



Försvarshögskolan

Självständigt arbete (30 HP)

Författare		Program/Kurs
Olof Stenbergh		HOP 20/22
Handledare		Antal ord: 19 851
Ilmari Käihkö	Beteckning	Kurskod
	Självständigt arbete, mastersuppsats, krigsvetenskap	2HO013
UPPDRAGSTAKTIK I FLYGVAPNET - ÄR DU SÄKER PÅ DET? EN LEDNINGSSTUDIE AV FALLET EVAKUERINGEN FRÅN KABUL		
<u>Sammanfattning:</u>		
<p>Chefer i den svenska Försvarsmakten ställs oftare än man kan tro inför situationer där ledning och ledarskap ställs på prov. Situationerna kan innefatta komplicerade eller komplexa problem och utmaningar. Dessa beslut kan i sin tur få allvarliga konsekvenser och kan behöva fattas i en situation där högre chef inte har möjlighet att stödja fullt ut.</p> <p>Enligt Försvarsmaktens militärstrategiska doktrin leds svenska förband med uppdragstaktik. Filosofin är väl utvecklad och undersökt inom markdomänen men mindre studerad vid ledningen av flygförband. Syftet med den här studien är att skapa förståelse för ledning av flygförband genom att undersöka ledningssituationen vid det taktiska transportflyget, med evakueringen från Kabul som ett fall och tillika avgränsning.</p> <p>I verksamheten som fallstudien bygger på, finns ett stort mått av kollektivt beslutsfattande och grupptänkande i den dagliga verksamheten. Ledaren och följaren kommer varandra nära och relationen präglas av kännedom om värderingar och förtroende. Verksamhetens natur skapar en situation där författaren anar att ledarskapet bygger på andra faktorer än de som Försvarsmaktens ledningsfilosofi beskriver, personalen är i stor utsträckning självtänkande och kreativa med stor erfarenhet. Situationen ställer stora krav på ledarskapet, men kanske ännu större krav på följarskapet.</p>		
<u>Nyckelord:</u> Flygvapnet, Uppdragstaktik, Ledning, Dynamisk ledning, Taktiskt transportflyg		

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	3
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.2 PROBLEMATISERING OCH FORSKNINGSLUCKA	5
1.3 FORSKNINGSPRÅG	7
1.4 SYFTE, MATERIAL OCH DISPOSITION	7
2 FORSKNINGSOVERSIKT	11
2.1 TIDIGARE FORSKNING	11
2.2 LEDNINGSFILOSOFI	13
2.3 ORDERTAKTIKENS GRUNDER	14
2.4 UPPDRAGSTAKTIKENS GRUNDER	15
2.5 ORDERTAKTIK VS. UPPDRAGSTAKTIK	17
2.6 UPPSATSENS TEORETISKA RAMVERK	18
2.7 SLUTSATSER OCH UPPSATSENS FORSKNINGSBIDRAG	21
3 FORSKNINGSDSIGN OCH METOD	24
3.1 VETENSKAPSTEORETISK UTGÅNGSPUNKT	24
3.2 METOD	25
3.3 FORSKNINGSDSIGN OCH OPERATIONALISERING	25
4 ANALYS	35
4.1 DEFINITIONER AV FORSKNINGSTEMAN	35
4.2 FORSKNINGSTEMA GEMENSAM FÖRSTÅELSE	36
4.3 FORSKNINGSTEMA ORGANISATORISK KULTUR	42
4.4 FORSKNINGSTEMA LEDNINGSMÄSSIG ROBUSTHET	47
4.5 KATEGORIGEMENSAM SAMMANFATTNING	54
5 RESULTAT	55
5.1 RESULTAT OCH SLUTSATSER	55
5.2 DISKUSSION	57
5.3 REFLEKTION	57
5.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	58
REFERENSER	60
6 BILAGOR	63
6.1 INTERVJUGUIDE	63
6.2 RESPONDENTER	64

Figurförteckning

FIGUR 1 U-MODELLEN	25
FIGUR 2 FORSKNINGSDSIGN	26
FIGUR 3 TEMATISK ANALYS – TEORI	31
FIGUR 4 ANALYSVERKTYG	32
FIGUR 5 UNDERTEMAN	35
FIGUR 6 KATEGORISPECIFIK ANALYS	36
FIGUR 7 GEMENSAM FÖRSTÅELSE	54

1 Inledning

”I klartext: när jag fick första frågan och den var: När kan ni starta med ett flygplan och två besättningar? Blev mitt svar på detta: Vad har ni med det att göra, om det är två besättningar eller sju besättningar? Vi kan starta efter lunch.” (Respondent i studien)

Vad är det första som dyker upp i tanken när frågan om ledning i flygvapnet kommer på tal? Författaren till den här studien vill påstå att det antingen blir en teknisk lösning eller en direkt orderstruktur för att möta ett hot mot Sveriges territorium. Ledning i flygvapnet är dock mer, liksom i hela Försvarmakten är det en filosofi om hur den högre chefens vilja översätts till verkanshandling.

Studiens fokus är uppdragstaktik i flygvapnet och betydelsen av densamma vid ledning av flygförband utanför huvuduppgiften luftförsvaret.

