs decentralisering vidare till underställda förband. Samtliga respondenter anser att mandattilldelningen inom staben fungerar på ett acceptabelt sätt eftersom uppdragsstyrning nyttjas, vilket innebär att staben och underställda tillåts agera inom chefens målbild och inriktning. Mandaten är inte något som behöver förtydligas i skrift eller via muntlig kommunikation utan dessa är oftast underförstådda i beslutet och målbilden (R11). Respondent 4 menar att det inte finns förutsättningar eller möjlighet för brigadchefen att leda brigaden själv på samma sätt som en bataljonschef kan leda sitt förband. Brigadchefen kan inte leda allt inom en brigad eftersom den arbetar i ett större geografiskt område med flera underenheter som arbetar i olika skeden. För att kunna genomföra ledning decentraliseras därför mandat till staben och underställda förband.

Utmaningarna kopplat till mandat ligger i en samsyn avseende lägesuppfattningen mellan främre ledningsplats och stabsplats. För att hantera frågor eller oklarheter från exempelvis underställda, krävs en samsyn mellan främre ledningsplats och stabsplats avseende lägesuppfattning och mandat (R12). Finns det oklarheter kommer det uppstå en dialog internt inom staben som kan bli onödig och tidskrävande (R3-4). Det innebär att mandaten bör vara tydliga och möjliggöra handlingsfrihet till underställda vilket minskar onödig kommunikation. Tre respondenter beskriver att underförstådda mandat bygger på personkännedom eftersom det underlättar förståelsen mellan individer, vilket även kan minska kommunikationen. Saknas personkännedom kan en hög utbildningsståndpunkt förenkla samsynen eftersom utbildning skapar gemensamt språkbruk och begreppsförståelse vilket också kan minska kommunikationen (R13).

”Mandaten måste vara väldigt breda annars blir genomförandet och uppträdandet fyrkantigt och långsamt. Både från oss som stab och från underställda förband”
(R8).

Kopplat till studiens teori menar Mintzberg att beslut skall decentraliseras i den grad det är genomförbart vilket minskar kommunikationen och avlastar chefer samt motiverar underställda. Decentraliseringen skapar möjlighet för organisationen att reagera snabbt på

oväntade händelseutvecklingar vilket uppnås genom uppdragsstyrning. Teorin och budskapet från respondenterna harmoniserar, vilket innebär att en ledningsmetod som delegerar mandat är avgörande om uppdragstaktik skall kunna tillämpas. Utbildningsståndpunkt och personkännedom kan minska kommunikationen i organisationen kring frågor som upplevs oklara. Även detta budskap harmoniserar mellan respondenterna och det teoretiska ramverket.

Sammantaget inverkar mandattilldelning på uppdragstaktiken, finns inte mandat initialt tilldelade av brigadchefen blir det svårt att tillämpa uppdragstaktik mot underställda. Om mandaten är otydliga kan det uppstå kommunikation som blir tidskrävande både inom staben och mot underställda vilket drar ner beslutstempot. Ledningsmetoden måste därför kunna förmedla tydliga mandat inom staben samt till underställda för att uppdragstaktiken skall kunna tillämpas.

Helhetsförståelse

Samtliga respondenter beskriver utmaningar kring en gemensam lägesuppfattning inom brigadstaben avseende egna förband. Lägesuppfattningen bygger på lägesbilden över olika delar av verksamheten exempelvis; egna förband inom brigaden, funktioner i brigaden, sidoförband och motståndaren. Lägesuppfattningen inom brigaden kan i allmänhet beskrivas som tvådelad, det finns en uppfattning vid främre ledningsplats avseende manöverbataljonernas verksamhet och en uppfattning på stabsplatsen avseende funktionernas verksamhet i brigadens bakre område (R12-13). Brigadchefen tar i huvudsak beslut baserat på lägesuppfattningen vid främre ledningsplats, den övriga verksamheten och funktionerna måste sedan anpassa sig efter dessa beslut.

Eftersom lägesbilden för funktionerna finns på stabsplats kan beslut fattas vid främre ledningsplats som grundas på ofullständig information, vilket kan få enskilda funktioner att kulminera eftersom de måste lösa uppgifter som de saknar resurser för (R13). Därför är kommunikationen mellan ledningsplatserna central inför och vid beslutsfattning, eftersom stabsplatsen bör känna till vilka grunder beslutsfattningen skett utifrån. Bakgrunden är viktig att känna till eftersom den ger en helhetsförståelse angående varför brigaden avser göra så eller så (R10). Konsekvensen av en divergerande lägesuppfattning både generellt och vid beslutsfattning blir att enskilda stabsofficerare kan arbeta i en irrelevant riktning eftersom de arbetar utifrån obsolet information (R5).

”Det finns en risk att man håller sig till planen för att vi ska ha en gemensam lägesbild. Har vi inte bra kommunikation avseende både synsätt och transmission finns en risk att planen gäller, åtminstone där man inte har rätt lägesbild” (R2).

Respondent 10-11 bekräftar att det sällan finns samma lägesuppfattning mellan främre ledningsplats och stabsplats vilket är utmanande. Problemet med skapandet av en gemensam lägesbild är enligt majoriteten av respondenterna sambandsförhållandena. Den uppdelade ledningen mellan främre ledningsplats och stabsplats genererar mycket kommunikation och blir beroende av teknik för kommunikationen. När brigadchefen tar ett nytt beslut på främre ledningsplats ska alla funktioner ringa eller på annat sätt kommunicera lägesbilden och den nya inriktningen till stabsplats samt underställda. Presenterar istället ledningsstödsystemet en realtidsbild av alla förband i brigaden behöver staben inte sammanställa och kommunicera ut lägesbilden (R10,13). Kommunikationen kan implicit ha en inverkan på uppdragstaktiken eftersom den tar tid och tankeverksamhet i stabsarbetet. Tar olika moment onödig tid i stabsarbetet är risken att arbetet resulterar i sena inriktningar till underställda med lite utrymme för egen handlingsfrihet (R8).

Budskapet från respondenterna kan kopplas till Mintzbergs teori där han menar att arbetsflödet skall hänga samman inom organisationen för att problem som uppstår enklare ska hanteras. När beslutsfattningen genomförs på en plats inom staben och all fakta, eller hela lägesbilden inte är känd för andra delar inom organisationen kan det bli svårt att hantera okända problem utan kommunikation. Att få ihop lägesbilden mellan främre ledningsplats och funktionerna blir således centralt om ledningen skall kunna utövas framåtriktat samt skapa handlingsfrihet för underställda. Enligt teorin behöver människor och organisationen acceptera osäkerhet samt förvirring om uppdragstaktik skall kunna tillämpas. Empirin indikerar på svårigheter för officerare i brigadstaben att acceptera en divergerande lägesbild vilket kan antyda på en utmaning att acceptera osäkerheter.

Sammanfattningsvis är en helhetsförståelse och lägesbild viktigt för en fungerande uppdragstaktik eftersom den möjliggör för staben och underställda att ta initiativ inom ramen för aktuellt läge. Ett syfte med decentralisering enligt teorin är att minska behovet av kommunikation. Ledningsmetoden i brigadstaben innebär delad ledning mellan främre ledningsplats och stabsplats som i nuvarande form genererar kommunikation. Mängden kommunikation kan indikera på ett onaturligt vertikalt arbetsflöde inom organisationen som implicit har en inverkan på uppdragstaktiken. För att uppdragstaktik skall tillämpas behöver

staben kunna acceptera förvirring och inte binda sig själva i kommunikation för att minimera sin egen osäkerhet. Det finns indikationer på att officerare i staben har svårt att acceptera osäkerheter eftersom budskapet kring den divergerande lägesbilden har varit återkommande under studien.

Produkter

Under brigadstabens planeringsprocess genereras olika produkter som skall stödja stabens genomförande exempelvis; order, beslutstödsplan och uppföljningsplan. Majoriteten av respondenterna menar att det finns en stark vilja att planera och utarbeta detaljerade produkter inom staben. Fokus på stabsprodukter kan skapa falsk trygghet eftersom officerare tror att kriget kan kontrolleras med planer. Ett exempel på produkt som kan indikera på synsättet att kriget kan kontrolleras genom planering är skeden i striden som beskrivs när de börjar och slutar (R3).