Idén bakom studien är att undersöka synen på ledning fokuserat på den del av flygvapnets resurser som hanterar situationer och uppdrag som är att betrakta som uppkomna. Med uppkomna menas i det här fallet uppdrag som är svårförutsägbara eller som inte kan planeras. Utöver dessa förutsättningar undersöks specifikt en del av flygvapnet som inte har den tydliga och direkta rollen i luftförsvaret, Försvarmaktens transport- och specialflyg. Undersökningen genomförs som en fallstudie av Försvarmaktens stöd till evakueringen från Kabul hösten 2021, mer specifikt genom att undersöka ledningen av det flygförband med taktiska transportflygresurser som deltog. Fallet är intressant på grund av dess massmediala uppmärksamhet och politiska inblandning, genom vilka ledningen av insatsen också gavs relativt stor uppmärksamhet från Försvarmaktens sida. Då ledningsformer står i fokus snarare än detaljer, fungerar valet av fall både som faktagrund för den faktiska ledningen och som avgränsning för den mer filosofiska synen på ledning då frågorna ställs i jämförbar kontext.

I studien undersöks även förmedlandet av ledningen genom förbandet, med ledarskap och beslutsfattande som delförklaringar till ambitionen att förstå ledningsfilosofin (Yukl & Gardner III, 2020, pp. 23, 93).

Föremål för fallstudien är flygvapnets taktiska transportflygförband. Förbandet opererar flygplan av typen Lockheed-Martin C-130 ”Hercules”, i svenska flygvapnet benämnt Tp84, och finns baserat på Skaraborgs Flygflottilj F7. Förbandets uppgifter är diversifierade och har genom årens lopp ändrat fokus, precis som fokus förändrats för Försvarmakten i övrigt, för att

uppnå de strategiska målsättningar som ställts till organisationen (Försvarsmakten, 2016, p. 13). I klartext har förbandets uppgifter rört sig från det nationella försvaret och den logistiska utmaningen kopplat till det, mot det insatta försvaret med en större del av verksamheten förlagd till insatsområden av olika slag. Den ledningsmässiga utmaningen kopplat till dessa förändringar bär mot studiens syfte. Som en del av det nationella försvaret räknas förbandets bidrag, likväl som att det finns närvarande i tankeprocessen när det nationella försvaret byggs. Dock är övningsmålsättningar ofta inte riktade mot scenarion med de här förbandsdelarna i fokus. I den mer expeditionära verksamhet som följde på förändringarna, utövas ledning i viss mån från staber andra än flygstaben. Här finns inte samma erfarenhet och detaljkunskap varför ledningen blir mer lik uppdragstaktik (förklarat i kap. 2.4). Förändringar ställer krav på förbandet likväl som på ledningen av detsamma. Även om uppdrag länge genomförts utanför riket i komplicerade situationer, förändrades uppgifterna med den expeditionära inriktningen av Försvarsmakten. Förbandet har funnit sig i en situation där man behållit de grundläggande syftena med systemet men har också hanterat situationer utom riket med varierade komplexitet, hotnivå och osäkerheter.

Förbandet har i vissa fall, i ledningshänseende, överförts till andra organisationer (exempelvis ISAF¹) och i andra inte. Flexibiliteten som förutsätts i det nära ledarskapet, förbandets egen ledningsstruktur, har frekvent varit högt likväl som att mandatet att leda sig själva har varit stort.

Idén till formen på undersökningen och ämnesvalet kommer ur den relativt låga insikt i verksamheten utanför de faktiska förbanden, därtill räknas även övriga delar av flygvapnets transport- och specialflygförband. Gemensamma försvarsmaktsövningar tenderar, helt rimligt, att koncentreras till ledning av verkansdelarna i det nationella försvaret, den logistik och övrigt stöd som övas är oftast direkt kopplat till denna. Det som författaren finner intressant är den verksamhet som ”faller utanför” det som planeras och övas. Uppkomna insatser blir direkt vid behovets uppkomst bland det skarpaste som flygvapnet genomför med sina flygande resurser. Den här verksamheten präglas av osäkerheter och begränsade planeringsmöjligheter, ledning av verksamhet med de här förutsättningarna är därmed att betrakta som utmanande.

¹ ISAF International Security Assistance Force, NATO-ledd multinationell styrka i Afghanistan mellan den 20 december 2001 och den 28 december 2014

1.1 Problemformulering

Uppdragstaktiken är grunden för Försvarmaktens ledning, väl accepterad och implementerad i stora delar av organisationen. Flygtaktisk chef (härefter FTCH) har att förhålla sig till Försvarmaktens övergripande ledningsfilosofi. Den tolkning som gjorts av ledningsfilosofin i flygvapnet ligger inom ramen för just uppdragstaktik och är beskriven i Taktikreglemente för Luftoperationer, TR LuftOp² (Försvarmakten, 2021). Uppdragstaktiken tolkas och utvecklas av FTCH som följer:

”FTCH ledningsprincip bygger på användandet av uppdragstaktik i kombination med att skapa minsta möjliga ledningsfördröjning.” (Försvarmakten, 2021, p. 123)

Principen kombinerar uppdragsstyrning med detaljstyrning och benämns dynamisk ledning (Försvarmakten, 2021, p. 122). För studiens teori likställs uppdragsstyrningen med uppdragstaktik, likväl som att detaljstyrning ses som kommandostyrning eller ordertaktik för att tydliggöra skillnader. Den delen av styrningen som är applicerbar och mest träffande för flygvapnets taktiska transportflygförband är uppdragsstyrningen.

Även om uppdragsstyrning kan ses som uppdragstaktik finner författaren det intressant att undersöka hur definitionen av det som benämns som lednings*princip* uppfattas och hur den kan ställas mot rådande uppfattningar om lednings*filosofin* uppdragstaktik. I samma kontext ser författaren att uppfattningar och tolkningar kan komma att påverka ledarskapsfrågorna, särskilt i de uppkomna situationer som i sin natur har att hantera tidsbrist i planeringsfasen. Genom detta blir det lämpligt att undersöka problemet i fallet med evakueringen från Kabul hösten 2021. För undersökningen fungerar fallstudien i den här undersökningen även som avgränsning. Respondenterna besvarar frågorna i kontexten av det aktuella fallet i ett faktiskt skeende. Detta skapar en utgångspunkt för tolkning som korrelerar oavsett respondentens aktuella och dagliga arbetsuppgifter.

1.2 Problematisering och forskningslucka

Den identifierade forskningsluckan visar sig i synsättet på ledning i flygvapnet och då i synnerhet i den här typen av operationer med verkansdelar som normalt i den dagliga verksamheten inte hanteras på det här sättet. Med typen av operationer menar författaren

² Författaren har medvetet valt att referera till och nyttja ett ej ännu publicerat arbetsexemplar, dock kontrollerat mot tidigare gällande dokument (TR LuftOp 2017) som överensstämmande, då författaren ser att validiteten i forskningen ökar.

verksamhet med kort tidsram för planering i kombination med begränsad erfarenhet och/eller begränsad verksamhetskunskap i högre stab, likheter kan ses med samarbeten med enheter utanför den egna organisationen (Carpenter, 2016, p. 62). Sökandet efter tidigare forskning visar att den här typen av verksamhet sällan medverkar i undersökningar om ledningsmetoder utan forskningen fokuserar mer på vilka mandat som delegeras till den taktiska nivån (Hinote, 2009, p. 70). Det här visar på en lucka då forskningen inte fullt ut kombinerar mandatfördelningen med förkunskaper i ledningsstrukturen (Harvard, 2013, p. 138).

Till detta tillkommer ledningsfunktionens situation med informationsbrist och vad som tillkommer för ledning då kommunikation och lägesuppdatering är av lägre kvalitet än normalt (Cyr, 2014, pp. 20-21). Utöver det ser författaren att den eventuella diskrepansen mellan å ena sidan de styrande doktriner, reglementen och instruktioner avseende ledning som är gällande å andra sidan den upplevda ledningen och ledarskapsituationen som föreligger är värd att undersöka (Docauer, 2014). Det som studeras är ett fall av förståelse för ledning och uppdragstaktikens tolkning i ledning. Fallet bör även kunna skapa ökad förståelse för begreppet dynamisk ledning.

Då ett antal liknande operationer, dock i annan kontext, genomförts av samma förband förtydligas även frågan om mottagandet av ledningen (Försvarsmakten, 2007; Försvarsmakten, 2021; Försvarsmakten, 2012). Med det menas hur ledningen tolkas av de individer som genomför beordrad verksamhet (Harvard, 2013, p. 142). Ledningsformer utvecklas och både ledarskap och följarskap sätts på prov, varför uppsatsen även kan anses knyta an till förtroende för ledning.

Utmaningen och grundidén till undersökningen visar sig i synsättet på ledning i flygvapnet i allmänhet och i den här typen av operationer i synnerhet. Med typen av operationer menar författaren verksamhet med kort tidsram för planering i kombination med begränsad erfarenhet och/eller begränsad verksamhetskunskap i högre stab. Sökandet efter tidigare forskning visar att den här typen av verksamhet sällan medverkar i undersökningar om ledningsmetoder.

Den tidigare forskningen med insikter om befälskedjans problematik och problemen med att centralisera ledning vid ett geografiskt stort avstånd till verkansförband ger en utgångspunkt om inneboende svårigheter i ledning av ett fall av den här typen (McLean, 2013, p. 79f; Docauer, 2014, pp. 24-44). I kombination med vikten av balans i ledningsstrukturen för att bibehålla flexibiliteten i utförandet och exempel med framgångsrik taktisk, decentraliserad ledning ger en kunskapsbild där enskilda delar av utmaningarna är undersökta men inte kombinationen (Harvard, 2013, pp. 131-146; Hinote, 2009, p. 70). Till detta läggs situationen

med samarbeten mellan försvarsgrenar och myndigheter (Carpenter, 2016, p. 62). Tillsammans med grunden i teori om uppdragstaktiken och den kontradikterande ordertaktikens ursprung och utveckling finner författaren forskningsluckan i kombinationen av teori och tidigare forskning sammansatt i den specifika kontexten.