”Verkligheten kommer inte se ut som vi beskriver den i genomförandeidén, olika funktioner kommer vara i olika skeden. Varför ska vi säga när verksamheten skall börja och sluta, när vi ändå vet att planen inte kommer att hålla” (R3).

Uppföljningsplanen och beslutstödsplanen fungerar som stöd vid beslutsfattningen under genomförandet. Är dessa uppfyllda kan det implicit skapas ett bias att hålla sig till den planerade verksamheten och styra underställda mot planen istället för att utnyttja tillfällen som uppstår. Är produkterna överarbetade kan det upplevas hämmande att ta nya beslut och agera i en ny riktning som ingen tänkt på (R3-4).

Det har funnits tillfällen då orderproduktionen har fått ta mer tid än nödvändigt, konsekvensen blir mindre tid till planering och igångsättande av verksamheten hos underställda (R4,11). Består organisationen av välutbildad personal behöver inte orderprodukterna vara genomarbetade, produkterna skall minst innehålla målbild, genomförandeidé och ett stridsledningsunderlag (R9-11). Är begrepps innebörden gemensam förenklar det ordergivning och genomförande eftersom kontrollfrågor inte behöver ställas. Dialoger kring orderprodukternas innehåll och osäkerheter saktar ned tempot i genomförandet (R13).

Enligt det teoretiska ramverket är tydlighet och enkelhet i orderverk centralt för en fungerande uppdragstaktik genom att underställda enklare kan förstå kärnan i uppdraget. Är orderverken enkla kommer det krävas mindre kommunikation för att förmedla order, vilket harmoniserar med budskapet från respondenterna. Kopplat till enkelhet i orderverk är det viktigt med ett

gemensamt språkbruk som grundas i välutbildad personal, så avsändare och mottagare förstår varandra. En stark vilja att planera och utarbeta detaljerade produkter kan indikera på ett planmässigt beteende och ordertaktik, eller byråkratisk ledning där regler och standards betonas enligt det teoretiska ramverket. Eftersom stabsprodukterna är ett verktyg i ledningsmetoden har ett planmässigt synsätt implicit en inverkan på hur ledningen kommer att utövas. Föder stabsprodukterna en mentalitet att officerare skall hålla sig till planen har dessa produkter en inverkan på uppdragstaktiken som tillämpas.

Sammantaget finns det inslag av en hög vilja att producera genomarbetade stabsprodukter. Är produkterna otydliga har det en negativ inverkan på uppdragstaktiken eftersom det blir svårt att förmedla budskapet. Finns en enkelhet i produkterna och en hög utbildningsståndpunkt hos personalen, som baseras på ett gemensamt språkbruk är det förutsättningsskapande för uppdragstaktik. En överarbetad stabsprodukt kan upplevas svår att avvika från, vilket kan minska viljan till initiativ eftersom stabsprodukten uppfattas vara styrande för verksamheten. Det innebär att staben implicit kan styra underställda till planen och inte tillämpa uppdragstaktik fullt ut.

Nedan följer svaret på studiens stödfråga avseende ledningsmetod.

Hur inverkar brigadstabens ledningsmetod på tillämpningen av uppdragstaktik?

Analysen visar att ledningsmetodens inverkan på uppdragstaktiken kan förstås utifrån faktorerna; mandat, helhetsförståelse och stabsprodukternas utformning.

Ledningsmetoden inverkar på uppdragstaktiken eftersom den utgör en grund för vilken form av ledning-styrning organisationen tillämpar. Uppdragsstyrning och decentralisering utgör en basplatta om uppdragstaktiken skall kunna tillämpas. Används inte uppdragsstyrning och tydliga mandat inom staben blir det svårt att decentralisera vidare mot underställda. I den svenska brigadstaben stödjer ledningsmetoden tillämpningen av uppdragstaktik mot underställda förband.

Helhetsförståelse och lägesbild inverkar på uppdragstaktik eftersom de underlättar initiativ. Lägesbilden behöver förmedlas inom organisationen via kommunikation och då brigaden leds delat mellan två platser kan det indikera på ett naturligt arbetsflöde som genererar en stor mängd kommunikation för att upprätthålla lägesuppfattningen. Kommunikationen kan fånga stabsofficerare i informationshantering men samtidigt är den nödvändig, därför anses

kommunikation och helhetsförståelse ha en inverkan på uppdragstaktiken. Ett enkelt sätt att förmedla lägesbilden är således viktigt för att uppdragstaktik skall kunna tillämpas inom staben och mot underställda.

Stabsprodukternas inverkan på uppdragstaktik kan förstås utifrån dess detaljeringsgrad. Genomarbetade stabsprodukter som skall följas slaviskt kan begränsa uppdragstaktiken eftersom officerare då kan tendera att hålla sig till planen. Är stabsprodukterna i centrum blir implicit lägesbilden viktig eftersom stabsprodukterna hela tiden kommer behöva verifieras mot verkligheten. En attityd att planering och produkter är viktiga kan därigenom också förklara varför det genereras en stor mängd kommunikation. Stabsprodukterna behöver präglas av enkelhet och inte stå i centrum om uppdragstaktik skall kunna tillämpas.

Ledningsmetodens tydligaste inverkan på uppdragstaktik är att den styr vilken form av ledning organisationen skall tillämpa.

4.2.2. Funktionsorganisation

Funktionslagen på stabsplats utgör funktionsorganisationen i studien eftersom denna del av brigadstaben inte är allsidigt sammansatt och inte deltar vid framtagandet av brigadens övergripande målsättningar.

Mandat

Samtliga respondenter beskriver att mandattilldelningen inom funktionsorganisationen fungerar på ett acceptabelt sätt eftersom ledningsmetoden uppdragsstyrning möjliggör decentralisering och mandattilldelning. Uppdragsstyrning innebär att brigadchefen ger inriktningar, målbild och genomförandidé till underställda samt funktioner. Mandaten tilldelas funktionsorganisationen i samma utsträckning som till produktorganisationen eftersom funktionerna har ansvar och mandat att omhänderta den långsiktiga verksamheten samt hantera funktionsspecifika problem som uppstår (R12-13). Respondent 11-12 beskriver att brigadledningen inte lägger sig i arbetet inom funktionerna så länge de levererar efterfrågat resultat inom beslutad inriktning. Mandaten inom arbetsområdet är tilldelade och samverkan med andra funktioner accepteras inom ramen för uppgiften (R1). Känner funktionsofficerarna att de att inte har mandat kommer de kontrollera vad som gäller med brigadledningen (R9).

”Som funktionschef har jag alla mandat som krävs för att lösa min tjänst och brigadchefen lägger sig inte i hur jag bedriver mitt arbete. Kopplat till

uppdragstaktik tänker chefen helt rätt, han vill ha ett resultat men lägger sig inte i hur jag gör det. Det ställer krav på mig men jag trivs med det” (R14).

Beskrivningen harmoniserar med det teoretiska ramverket eftersom arbetet framställs som avgränsat till ett specifikt område och ledningen är endast intresserade av ett resultat. Dock bedöms mandattilldelningen vara bredare i den undersökta brigadstaben än teorin förespråkar eftersom samverkan mellan funktioner är accepterad. Enligt teorin så är en nackdel med funktionsorganisationen en relativt lång informationskedja, i den svenska brigadstaben bedöms den kortas ner och förenklas eftersom samverkan är accepterad med andra inom organisationen samt att mandat finns. Det innebär att mandattilldelningen och kommunikationen i funktionsorganisationen fungerar och inverkar förutsättningsskapande för tillämpning av uppdragstaktik mot underställda i den svenska brigadstaben.