1.3 Forskningsfrågan

Frågan som uppsatsen syftar till att besvara blir:

Hur kan uppdragstaktik förstås vid ledning av flygvapnets taktiska transportflygförband?

1.4 Syfte, material och disposition

Uppsatsens syfte är att med hjälp av forskningsfrågan ge en ökad förståelse och insikt för ledning av förband i de utmaningar som uppkomna situationer, i likhet med fallstudiens dito, innebär. Forskningen bidrar till ökad förståelse inom områdena uppdragstaktik i flygvapnet, ledning och beslutsfattande i pressade situationer men också till följarskapet. Mer specifikt klarläggs och belyses erfarenheter från en situation som inte alls är ovanlig men föränderlig i sin natur. Den inomvetenskapliga relevansen ges genom ackumulerad forskning inom området ledning och i viss mån ny forskning i den svenska kontexten. Den utomvetenskapliga relevansen motiveras genom förståelse, belysning av realiteter och kunskaper för att i framtida, liknande situationer identifiera utmaningar. Forskningen kan även nyttjas i utbildningssyfte i flygvapnets ledarskapsutbildningar som är adekvata för situationen, specifikt de flygtjänstledande utbildningarna³.

Den här uppsatsen fokuserar på uppdragstaktikens roll i flygvapenkontexten, specifikt i kontexten ledning av taktiskt transportflyg. Den svenska ledningsfilosofin har av flygvapenchefen brutits ner till begreppet dynamisk ledning, detta för att hitta en ledningsmetod som syftar till att hålla ett högt tempo i ledningen av förbanden. Med avgränsningen som gjorts kan möjligen den ordinarie, mer allmänna uppfattningen om uppdragstaktik vara applicerbar då undersökt verksamhet skiljer sig från flygvapnets huvuduppgift luftförsvar.

Teori som bygger grunden till undersökningen består av internationell samt nationell forskning som berör uppdragstaktik och ledning. Författaren nyttjar teorin till ett ramverk för den tolkande analysen för att därefter identifiera skillnader och likheter i synsätt på ledningen i olika delar av organisationen. Teorin byggs av flera källor för att skapa en varierad och bred grundstomme för det teoretiska ramverket (Kellstedt & Whitten, 2018, pp. 25-27). För att likrikta

³ Flygtjänstledande utbildningar är stegvis utbildningsnivåer för befattningshavares mandat att ordersätta flygtjänst.

undersökningens empiri avgränsas studien till ett fall av ledning, uppdragstaktik, i form av insatsen med taktiskt transportflyg vid evakueringen från Kabul hösten 2021.

Uppsatsens empiriska material består av intervjuer med befattningshavare som i materialet delas i tre kategorier. Ledning vid högre stab, ledning vid förband och mottagare av ledning. Detta görs för att kunna jämföra uppfattningar och skillnader i ledningen genom organisationen. Högre stab är i det här fallet ordregivande chef i central stab. Ledning vid förband är ordregivande chef i det insatta förbandet och mottagare av ledning är besättningschef för operativ enhet.

Arbetet avgränsas till förbandets expeditionära verksamhet. Skillnaden som föreligger i ledningsmetoder och verksamhet i förhållande till övrig verksamhet så författaren ser det som motiverat.

Studien avgränsas i sin utformning genom att genomföras som en fallstudie av ett enskilt förband i enskild situation. Den i viss mån negativa påverkan detta får för generaliserbarheten motiveras med en fördjupad förståelse för påverkansfaktorer. Ytterligare ser författaren motivet i fallstudieformen då det valda fallet, hur spektakulärt det än kan verka, ger en möjlighet i sitt exempel genom de faktiska utmaningarna. Studien bidrar med djup snarare än bredd.

Resultatet kompletteras med en diskussion varefter författarens reflektioner och möjliga förslag till den fortsatta forskningen avslutar studien.

1.4.1 Val av fall

Evakueringen från Kabul är omfattande i avseendet deltagande delar och beslutsnivåer. Händelseförloppet var snabbt och den politiska nivån var djupt involverad i de beslut som togs och de resultat som förväntades. Utöver detta belystes evakueringen medialt på ett sätt som sällan skådats vilket ytterligare skapade press på de inblandade, världens ögon riktades mot Hamid Karzais internationella flygplats strax utanför Afghanistans huvudstad under en dryg vecka i slutet av augusti 2021.

Regeringen fattade den 19 augusti 2021 beslut om att Försvarmakten skulle stödja Migrationsverket och den svenska ambassaden i Kabul med transportresurser för att evakuera svenska medborgare och tidigare lokalanställda från Afghanistan (Försvarmakten, 2021). Den delen av evakueringen som studeras i det här fallet är den som benämns som fas 1 och är avgränsad till den luftbro som upprättades initialt i skeendet. Den tidsram som hanteras är från stödbegäran till Försvarmakten den 15:e augusti fram till den 30:e augusti och omfattar starten av förberedelserna, till avslutad insats för flygresursernas del. Den faktiska evakueringen med

det studerade förbandet genomfördes mellan den 22:e och den 27:e augusti. I den första fasen av Sveriges evakuering transporterades 1150 personer totalt.