Helhetsförståelse

Majoriteten av respondenterna beskriver stabsofficerare inom funktionsorganisationen som villiga att ta initiativ utifrån aktuell lägesuppfattning och kunskap, eftersom sammansättningen av personal med flera specialister inom samma funktion kan skapa god förståelse inom den egna funktionen. Helhetsförståelsen och lägesbilden är annorlunda inom funktionsorganisationen relativt produktorganisationen. Respondent 12-13 menar att lägesbilden vid främre ledningsplats är detaljerad för verksamheten som leds därifrån medan lägesbilden i funktionsorganisationen är detaljerad inom egen funktion. Därför kan det saknas detaljer i funktionsorganisationen om brigadens övergripande läge eftersom funktionerna är sammansatta av specialister som bevakar flera tidsperspektiv och fokuserar på egen funktion. Konsekvensen kan bli att funktionsorganisationen inte leder och samordnar underställda enheter med rätt ingångsvärden om den aktuella verksamheten börjar avvika från planerad genomförandemått, vilket innebär att staben kan dras isär om funktioner arbetar i olika riktningar (R5). Således är det viktigt att erhålla brigadens övergripande lägesbild samt förmedla eget läge från funktionen så beslut och initiativ tas utifrån rätt ingångsvärden (R1,4). Flera respondenter beskriver att det genereras en relativt stor mängd kommunikation för att upprätthålla en gemensam lägesbild inom staben och det gäller i synnerhet inom funktionsorganisationen.

”Funktionsorganisationen arbetar i dåtid och omhändertar verksamhet som hamnat på efterhand samtidigt som de hanterar nutid och framtid. Det är samma personal som genomför arbetet vilket innebär att personalen själva måste prioritera vad som

är viktigt. Prioriteringar upplevs utmanande, framför allt om lägesbilden är otydlig”
(R13).

Enligt det teoretiska ramverket krävs en helhetsförståelse för initiativtagning som harmoniserar med verksamhetens syfte. Helhetsförståelsen omfattar lägesbilden av pågående och kommande verksamhet inom hela brigaden. Eftersom funktionsorganisationen inte är allsidigt sammansatt och i huvudsak arbetar inom ett avgränsat område krävs en växelverkan av information för att upprätthålla en holistisk lägesbild av brigadens verksamhet. Organisationsformen genererar därför kommunikation för att möjliggöra helhetsförståelse och lägesuppfattning. Således blir ledningsmetoden och ledningsstödsystemet som är knutet till organisationen viktigt för att kunna skapa en aktuell lägesuppfattning inom staben och i synnerhet vid funktionsorganisationen, om initiativ skall kunna tas som harmoniserar med brigadens gemensamma strid.

Beslutsfattning

Respondenterna beskriver att funktionsorganisationen skall utveckla brigadchefens inriktningar med detaljer när beslut är fattade. Att ge order eller styrningar från funktionsorganisationen beskrivs som utmanade eftersom resurser är utspridda vid flera underställda bataljoner och förbanden kräver olika tid från order till verkställande (R1,12-14). Delgivning av order i rätt tid kräver således kommunikation internt inom staben och mot underställda (R2,4-5). För vissa funktioner behöver order tränga ut till flera förband, genom flera ledningsnivåer, vilket kan ta tid och order kan bli inaktuella innan de når mottagaren. Dock påverkar detta inte innehållet i ordern då den oftast uttrycks enkelt inom funktionsorganisationen eftersom stabsofficerare inom funktionen vet vad underställda behöver i orderform (R11-12).

För att bedöma tiden från order till verkställande bör det aktuella läget hos underställda vara känt innan beslutsfattningen (R13-14). Brigaden riskerar annars att inte samordna flera funktioner och förband till ett gemensamt system. Det finns även en risk att funktioner hamnar i efterhand kopplat till tid, vilket kan resultera i detaljstyrning eller avsaknad av styrning till underställda (R10). Fenomenet handlar i stor utsträckning om att kunna hantera verksamhet i olika tidsperspektiv och kommunicera inom staben. De officerare som jobbar inom funktionsorganisationen är välutbildade och kan hantera den egna funktionens tidstempus men har begränsad förståelse för andra funktioner (R14). Samtidigt fattas beslut relativt enkelt och snabbt vid främre ledningsplats vilket påverkar funktionsorganisationen som ofta behöver mer tid för att kunna leverera önskad effekt (R13).

”Exempelvis funktionen (. . .) där saknas det ofta detaljstyrningar och då uppstår kommunikation eftersom underställda behöver fråga. Funktionen behöver samordnas på högre nivå men brigaden lämnar över problemet till underställda. Exklusiva och knappa resurser behöver detaljstyras och samordnas av högre chef” (R7).

Att tid och kommunikation är viktigt beskrivs i studiens teoretiska ramverk. Mintzberg menar att informationen som flödar i organisationen måste vara aktuell. Den långa informationskedjan i funktionsorganisationen kan leda till att informationen blir obsolet och åtgärder blir verkningslösa. Även förståelsen för omloppstider inom funktionerna är centralt vid beslutsfattning om brigaden skall kunna samordna förband och tillämpa uppdragstaktik. Sammantaget är förståelsen för tidsperspektivet vid underställda förband viktigt vid beslutsfattning inom funktionsorganisationen om uppdragstaktik skall kunna tillämpas, vilket möjliggörs av välutbildad personal och enkelhet i kommunikation samt orderverk.

Regler och rutiner

Respondent 9 anser att olika funktioner är hårt reglerade av bestämmelser som organisationen själv inte styr över, exempelvis signalskydd. Konsekvensen kan bli att officerare som inte själva arbetar inom en reglerad funktion anser det krångligt och svårt att hantera området. Funktioner styrs indirekt av funktionsskolor eller funktionsförband som ställer krav på rutiner som inte anses vara anpassade för brigadens strid och uppdragstaktik. Styrningen av manöverförbanden präglas av enkelhet och är inte alls lika reglerad som vissa funktioner, därför finns det tendens till kollision i styrningen mellan funktioner och manöverförband (R5,14). Huvuddelen av respondenterna menar att rutinerna är arv från internationella insatser som inte harmoniserar med stabens arbete i den nationella kontexten. Konsekvensen blir att verksamhet kan ta längre tid än önskvärt och har en negativ inverkan på uppdragstaktik eftersom funktioner tenderar att följa rutiner i stället för att anpassa sig efter händelseutvecklingen (R14).

”Funktionsskolor ställer krav på precision, spårbarhet i dokumentation och att moment ska göras korrekt. Brigadchefen vill fatta beslut på känsla och då har vi inte något behov av precision i dokumentationen. Här blir det kollision mellan synsätten, funktionsskolor har inte förstått att det är en anfallsbrigad med korta tidsförhållanden. De lever kvar i tankesättet från internationella insatser” (R14).

Mintzberg beskriver att organisationen påverkas av en teknostruktur som inte ingår i organisationen men som har stort inflytande över funktionsorganisationen. Deras uppgift är att effektivisera arbetet genom att sätta upp regler och rutiner. Att strikt följa regler kan vara destruktivt för ansvar och arbetsglädje vilket kan inverka begränsande på uppdragstaktiken eftersom ansvarskänslan är viktig vid tillämpningen av uppdragstaktik. Kopplat till uppdragstaktiken som filosofi kan rutiner inverka begränsande eftersom dessa kan skapa en attityd som sätter mallar och regler i centrum före en anpassningsförmåga till den verkliga händelseutvecklingen.

Nedan följer svaret på studiens stödfråga avseende funktionsorganisation.

Hur inverkar funktionsorganisationen på tillämpningen av uppdragstaktik?

Analysen visar att funktionsorganisationens inverkan på uppdragstaktiken kan förstås utifrån faktorerna; mandat, lägesuppfattning, kommunikation och regler-rutiner.

Mandattilldelningen inverkar förutsättningsskapande för tillämpningen av uppdragstaktik inom funktionsorganisationen i den svenska brigadstaben eftersom det finns decentraliserade mandat och välutbildad personal inom funktionsorganisationen.

Lägesuppfattningen inverkar förutsättningsskapande för uppdragstaktik inom funktionsorganisationen eftersom en detaljerad lägesbild inom egen funktion underlättar initiativ. Dock finns det en utmaning i funktionsorganisationen att erhålla en lägesuppfattning om hela brigadens verksamhet eftersom organisationen inte är allsidigt sammansatt och arbetar inom ett avgränsat område. Då förband inom funktionsorganisationen har varierande tid från order till verkställande, behöver aktuellt läge kontinuerligt förmedlas så att beslut fattas på rätt ingångsvärden. För att förmedla tider och skapa en lägesuppfattning om brigadens verksamhet kommer det genereras kommunikation som underlättas om samverkan mellan funktioner är accepterad. Kommunikation blir således en inverkande faktor i uppdragstaktikens tillämpning eftersom underställda och funktioner behöver erhålla information om aktuellt läge inom hela brigaden om de ska kunna ta initiativ.

Analysen visar att funktioner tenderar att påverkas av en teknostruktur som finns utanför brigadstaben, vilket kan ha en inverkan på ledningen som utövas och därigenom indirekt på uppdragstaktik, om funktioner strikt följer regler och rutiner.

Funktionsorganisationens tydligaste inverkan på tillämpningen av uppdragstaktik är att organisationsstrukturen genererar kommunikation för att skapa en helhetsförståelse som är vital vid beslutsfattning och initiativ.

4.2.3. Produktorganisation

I studien utgörs produktorganisationen av strilaget och beslutsstödslaget på främre ledningsplats samt ledningslaget som bemannar StriC vid stabsplats. Lagen är allsidigt sammansatta och genomför ledning på mandat från brigadchefen.

Mandat och helhetsförståelse

Majoriteten av respondenterna uppger att ett allsidigt sammansatt ledningslag snabbt kan tolka och förstå lägesbilden eftersom det finns kompetens från flera funktioner representerade. Sammansättningen är förutsättningsskapande för att snabbt kunna skapa en holistisk lägesbild utifrån tillgänglig information, vilket ger en helhetsförståelse för brigadens verksamhet (R4). Dock kan detaljer saknas avseende läget inom funktioner eftersom lägesuppfattningen beskrivs som tvådelad inom staben, det finns en lägesbild vid främre ledningsplats och en bild av funktionernas verksamhet på stabsplats (R13). Detta har en inverkan på beslutsfattningen eftersom beslut i huvudsak tas på lägesbilden som finns vid främre ledningsplats. Därför kan det saknas viktiga detaljer om läget hos brigadens funktioner vid beslutsfattning, vilket resulterar i beslut som kan vara svåra att verkställa för funktionsorganisationen (R12-13).

Samtliga respondenter beskriver att mandattilldelningen inom staben fungerar på ett acceptabelt sätt eftersom uppdragsstyrning tillämpas vilket möjliggör decentralisering till underställda. Produktorganisationen vid främre ledningsplats är de som i huvudsak utarbetar brigadens inriktningar och beslut, vilket innebär att den har stort inflytande och makt över brigaden (R7,10-11). Möjligheten att ta initiativ bygger även på att mandat och uppgifter är decentraliserade i organisationen, enskilda stabsofficerare inom produktorganisationen har de mandat som krävs för att utöva uppdragstaktik och delegera vidare till underställda (R6).

”Det finns inte förutsättningar för brigadchefen att leda brigaden själv. Ledningen utövas genom mandattilldelning till stabsofficerare och i synnerhet till chefen för främre ledningsplats” (R4).

Enligt det teoretiska ramverket bör det finnas en helhetsförståelse om initiativ skall kunna tas mot målbilden. En övergripande helhetsförståelse kan enklare uppnås i produktorganisationen

relativt funktionsorganisationen eftersom organisationen är allsidigt sammansatt. Således kan organisationen ta initiativ som baseras på en lägesbild av hela brigadens verksamhet, dock kan det saknas vitala detaljer från funktionerna. Det teoretiska ramverket beskriver att produktorganisationen har försetts med stor beslutsmyndighet och handlingsfrihet vilket även beskrivs av respondenterna. Eftersom produktorganisationen är allsidigt sammansatt, har mandat och en god lägesuppfattning kan organisationen snabbt reagera på en oväntad händelseutveckling, därigenom uppfattas produktorganisationen ha goda möjligheter att tillämpa uppdragstaktik mot underställda och ta egna initiativ.

Beslutsfattning

Beslutsfattningen beskrivs av respondenterna som snabb vid främre ledningsplats i förhållande till funktionsorganisationen, eftersom den är allsidigt sammansatt, har mandat och tillgång till en övergripande lägesbild (R5,10-13). Att ändra inriktning på brigaden är relativt okomplicerat och funktioner kan snabbt samordnas eftersom kunskap om respektive funktion finns inom ledningslaget (R6,11). Eftersom representation från alla funktioner finns kan respektive funktionsofficer uttrycka sig korrekt och enkelt i order till underställda vilket underlättar och minskar kommunikation (R11). Det finns respondenter som är kritiska till produktorganisationens förmåga till snabb beslutsfattning. Flera respondenter menar att en snabb beslutsfattning skapar samordningsutmaningar inom brigaden (R10,13-14). Konsekvensen som kan uppstå är att funktioner inte samordnas till en helhet vid brigadens gemensamma strid (R10). Eftersom beslut i huvudsak fattas på lägesuppfattningen som finns vid främre ledningsplats blir beslutsfattningen beroende av kommunikation mellan ledningsplatserna. Kommunikationen behöver vara tydlig och enkel för att aktuell lägesbild och order skall kunna förmedlas från produktorganisationen (R2). Det blir även en fråga angående utbildningsståndpunkt hos funktionsofficerarna som är representerade vid främre ledningsplats eftersom dessa bör ha kunskap om tiden från order till verkställande inom egen funktion. Är erfarenheten eller utbildningsståndpunkten hos officerare låg, kan det bli utmanande att hantera funktions specifika problem inom produktorganisationen (R5,10).

”Risken är stor att främre ledningsplats åker i från de som sitter på stabsplats och håller på med den trögrörliga funktionsledningen, genom snabb beslutsfattning”
(R10).

Studiens teoretiska ramverk beskriver att produktorganisationen kan ha svårt att hantera komplexiteten inom en funktion som annars kräver flera specialister. Analysen indikerar att en

allsidigt sammansatt produktorganisation tar beslut och initiativ trots avsaknad av flera specialister och riskerar därigenom att missa funktionsperspektivet. Personalen i produktorganisationen bör vara välutbildad vilket kan balansera kommunikationen och underlätta initiativ. Det är därför viktigt att representanter för funktionerna inom produktorganisationen har stor kunskap avseende egen funktion vid beslutsfattningen. Annars är risken att besluten inte harmoniserar med uppdragstaktik eller att de ger för stor frihet för underställda som i sin tur leder till att brigaden har svårt att samordna sig till en helhet.

Nedan följer svaret på studiens stödfråga avseende produktorganisation.

Hur inverkar produktorganisationen på tillämpningen av uppdragstaktik?

Analysen visar att produktorganisationens inverkan på uppdragstaktiken kan förstås utifrån faktorerna; sammansättning, mandat, helhetsförståelse och beslutsfattning.

Produktorganisationen har möjlighet att tillämpa uppdragstaktik eftersom den är allsidigt sammansatt, har en holistisk lägesbild och breda mandat inom hela brigaden. Organisationen kan bli så pass effektiv i sin beslutsfattning att den kan fatta beslut som det saknas resurser för, en anledning är avsaknad av en fördjupad lägesbild från funktionsorganisationen. För att hantera den relativt snabba beslutsfattningen och behovet av en lägesbild uppstår kommunikation. Kommunikationen är vital för att upprätthålla lägesuppfattningen samtidigt som den binder stabsofficerare i ett informationsflöde. Beslutsfattning, helhetsförståelse och kommunikation går således ihop och har en inverkan på uppdragstaktiken om informationskedjan inte fungerar. Sammantaget genererar produktorganisationen mindre kommunikationen relativt funktionsorganisationen.

Produktorganisationens tydligaste inverkan på tillämpningen av uppdragstaktik är att en helhetsförståelse relativt enkelt kan skapas vilket möjliggör snabb beslutsfattning och initiativ. Ledningsmetoden och kommunikationen i produktorganisationen bör vara anpassad och stödja snabb beslutsfattning och initiativ om uppdragstaktik skall kunna tillämpas.