Fallet är speciellt av flera anledningar varav några redovisas här. Som exempel var flygningarna efter den 25:e augusti mot en miljö som bedömdes som risknivå 5, mycket högt hot. Anledningen till bedömningen bör inte spekuleras i eller avhandlas i den här studien, men dagen efter attackerades Abbey Gate, en av de större inpasseringsplatserna till flygplatsen, vilket blev mycket uppmärksammat medialt (CNN, 2021). Vid tillfället för attacken befann sig en svensk Hercules i nära anslutning till platsen, på väg till startbanan. Att flyga mot en plats med hotbedömning är inte ovanligt, riskmedvetenhet och bedömningar är en del av ledarskapet i den här typen av förband (Fors Brandebo, 2015, pp. 12-16). Det som gör den här insatsen speciell i en flygvapenkontext är att senast kända tillfälle svenska flygplan startade mot samma risknivå, mycket högt hot, var vid den uppmärksammade situationen med grundstötningen av den Sovjetiska ubåten U-137 i Karlskrona skärgård 1981 (71.Transportflygskvadronen, 2021).

Valet att genomföra undersökningen som en fallstudie föll sig naturligt då problemformuleringen skapade ett behov av att likrikta respondenternas utgångspunkt för att besvara frågorna. Fallet ger också möjlighet att under en period av intensivt arbete vid insatsstaben och flygstaben undersöka hur ledningen av förbandet förändras.

1.4.2 Centrala begrepp

Dynamisk ledning

Ledningsprincip för flygvapenförband, en kombination av uppdragsstyrning och detaljstyrning. Flygtaktisk chefs tolkning av uppdragstaktik med syftet att undvika ledningsfördröjning.

Ledning

Med ledning avses i studien den metod som Försvarsmakten använder för att utöva styrning av organisationen. Detta kan utövas med olika teoretiska grundidéer och metoder.

Ledningsfilosofi

Grundläggande uppfattning om hur ledning ska genomföras.

Ordertaktik

I den här studien också benämnd kommandostyrning. Det är en direkt ledningsmetod vilken redovisas i kapitel två som ett alternativ till uppdragstaktik.

Taktiskt transportflyg

Begrepp som beskriver det svenska flygvapnets transportflygförband med, bland annat, uppgifter att i förhöjd hotnivå genomföra transportflygningar.

Uppdragstaktik

Tolkningen av begreppet kan anses vara beroende på i vilken kontext som begreppet hanteras. I studien, där begreppet är centralt, redovisas tolkningen i kapitel två.

2 Forskningsöversikt

Översikten behandlar de parametrar som påverkar området för undersökningen. Kapitlet beskriver tidigare forskning och ger kontext till studiens inom- och utomvetenskapliga relevans (David & Sutton, 2016, p. 68f). Översikten har också till syfte att avgränsa och skapa ramar för området av intresse, detta utgör grunden till datainsamlingsunderlaget (Rienecker & Stray Jørgensen, 2017, p. 171).

2.1 Tidigare forskning

För att undersöka uppdragstaktik i den kontext som avses studerades den tidigare forskningen inom området, vilken i stor omfattning är amerikansk. I sökandet ger tillägget flygvapen den första stora begränsningen och svensk forskning begränsar urvalet avsevärt.

Då syftet är att förstå ledning bidrar McLean med perspektiv och funderingar kring problematiken i befälskedjan. På frågan om vem som för befäl är svaret, enligt McLean, att det beror på, men att ansvaret alltid är närvarande (McLean, 2013, p. 79f). Slutsatserna är trots en skild kontext intressanta då de visar på ordergivande chefers ansvarstagande i den centraliserade ledningen som det svenska flygvapnet använder i korta tidshorisonter.

För den undersökta situationen visar sig Docauers forskning om centraliserad ledning och decentraliserat utförande passande (Docauer, 2014, pp. 24-44). Artikelns författare menar att den centralt ansvariga chefen behöver kunna vara flexibel för att kunna kraftsamla med välgrundade beslut utifrån sin större överblick över hela skeendet (Docauer, 2014, pp. 24-44). Den mest intressanta delen av artikeln är insikten om det mandat som krävs hos den chef som de facto är på plats, vilket ligger i linje med grunduppfattningen om uppdragstaktik (Docauer, 2014, p. XX). Harvard (Harvard, 2013) kompletterar och bekräftar Docauers uppfattning genom att skilja på fördelarna i planeringen och beslutsunderlagen i den centraliserade ledningen samtidigt som poängen sätts till effekten i det decentraliserade utförandet (Harvard, 2013, pp. 131-146). Bidraget som ger mervärde till den undersökta situationen är Harvard's slutsats att det är avgörande att balansera centralisering och decentralisering i ledning av flygstridskrafter med förklaringen att det finns en inneboende förutsättning för flexibilitet och möjlighet att kraftsamla (Harvard, 2013, p. 138). Artikelförfattaren värderar också de faktum att varje uppgift eller uppdrag är unikt och den bästa ledningsformen genom det är uppdragstaktik (Harvard, 2013, p. 143). Med syftet att förstå ledning i flygvapnet i en så specifik situation som undersöks markerar Harvard en ytterligare insikt som är värd att betänka och det är det faktum att det i vissa fall inte går att leda genom tydliga budskap och

målfokusering utan att det ibland bara handlar om att följa en central order (Harvard, 2013, p. 142).