4.3. Skillnader funktions- och produktorganisation

Avsnittet behandlar skillnader mellan organisationsstrukturerna i syfte att tydliggöra deras skilda inverkan på uppdragstaktiken.

Det uppfattas inte vara någon betydande skillnad i mandattilldelningen och decentraliseringen mellan organisationsstrukturerna. Funktionsorganisationen har vida mandat inom egen

funktion medan produktorganisationen i studien av naturliga skäl har breda mandat och ett större ansvarsområde. Förhållningsättet kring mandat och decentralisering anses vid bägge organisationsstrukturerna inverka förutsättningsskapande för tillämpning av uppdragstaktik mot underställda förband.

Det som skiljer strukturerna åt är förmågan att fatta beslut, där produktorganisationen beskrivs som snabbare i relation till funktionsorganisationen. Förklaringen är sammansättningen av personal samt möjligheten till en gemensam lägesuppfattning för brigadens verksamhet inom produktorganisationen, vilket saknas inom funktionsorganisationen. Enligt det teoretiska ramverket är en allsidig sammansättning och en helhetsförståelse vital vid initiativtagning inom ramen för uppdragstaktik. Vidare beskriver teorin att det kan uppstå konflikt inom den större organisationen på grund av olikheter mellan sektioner, vilket även verkar uppstå i det aktuella fallet. Den skilda lägesuppfattningen och förmågan att fatta beslut har flera respondenter beskrivit som en friktion mellan främre ledningsplats och funktionsorganisationen på stabsplats. Vem som gör vad i vilket skede av striden mellan; främre ledningsplats, StriC och funktionerna är en utmaning och skapar behov av kommunikation mellan ledningsplatserna. Denna skillnad kan också grunda sig i vilket tidsperspektiv organisationerna jobbar inom, där produktorganisationen jobbar i nutid och framtid medan funktionsorganisationen jobbar inom alla tidsperspektiven med förband som har olika behov av tid från order till verkställande. Produktorganisationens förmåga att fatta snabba beslut kan skapa slitningar internt i staben eftersom funktionsorganisationen inte har hela bakgrunden till varför besluten har fattats. Vid beslutsfattningen uppstår således en kollision mellan organisationsstrukturerna som grundas ur två principer i uppdragstaktiken; sammansättning och helhetsförståelse. Konsekvensen för funktionsorganisationen har beskrivits som tvådelad, antingen så tillämpas hög grad av uppdragstaktik vilket innebär att viktiga styrningar till underställda saknas eftersom funktionsorganisationen inte fått tillräckligt med information, eller så tillämpas en detaljerad ordertaktik gentemot underställda förband eftersom funktionerna är på efterhand och behöver detaljstyras. Eftersom den detaljerade lägesbilden och förståelsen för förbandens tidsperspektiv finns inom funktionsorganisationen genereras kommunikation internt i staben för att överbygga denna skillnad vid beslutsfattning.

Ytterligare en skillnad är att personalen inom funktionsorganisationen i brigadstaben har en varierande utbildningsståndpunkt, vissa officerare är utbildade till generalister som har en helhetsförståelse medan andra är specialiserade och kan sakna denna helhetsförståelse.

Funktionsorganisationen har möjlighet att utöva uppdragstaktik mot underställda förband men finns inte helhetsförståelsen för brigadens strid och förbandstyper blir det svårt att skapa förutsättningar för underställda att ta initiativ som stödjer brigadens gemensamma strid.

En skillnad mellan organisationsstrukturerna som analysen visar är att funktionsorganisationen bedöms påverkas av teknostrukturen, det vill säga externa intressen som försöker effektivisera och kontrollera arbetet. Produktorganisationen leder manöverförbanden med enkla orderverk och lägger ingen större vikt vid regler medan funktionsorganisationen i större utsträckning följer rutiner som inte alltid är anpassade för brigadens dynamiska ledning och krigföring. När dessa synsätt krockar kan det uppstå friktioner eftersom verksamheten tar längre tid inom funktionsorganisationen när regler följs i stället för att anpassas till händelseutvecklingen. Teknostrukturens inverkan på funktionsorganisationen kan därför vara ytterligare en förklaring till slitningen som uppstår mellan organisationsstrukturerna vid beslutsfattning. Enligt det teoretiska ramverket kan detta indikera på en mer byråkratisk syn på ledning inom funktionsorganisationen, där regler och rutiner betonas vilket kan inverka hämmande för uppdragstaktiken. Produktorganisationen verkar ha en minimal påverkan utifrån vilket även beskrivs i teorin.

Sammanfattningsvis skiljer sig förmågan att fatta beslut, där produktorganisationen beskrivs som snabbare eftersom den är allsidigt sammansatt, har en tydligare lägesuppfattning och helhetsförståelse. Funktionsorganisationen har en detaljerad lägesbild avseende egen funktion men begränsad helhetsförståelse och påverkas i större utsträckning av teknostrukturen. Dessa olikheter kan skapa slitningar inom staben och genererar kommunikation som i sin tur inverkar på ledningen som utövas.

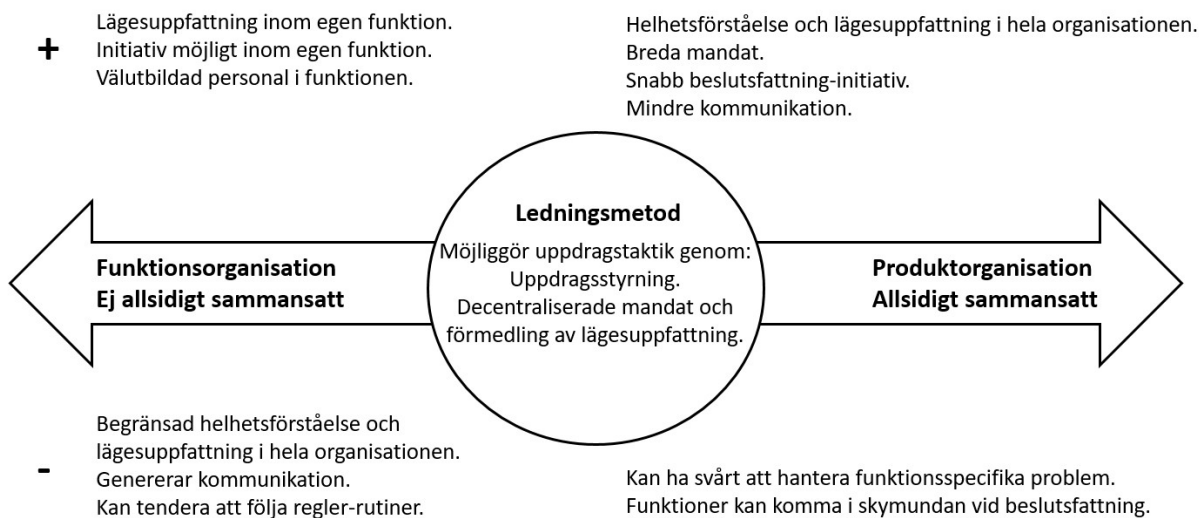
4.4. Resultat, slutsatser och svar på studiens frågeställning

Syftet med studien har varit att utforska hur organisationsstruktur och ledningsmetod inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik i svenska brigadstaberna genom att besvara frågeställningen:

- *Hur inverkar den svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod på tillämpningen av uppdragstaktik?*

Utifrån analysen kan kärnan i resultatet sammanfattats enligt figuren nedan. I figuren beskrivs fördelar (+) med funktionsorganisationen och produktorganisationen ovanför pilen.

Motsvarande nackdelar (-) beskrivs under pilen. I centrum av pilen finns ledningsmetoden som styr hur ledningsarbetet skall utföras och vilken form av ledning organisationen skall tillämpa.



Figur 8. För- och nackdelar med olika organisatoriska lösningar.