På den avslutande insikten misstänker författaren att det, i det undersökta fallet, kan finnas en diskrepans i uppfattningar mellan verkansförbandet och den centrala ledningen. Problematiken har berörts även av Hinote (Hinote, 2009) som kommer till liknande slutsatser om förhållandet mellan centraliserad och decentraliserad ledning. Skillnaderna i Hinotes forskning är att exempel görs i faktiska genomförda uppdrag där Bosnien och Serbien används som exempel på en begränsad uppdragstaktik med medföljande begränsningar i flexibilitet och initiativ. På den andra sidan beskrivs Irak och Afghanistan som exempel på operationer där den decentraliserade ledningen skapade en situation med framgångsrik taktisk ledning och avståndstagande från de standardiserade lösningarna (Hinote, 2009, p. 70). En ytterligare dimension att lägga till ambitionen att skapa förståelse för ledning är standardiseringen och managementkulturen. Shamir menar att i USA:s fall påverkar denna negativt genom att försvåra uppdragstaktikens grunder och förutsättningar, dessa exemplifieras som tro på individens förmåga att agera självständigt, klokt och kreativt i oväntade situationer (Shamir, 2010, p. 646f). I den svenska kontexten blir den här aspekten mindre bara genom den faktiska storleken och den personkännedom som kommer av detta men det kan fortfarande vara en faktor.

Cyr värderar i sin forskning vilken påverkan C2 (Command and Control) har på uppdragstaktiken. Den aspekten blir i det här fallet viktig då ledningens normalbild är nationellt försvar och det undersökta fallet presenterar en avsevärd brist i dessa aspekter (Cyr, 2014, pp. 17-25).

Uppdragstaktiken implementerades i markdomänen och ett flertal av de forskningsbidrag som studerats nämner svårigheterna med implementerandet hos flygstridskrafterna, det visar sig ett visst mått av förklaringar till varför den ”rena” uppdragstaktiken inte riktigt fungerar. Carpenter (Carpenter, 2016) har samma uppfattning men anser att de stora fördelarna med att implementera en kultur av uppdragstaktik är i den försvarsgrensgemensamma (joint) striden (Carpenter, 2016, p. 62). Carpenters insikt är intressant för de vidare studierna i det här arbetet då den undersökta verksamheten inte är direkt kopplad till luftförsvarsverksamheten och är en delförklaring till forskningsluckan genom att visa på att den generella tolkningen av ledning i flygvapenkontexten är specificerad till de rena ”flygvapenuppgifterna”.

Den tidigare forskningen rör sig i stor utsträckning kring begreppen om centraliserad eller decentraliserad ledning, dessa begrepp visar sig som indikatorer på nivå av uppdragstaktik och som en tolkning på typ av ledning.

2.2 Ledningsfilosofi

En teoretisk grund till ledningsfilosofi för en studie behöver en grunduppfattning till tidigare forsknings faktiska bidrag. Uppfattningarna om vilken utgångspunkt som bör tas går i viss mån isär, oavsett vilket ger det en hälsosam kritisk ståndpunkt till ämnet. Som exempel anser Foster och Todd att det kan vara problematiskt att studera ledning ur ett historiskt perspektiv men de anser samtidigt att den rådande forskningen brister i aspekter om teoretisk underbyggnad likväl som egna agendor hos forskare inom området (Foster & Todd, 2007, p. 213).

Ledning kan ses som ett sätt att hantera det man ställs inför. Om Clausewitz osäkerheter är krigets dimma och friktionerna, kan vi se två sätt att hantera dessa. Vi kan försöka kontrollera osäkerheter och kaos eller acceptera förutsättningarna och därigenom försöka utnyttja dessa mot en motståndare. Nilsson definierar hanterandet genom ledningsfilosofier som utmynnar i två olika ledningsmetoder. Ordertaktiken, som strävar efter ökad kontroll på högre nivå och genom det kräver detaljerade styrningar, samt uppdragstaktiken som delegerar uppgifterna och ger möjlighet till initiativtagande på lägre nivå (Shamir, 2010, p. 645f).

Ledning i militära organisationer är således att definiera som en kombination av centraliserad och decentraliserad filosofi. Shamir skriver att den centraliserade ledningen styr mål och syfte och en decentraliserad ledning är fördelaktig för att gripa tillfällen och hantera osäkerheter (Shamir, 2010, pp. 646-648). Som tolkning kan det ses som målsättningar respektive tillvägagångssätt där målsättningarna inte i samma utsträckning är beroende av detaljkännedom och tillvägagångssättet inte är i behov av den större bilden för att genomföra sitt uppdrag.

Nilsson beskriver vidare ett, för flygvapnets del, intressant synsätt i att det i den snabba processen av uppdragsledning ges styrningar och begränsningar för att skapa tempo och initiativkraft (Nilsson, 2020, p. 438). Det här synsättet stämmer med definitionen av dynamisk ledning som studien syftar till att förstå.