Ledningsmetodens inverkar på uppdragstaktik eftersom den styr vilken form av ledning organisationen tillämpar. Uppdragsstyrning och decentraliserade mandat är den ledningsmetod som möjliggör tillämpning av uppdragstaktik. Decentraliserade mandat måste finnas på plats för att staben sedan skall kunna delegera uppgifter och mandat vidare i organisationen. Ledningsmetoden styr också hur information flödar inom organisationen. Eftersom brigaden leds delat från två olika platser genereras kommunikation för att upprätthålla en lägesuppfattning och koordinera verksamheten. En divergerande lägesuppfattning mellan ledningsplatserna kan inverka på tillämpningen av uppdragstaktik eftersom den kan försvåra initiativ som harmoniserar med brigadens gemensamma strid. Därför krävs förmedling av lägesbilden genom kommunikation, dock bör kommunikationen balanseras och vara så effektiv som möjligt eftersom det finns risk att officerare fastnar i dialoger kring lägesbilden som i sin tur dra ner tempot i beslutsprocessen.

Organisationsstrukturens tydligaste inverkan på uppdragstaktik kan förstås utifrån organisationens sammansättning. En allsidigt sammansatt produktorganisation har breda mandat och kan utifrån sin samlade kompetens tolka och ta beslut utifrån en holistisk lägesuppfattning, vilket är förutsättningsskapande vid beslutsfattning och initiativ. En funktionsorganisation som är sammansatt med välutbildad personal har en specifik lägesuppfattning inom sitt område vilket möjliggör initiativ inom funktionen, men samtidigt

kan funktionsorganisationen sakna en övergripande helhetsförståelse för brigadens gemensamma strid. Det blir även svårare för funktionsorganisationen att förmedla brigadens gemensamma lägesbild till underställda, vilket krävs för att de skall kunna agera i uppdragstaktikens anda. För att säkerställa en korrekt lägesuppfattning vid beslutsfattning och initiativ kommer det genereras mer kommunikation i en funktionsorganisation relativt en allsidigt sammansatt produktorganisation.

Analysen visar att det uppstår problem när de två organisationsstrukturerna verkar inom samma organisation. Det grundar sig på den skilda lägesuppfattningen och att den allsidigt sammansatta produktorganisationen har en förmåga att fatta snabba beslut samt att funktionsorganisationen tenderar att följa regler i större utsträckning. Spänningen mellan organisationsstrukturerna gör det svårare för staben att skapa förutsättningar för underställda förband att tillämpa uppdragstaktik, eftersom funktioner tenderar att komma i skymundan vid beslutsfattning. Saknas en gemensam lägesuppfattning inom funktionsorganisationen eller hos underställda blir det svårt att veta om initiativ harmoniserar med brigadens gemensamma strid. När de två organisationsformerna sätts samman inom en stab bör ledningsmetoden möjliggöra en aktuell och gemensam lägesuppfattning inom staben om organisationen vill uppnå effekt med uppdragstaktik.

Avslutningsvis bedöms teknostrukturen ha en inverkan på ledningen som utövas. Empirin indikerar på en mer byråkratisk syn på ledning från funktionsskolor och funktionsansvariga förband, där regler och standarder för arbetsmoment betonas vilket har en indirekt inverkan på uppdragstaktik. Finns en teknostruktur som påverkar regler och rutiner bör deras syn på ledning harmonisera med brigadens ledningsmetod. Finns en samsyn kring förståelsen för striden och ledningsmetoden hos alla officerare, oavsett om de tjänstgör inom teknostrukturen eller staben, kommer rutiner att anpassas mot rådande sätt att leda verksamheten. Denna samsyn och förståelse bör grundas i officerare som är skolade till generalister vilket också framhävs av det teoretiska ramverket.

Kopplat till resultatets relevans för krigsvetenskapen och militära organisationer blir slutsatsen att organisationsstruktur och ledningsmetod har inverkan på hur uppdragstaktik tillämpas och implementeras i militära organisationer. För krigsvetenskapen är det relevant att studera ledning och beslutsfattande i krig genom ett organisationsteoretiskt perspektiv, vilket bidrar med en ny dimension till förståelsen av uppdragstaktikens förutsättningar. För militära organisationer är det viktigt att reflektera genom perspektivet vid utformning av staber och ledningsmetoder.

5. Diskussion

I kapitlet diskuteras studiens resultat kopplat mot tidigare forskning och resultatets generella relevans. Kapitlet avslutas med en kritisk reflektion av studiens angreppssätt och förslag på fortsatt forskning.

5.1. Resultatdiskussion

Van Creveld (1985:261) skriver i sin forskning att organisationsstruktur påverkar hur ledning utövas i krig. Den här studien visar hur organisationsstruktur inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik eftersom en allsidigt sammansatt organisation har lättare att tolka och ta initiativ utifrån en holistisk lägesuppfattning. Resultatet ligger i linje med Daniels et al (2012:26) studie, där forskarna menar att samfällid planering med underställda underlättar initiativ vid genomförandet av operationer. Thunholm och Wikström (2018:157) skriver att organiseringen av staber påverkar kvalitén på planer och order. Det krävs enligt deras studie en tydlig rollfördelning och struktur inom staben för att det inte ska uppstå onödig kommunikation vid beslutsfattning, vilket harmoniserar med studiens resultat eftersom onödig kommunikation inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik genom att dra ner beslutstempot. Kopplat till forskningsfältet om stabsarbete stärks studiens resultat av tidigare forskning.

Kopplat till Storrs iakttagelse att dagens staber har vuxit och fått tröga beslutsprocesser (Storr 2011:138) kan den här studien delvis förklara den tröga beslutsprocessen. Det kan bero på faktorer som att staber leder från olika platser och har en varierande lägesuppfattning vilket genererar ett behov av kommunikation innan beslut eller initiativ. Studien har identifierat ytterligare en faktor som kan inverka på tillämpningen av uppdragstaktik och beslutsprocessen, nämligen teknostrukturen som i svenska armén tenderar att sätta regler och rutiner i centrum framför ett mer dynamiskt synsätt på striden. Detta kan även delvis förklara Palmgren och Wikström syn att det finns inslag av planmässighet i svenska armén (Palmgren och Wikström 2018:49). Studien bidrar till forskningsfältet med ytterligare förklaringar till varför beslutsprocesser har blivit trögare och varför det finns inslag av planmässigt tänkande.

Tidigare forskning belyser kulturella kontexter och förutsättningar som en faktor varför uppdragstaktiken förstås och tillämpas på ett varierande sätt (Ploumis och Pilalis 2018:108, Shamir 2011:19–25, 201, Storr 2003:128). Kopplat till det krigsvetenskapliga forskningsfältet kan lärdomar från studien komplettera tidigare forskning med ytterligare insikt till varför uppdragstaktiken implementeras och tillämpas på varierande sätt i militära organisationer.

Detta eftersom studien visar att organisationsstruktur inverkar på tillämpningen av uppdragstaktik.

Resultatets generella relevans och praktiska konsekvenser för svenska Försvarsmakten

Studien har utforskat den svenska brigadstabens organisationsstruktur och ledningsmetod som har vissa specifika förutsättningar. En svensk stab har enligt Björkman (2018:207) betydande autonomi över utövad ledning och beslutsfattning relativt en NATO-stab med mycket makt inom chefsstrukturen (linjen). Detta kan göra angreppssättet och studiens aspekter kontextbundet till en sådan typ av stab. Dock är svenska staber uppbyggda enligt NATO-modell, vilket innebär att de liknar andra brigadstaberna i västvärlden. Oavsett stab eller om linjen har stor beslutsmyndighet så kan problemet som studien belyser hänga ihop med generella problem som uppstår i militärt stabsarbete och därför är studiens slutsatser även principiellt intressanta utanför Sverige. Därmed har resultatet av den specifika studien om svenska brigadstaberna antagligen en mer generell relevans, även om det finns nationella variationer.