En annan förklaring som är intressant för den här undersökningens fokus är van Crevelds insikt om att den ovissa situationen behöver ett synsätt av att kombinera metoder och tekniker. Genom det synsätt som han bidrar med finns ingen definition på ledningsmetod, utan metoden behöver anpassas till den rådande situationen (van Creveld, 2006, pp. 203, 208). Van Creveld ger också en syn på ledningen som behandlar kunskapsförst, han beskriver att om kunskapen ska finnas i högre ledningsnivå blir kunskapsnivån lägre i ledningsskikten därunder och tvärtom. Det kan vara en god insikt som tål att funderas på, insikten ger en intressant vinkel för att förstå eventuella styrkor och svagheter i dynamisk ledning. Det här blir även en aspekt att värdera om

ledning ska utföras dynamiskt då kraven på beslutsfattarens kapacitet och uppgifter måste värderas (Brehmer, 1991, p. 185f).

Vidare avhandlar van Creveld teknikens påverkan med en insikt om att centraliserad ledning möjliggörs eller är beroende av teknikutvecklingens förmåga att sprida större mängder information på kortare tid. Sammanfattningen blir ändå att inget tyder på att tekniken tar bort behovet av att kunna hantera osäkerheter och friktioner, teknikutveckling är endast en utveckling av den miljö vi har att verka i (van Creveld, 2006, p. 212f).

Hur ska då ledningsmetod väljas? Föreställningen om hur man ska hantera krigets natur är de diametralt olika synsätten att acceptera kaos eller försöka kontrollera detsamma. Människosynen är nivån på tillit till den egna personalens kompetens och initiativvilja (Nilsson, 2020, p. 437).

2.3 Ordertaktikens grunder

Ordertaktik är ledning genom raka direktiv och detaljer. Ledningen utgår från högsta tillämpliga nivå och rakt till utföraren. Synsättet ska ses som chefens behov av kontroll vilket ger säkerhet i utförandet och att riskerna för att utföraren tar en egen väg i lösandet av en uppgift minimeras. Kraven på planering blir stor och ledarskap, moral och övning ses som viktiga attribut (Shamir, 2010, p. 650). Den centraliserade ledningen och uppfattningen om att osäkerheter och friktioner kan kontrolleras, är de grundläggande faktorerna som identifierar ordertaktiken. Den mänskliga delen och människosynen behöver nödvändigtvis inte betyda något negativt på individnivå utan kan ses som utbildningsnivå och erfarenhetsfrågor.

Fördelarna med ordertaktik kan tillskrivas det faktum att den högre ledningsnivån bör ha en större överblick av helheten samtidigt som de övergripande mål och syften som man försöker uppnå är närvarande. Genom det kan ansträngningar fokuseras mot det för stunden rätta målet. Nackdelen kopplat till detsamma är att helhetsbilden tar tid att skapa och kan hinna bli inaktuell (Shamir, 2010, p. 650). Kommunikation och bearbetningsförmåga blir då avgörande, kommunikationen genom standardiseringar, teknik för att korta ordertider och bearbetningsförmåga för att snabbt behandla och omvandla inkommande kommunikation till relevant utgående sådan, debatten förs frekvent i diskussioner om C2 (Cyr, 2014, p. 23f).

Med informationsbehovet fastställt som en förutsättning har en organisation till uppgift att hantera den utmaningen, enligt van Creveld finns två vägar att gå. Antingen kan organisationen öka sin bearbetningskapacitet alternativt får organisationen hanteras så den fungerar med en mindre mängd information. Vid det andra alternativet specialiseras organisationen mot en specifik och avgränsad uppgift och kan då ses som ett uttryck för direkt styrning eller

ordertaktik (van Creveld, 2006, p. 209). Inte genom sin funktion utan genom att organisationen är konstruerad för att inte vara flexibel.

Som tidigare redovisats hamnar, i flygvapnets fall, kommunikationen och tekniken i fokus. Den initiala tanken på kommunikation i kontexten leder till funderingar kring radar, stridsledning och krypterat samband. I luftförsvarsituationen har ledningssystemet skapats med en design ur ett tydligt behov, idén med direktstyrning inräknad. Förutsättningar finns för en fungerande kommunikation och med det en möjlighet för den högsta ledningen att detaljstyra enskilda flygföretag, dessutom med stor möjlighet till påverkan under verksamhetens genomförande (Cyr, 2014, p. 24). Det kan ses som att flygvapen generellt i världen är organiserade på det här sättet. Det som dock bör tas i beaktande är att det i svensk kontext endast är tydligt applicerbart då uppgiften ställs till den defensiva luftförsvarsrollen.

Ordertaktik kännetecknas av en centraliserad ledning som har målsättningen att kontrollera skeenden oaktat uppkomna friktioner. Detaljstyrningen är rådande och kommunikation tillsammans med standardisering är avgörande för framgång.