Utifrån aspekten ledningsmetod visar resultatet att uppdragsstyrning utgör en grundförutsättning för tillämpning av uppdragstaktik. Vidare påvisar resultatet att ledningsmetoden bör möjliggöra en helhetsförståelse och lägesuppfattning avseende verksamheten för att uppdragstaktik skall kunna tillämpas. Huruvida det sen är ledningsmetoden eller ledningsstödsystemet som skall skapa en gemensam lägesuppfattning kan förstås diskuteras. Van Creveld (1985:268) skriver att ovisshet är en central faktor som måste hanteras vid militär ledning. För att minimera ovissheten i krig krävs information i form av exempelvis en lägesbild. Därför anses betydelsen av en gemensam lägesuppfattning vara relevant även i andra staber eftersom behovet av att minimera osäkerheter kommer uppenbara sig även där. Dock kan betydelsen av lägesuppfattning och kommunikation delvis vara kontextbunden eftersom militära organisationer tillämpar olika tekniska lösningar för att presentera information och kommunicera, vilket innebär att dessa faktorer har varierande inverkan på ledningen som utövas. I den undersökta brigadstaben utövas ledningen från två platser vilket genererar en relativt stor mängd kommunikation. Oavsett om ledningen utövas från en eller två platser kommer behovet av kommunikation och omfattningen av den, att stå i relation till snabbheten i beslutsfattningen. Därför har studiens resultat om lägesuppfattning och kommunikationen sannolikt en principiell relevans även i andra kontexter.

Sammanfattningsvis går det att återfinna utmaningar kring ledningsmetod, lägesuppfattning och kommunikation i staber som liknar den svenska brigadstaben. Dock har dessa faktorer

varierande betydelse och inverkan på uppdragstaktik eftersom militära organisationer har olika tekniska ledningsstödsystem och synen på linjen eller stabens makt varierar. Organisationsstrukturerna som utforskats återfinns även i liknande staber vilket gör att studiens uppfattning hur dessa inverkar på uppdragstaktiken sannolikt har en generell relevans även utanför fallet.

Kopplat till resultatets betydelse för den svenska Försvarsmakten och de svenska brigadstaberna bör en reflektion ske kring betydelsen av olika synsätt på regler och rutiner inom stabstjänsten, vilket alltså har en indirekt inverkan på uppdragstaktiken som utövas. Eftersom van Creveld (1985:9–10) skriver att förändring av en faktor, exempelvis ledningssystemet, alltid medför förändring av en annan faktor, bör den svenska armén reflektera över hur framtidens ledningssystem påverkar metoder och kommunikation, som i sin tur inverkar på uppdragstaktiken.

5.2. Reflektion

Reflektionen avhandlar studiens teoretiska angreppssättet och inverkan från författarens förförståelse, studiens metod och avslutningsvis analys samt resultat.

Utifrån det teoretiska angreppssättet och förförståelsen har en svårighet varit att hantera huruvida det är organisationsstrukturen eller ledningsmetoden som inverkar på uppdragstaktiken. Fenomenen smälter samman vilket skapar en utmaning att belägga tidsordningen, det vill säga, vilken av dessa faktorer inverkar egentligen först. Det kommer alltid att kunna riktas kritik mot detta och det blir upp till författaren att argumentera för sin syn. Med en annan teori eller förförståelse och erfarenhet av militär ledning kan eventuellt andra tolkningar göras. Det finns för- och nackdelar att som forskare ha en förförståelse för det som studeras. En utmaning är att förförståelsen kan leda till att självklara fenomen förbises, inte följs upp fullt ut eller leder till förutfattade meningar och subjektivitet under studien, vilket kan inverka på studiens reliabilitet. Därav har transparens och tydlighet eftersträvat i genomförandet samt argumentation avseende hur de olika aspekterna inverkar på uppdragstaktiken.

Självklart skulle det gå att göra alternativa tolkningar av resultatet utifrån en annan syn och förståelse för vald teori. Kritiker kan alltid hävda att undersökta organisationsstrukturer inte återfinns i staben eller att stabens arbete smälter samman, vilket gör det svårt att undersöka en enskild struktur inom en stab. Dock visar analysen av stående stabsorder (rubrik 4.1) att två av Mintzbergs organisationsstrukturer faktiskt finns inbyggda i den svenska brigadstaben. En

transparens och kontinuerlig återkoppling till det teoretiska ramverket har eftersträvats för att visa koppling mellan teori och empiri under analysen.

Kopplat till studiens metod skriver Cedergren (2018:236) att kontexten påverkar hur staben arbetar vilket skulle kunna knyta studiens resultat och material till en specifik kontext. Cedergrens påstående är säkerligen korrekt och hade utan tvekan gjort resultatet kontextbundet om andra metoder som exempelvis experiment eller observationer hade valts. Då studien har använt sig av intervjuer där respondenterna tillåtits tala fritt om fenomenet har vald datainsamlingsmetod möjliggjort att studien kunnat gå djupare och få fram resonemang om hur olika aspekter verkligen inverkar på uppdragstaktiken utan att fångas i kontexten, relativt andra metoder.

Det fanns en farhåga att studien skulle påverkas av ledarskap eller kultur, eftersom kultur är en förklaringsfaktor till varför uppdragstaktik förstås och tillämpas på varierande sätt i olika organisationer (Shamir 2011:19-25). För att minska denna påverkan inhämtades material från två svenska brigadstaber. Eftersom en svensk stab uppfattas ha mer makt än en traditionell västerländsk stab, har ingen inverkan av ledarskap från enskilda chefer uppfattats som påverkar resultatet. Respondenterna har varit tydliga med att staben har ett stort inflytande och att det är sällan eller aldrig som chefen underkänner stabens arbete. Huruvida kultur har färgat studien och resultatet blir i stor utsträckning en fråga om författarens förförståelse och val av respondenter. Nu valdes två brigadstaber och totalt 14 respondenter för att uppnå en bredd och inte färgas av lokal förbandskultur. Självklart kan valet av respondenter göras annorlunda, exempelvis genom att välja ut fler underställda till staben, då de möjligen har en annan syn på fenomenet som studeras. Eftersom fallstudier har kritiserats vara svaga när det gäller generalisering (George och Bennett 2005:22), har studien fokuserat på principiellt viktiga förutsättningar för uppdragstaktik som bedöms återfinnas i andra staber. Dock kan kultur och tradition alltid inverka på hur ledningsarbetet bedrivs i staber vilket gör att undersökta faktorer kommer ha en varierande betydelse i olika staber.

5.3. Fortsatt forskning

Förband och funktioner ingående i brigaden kräver varierande tid från order till verkställande. Majoriteten av respondenterna har beskrivit utmaningen med framförhållning och förståelsen för olika förbands tidstempus när ledning utövas. Denna studie har inte haft ambition att utforska om utövandet av uppdragstaktik skiljer beroende på hur mycket framförhållning ett förband kräver. Dock har det observerats att styrningen mot förbanden kan variera. Ett förslag till fortsatt forskning är att utforska hur uppdragstaktik utövas mot olika förbandstyper.

Studien har identifierat att ledningsmetoden i den undersökta brigadstaben genererar en relativt stor mängd kommunikation. Enligt studiens teoretiska ramverk inverkar kommunikationen på uppdragstaktik eftersom kommunikation binder officerare i databehandling i stället för att skapa förutsättningar för underställda. Det finns dock behov av djupare studier avseende hur kommunikationen inom en organisation eller stab verkligen inverkar på uppdragstaktik.

Analysen indikerar att en överarbetad stabsprodukt kan upplevas svår att avvika från, vilket kan minska viljan till initiativ eftersom stabsprodukten uppfattas vara styrande för verksamheten. Det är av intresse att utforska denna observation djupare för att erhålla en större förståelse för hur stabsprodukter inverkar på möjligheten att tillämpa uppdragstaktik.

6. Litteratur och referensförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats. (2013). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Björkman, Torsten. (2018). Linje- och stabsorganisering. I Thunholm, Peter. Widén, Jerker och Wikström, Niklas (red.). *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press, 193-222.

Brehmer, Berndt. (2013). *Insatsledning: ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*. Stockholm: Försvarshögskolan.

Cedergren, Anders. (2018). Stabstjänst. I Thunholm, Peter. Widén, Jerker och Wikström, Niklas (red.). *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press, 235-251.

David, Matthew. och Sutton, Carole D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Esaiasson, Peter. Gilljam, Mikael. Oscarsson, Henrik. och Wängnerud, Lena. (red.). (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4. [rev.] uppl.). Stockholm: Norstedts juridik.

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

Friedman, Brett A. (2017). *On Tactics: A Theory of Victory in Battle*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.

Frieser, Karl-Heinz. (2005). *The blitzkrieg legend: the 1940 campaign in the West*. Annapolis, Maryland: Naval Institute Press.

George, Alexander L. och Bennett, Andrew. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge: MIT.

Jacobsen, Dag Ingvar. och Thorsvik, Jan. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. (4. [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Liddell, Hart BH. (1991). *Strategy*. (2. [rev.] uppl.). New York: Meridian.

Lind, William S. (1985). *Maneuver Warfare Handbook*. Boulder: Westview.

Lindkvist, Lars. F Bakka, Jørgen. och Fivelsdal, Egil. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. (6. [rev.] uppl.). Stockholm: Liber.

Mintzberg, Henry. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Palmgren, Anders och Wikström, Niklas. (2018). Auftragstaktik och uppdragstaktik. I Thunholm, Peter. Widén, Jerker och Wikström, Niklas (red.). *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press, 49-77.

Shamir, Eitan. (2011). *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies*. Stanford: Stanford University Press.

Storr, Jim. (2011). *The Human Face of War*. London ; New York: Continuum.

Thunholm, Peter. och Wikström, Niklas. (2018). Genomförandeledning. I Thunholm, Peter. Widén, Jerker och Wikström, Niklas (red.). *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press, 127-157.

Torsten, Thurén. och Werner, Jack. (2019). *Källkritik*. (4. uppl.). Stockholm: Liber.

van Creveld, Martin. (1985). *Command in war*. Cambridge: Harvard University Press.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Widén, Jerker. och Ångström, Jan. (2005). *Militärteorins grunder*. Stockholm: Försvarsmakten.

Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6. uppl.). London: Sage Publications.

Rapporter, artiklar, andra källor

Ben-Shalom, Uzi. och Shamir, Eitan. (2011). Mission Command Between Theory and Practice: The Case of the IDF. *Defense & Security Analysis* 27(2): 101–117.

Brooks, Joanna. Mccluskey, Serena. Turley, Emma. och King, Nigel. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology* 12(2): 202–222.

Daniels, Chip. Huhtanen, Mark. och Poole, John. (2012). Harnessing Initiative and Innovation: A Process for Mission Command. *Military Review* 92(5): 18–26.

Doty, D Harold. Glick, William H och Huber, George P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal* 36(6): 1196–1250.

Dunivan, Jim. (2003). Surrendering the Initiative? C2 on the Digitized Battlefield. *Military Review* 83(5): 2–10.

- Försvarmakten. (2016a). *Handbok Nomenklatur ledning*. Stockholm: Försvarmakten.
- Försvarmakten. (2016b). *Handbok Stabstjänst grunder*. Stockholm: Försvarmakten.
- Försvarmakten. (2017a). *2017 SSO 2.Brigadstaben Huvuddok*. Stockholm: Försvarmakten.
- Försvarmakten. (2017b). *2017 SSO 2.Brigstab Bilaga 001 Ledningsmetod*. Stockholm: Försvarmakten.
- Försvarmakten. (2020a). *2020 SSO krig 3.Brigstab Huvuddok*. Stockholm: Försvarmakten.
- Försvarmakten. (2020b). *2020 SSO krig 3.Brigstab. Bilaga 001 Ledningsmetod*. Stockholm: Försvarmakten.
- Granåsen, Magdalena. Barius, Per. Hallberg, Niklas. och Josefsson, Anders. (2018). Exploring Mission Command in a Concept for Future Command and Control. *23rd International Command and Control Research and Technology Symposium (Iccrts)*.
- Holmberg, Martin. (2015). Agilitet och Ledningsagilitet. I *Operativ ledning Slutrapport 2013-2015*. Stockholm: Förvarshögskolan, 33-44.
- Josefsson, Anders. Anderson, Joseph. Norlander, Arne. och Marcusson, Björn. (2019). Mission Command when waging cyber operations. *24th International Command and Control Research and Technology Symposium (Iccrts)*.
- Josefsson, Anders. (2019). Uppdragstaktik i framtidens ledningskoncept. I Martin, Schüler (red.). *Ledning och samverkan i kris och krig: slutrapport 2016-2018*. Stockholm: Förvarshögskolan, 75-89.
- Kiszely, John. (1998). The meaning of manoeuvre. *The RUSI Journal* 143(6): 36–40.
- Mcbride, Douglas M. och Snell, Reginald L. (2017). Applying mission command to overcome challenges. *Army Sustainment* 49(1): 57–60.
- Offerdal, Audun. och Jacobsen, Jan O. (1993). Auftragstaktik in the Norwegian armed forces. *Defense Analysis* 9(2): 211–223.
- Ploumis, Michail. och Pilalis, Labros E. (2018). Implementing sustainable mission command in the Hellenic Army. *Defence Studies* 18(1): 95–112.
- Shamir, Eitan. (2010). The Long and Winding Road: The US Army Managerial Approach to Command and the Adoption of Mission Command (Auftragstaktik). *Journal of Strategic Studies* 33(5): 645–672.
- Sloan, Geoffrey. (2012). Military doctrine, command philosophy and the generation of fighting power: genesis and theory. *International Affairs* 88(2): 243–263.

Storr, Jim. (2003). A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command. *Defence Studies* 3(3): 119–129.

Vassiliou, Marius S. och Alberts, David S. (2017). Mission Command and Agile C2. *22nd International Command and Control Research and Technology Symposium (Iccrts)*.

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin. (2020a). *Helhet - Uppslagsverk - NE.se*. <https://www-ne-se.proxy.analindhbiblioteket.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/helhet> (Hämtad 2020-04-28).

Nationalencyklopedin. (2020b). *Filosofi - Uppslagsverk - NE.se*. <https://www-ne-se.proxy.analindhbiblioteket.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/filosofi> (Hämtad 2020-02-12).

Nationalencyklopedin. (2020c). *Metod - Uppslagsverk - NE.se*. <https://www-ne-se.proxy.analindhbiblioteket.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/metod> (Hämtad 2020-02-12).

Intervjuer

1. 2020-02-05 Boden.
2. 2020-02-05 Boden.
3. 2020-02-04 Skövde.
4. 2020-02-04 Skövde.
5. 2020-02-05 Boden.
6. 2020-02-05 Boden.
7. 2020-02-05 Boden.
8. 2020-02-04 Skövde.
9. 2020-02-21 Telefonintervju.
10. 2020-02-18 Stockholm.
11. 2020-02-20 Stockholm.
12. 2020-03-09 Telefonintervju.
13. 2020-03-11 Stockholm.
14. 2020-03-13 Telefonintervju.

Bilaga 1 Intervjuguide

Hur inverkar organisationsstruktur och ledningsmetod på tillämpningen av uppdragstaktik

1. INTRODUKTION

- Här förklarades syftet med intervjun, bakgrund, studiens upplägg-genomförande, studiens syn på organisationsstrukturerna inom brigadstaben, anonymitet och hur materialet kommer att behandlas. Den detaljerade introduktionen finns hos författaren.

2. DEMOGRAFISKA FRÅGOR

- Befattning och erfarenhet av brigadstab, antal år?

3. KÄRNFRÅGOR

Aspekt: Ledningsmetod

- Hur påverkar ledningsmetoden tillämpningen av uppdragstaktik?
- Hur fungerar mandattilldelningen?
- Hur skapas en helhetsförståelse inom staben?
- Hur påverkar stabsprodukterna tillämpningen av uppdragstaktik?

Aspekt: Funktionsorganisation - Produktorganisation

- Skillnad decentralisering mellan strukturerna?
- Hur påverkar sammansättningen tillämpningen av uppdragstaktik?
- Skillnader i helhetsförståelsen?
- Skillnader i beslutsfattning?
- Skillnader i stabsprodukter?
- Mer regler-rutiner i någon struktur?
- Skillnader i kommunikation?

FÖLJDFRÅGOR

- Har sett olika ut men utgått från en begäran att respondenten ska utveckla-förtydliga sitt svar-resonemang.

4. KLARGÖRANDE - AVSLUTNING

- Innan intervjun avslutades har den sammanfattats och respondenten har fått korrigera eller utveckla sina svar.