2.4 Uppdragstaktiken grunder

Varför uppdragstaktik? Studier pekar på att ledning sker bäst genom uppdrag (Finkel, 2011, p. 225; Shamir, 2011, pp. 201-203; van Creveld, 2006, p. 212). Synen bygger på uppfattningen om att kriget är en kamp som bäst beskrivs som oberäknelig och svårigen kan kontrolleras, ledning bör således ske decentraliserat och bäst i uppdragsform (Palmgren & Wikström, 2016, p. 41). Ledordet är handlingsfrihet vilken skapas genom det decentraliserade uppdragets målsättning. Dessutom skapas utrymme för den chef som har bäst lägesuppfattning och lokal handlingsförmåga att agera med tempo (Finkel, 2011, p. 225). Ledningsidealet för den svenska, likväl som för de flesta västerländska militära styrkorna grundar sig i den tyska uppdragstaktiken, *Auftragstaktik* (Shamir, 2011, p. 4).

För att gå till ursprunget av konceptet uppdragstaktik får man backa till Napoleons seger mot den preussiska armén 1806. Reformeringen som följde i omformandet av stridskrafterna innehåller början av den ledningsfilosofi som idag råder i den svenska Försvarsmakten. *Auftragstaktik* bildades ur upplysningens ideal om frihet, ansvar och demokrati, tillsammans med den välkända definitionen av krig som en kamp mellan viljor, skapades den bärande tanken om militär ledning. Grundarna anses vara Clausewitz och von Moeltke d.ä. (Palmgren & Wikström, 2016, p. 36; Shamir, 2011, pp. 33-41).

Undersökningar med uppdragstaktik som teoretisk grund har gjorts förut. Den tidigare forskningen med utgångspunkt tagen i begreppet är flera och det finns ett flertal tolkningar och

beskrivningar att beakta. Uppdragstaktiken, som innefattar dynamisk ledning, behandlar förutom det faktiska beslutsfattandet även kultur, ledarskapsfilosofier och koncept för att hantera ledningsutmaningar (Nilsson, 2020, p. 438f).

Författaren till den här studien tar sin utgångspunkt i tolkningar gjorda av Shamir samt Palmgren & Wikström, men även i viss mån van Creveld (Shamir, 2011; Palmgren & Wikström, 2016; van Creveld, 2006). För operationaliseringen och en mer nutida syn och vinklig på uppdragstaktik används bland annat Vandergriffs forskning (Vandergriff, 2019).

Palmgren och Wikström förklarar uppdragstaktik som en ledningsfilosofi med tyskt ursprung men som har sin egen tolkning i den svenska Försvarmakten. Det pedagogiskt intressanta i författarnas upplägg är indelningen i fyra förklaringsfaktorer för att poängtera innebörden av konceptet.

Grunden och den första förklaringsfaktorn grundar sig i Clausewitz teorier om kriget som en kamp mellan två levande krafter som resulterar i att regelmässigheten i krig har begränsningar (Palmgren & Wikström, 2016, pp. 37-40).

Fortsättningen och steg två är Tysklands medel för att hantera den växelverkan som uppstår i krig, detta innebar att förnya synen på ledning och ledarskap genom att förena lydnad och självständighet. En vilja och en målsättning förmedlas genom avsikt, motiv och förväntningar, detta kräver väl utbildade styrkor med hög initiativförmåga. Idén var att undvika att de underställda cheferna agerade passivt när de detaljerade planernas antaganden inte följde den verkliga utvecklingen. Man ville då i stället att de förblev handlingskraftiga och agerade självständigt vid osäkerheter för att på det sättet skapa en anpassning till skeendenas utveckling. Vidare skulle chefens plats vara i täten av de förband som denne ansvarade för, detta för att verka som förebild likväl som att bibehålla möjligheten att agera och utnyttja det tillfällen som uppstod (Palmgren & Wikström, 2016, p. 41).

För att vidare utveckla möjligheten till effekt i förbanden beskrivs som den tredje delen principen om självständighet och enkelhet, målet ska vara i fokus. För att kunna strida självständigt skulle förbandet endast bestå av det som ansågs vara nödvändigheter i fråga om truppdrag och beväpning (Palmgren & Wikström, 2016, pp. 42-44).

För att de här tre stegen skulle kunna implementeras på ett trovärdigt sätt krävdes ett synsätt, en förmåga och förståelse, ett fjärde steg. Uppdragstaktiken förutsätter självständiga chefer oavsett nivå och dessa måste förmås agera riskvilligt, handlingskraftigt och med mod oavsett osäkerheter (Fors Brandebo, 2015, pp. 12-16). Det fjärde steget innebar att en ny kultur krävdes

och för att uppnå det som önskades byggdes den med debatt och förtroende mellan chefer oavsett nivå. Det betonades också förtroende för den högre chefen samt att öppenhet för nytänkande var en viktig form för att uppnå detta (Palmgren & Wikström, 2016, pp. 44-46).

Slutsatsen som författarna kommer fram till som reflektion på uppdragstaktikens implementering i den här tiden är att den blev alltför offensiv och att anfallet gavs en alltför central roll. Den militära uppfattningen om politik och krigföring bidrog till den totalt sett misslyckade strategin hos Tyskland i de två världskrigen (Palmgren & Wikström, 2016, p. 47). Den tolkning som Shamir bidrar med är en mindre detaljerad översikt som i stället lyfter ambitionen att minska effekter av friktioner och tydliggöra målsättningar. Shamir slår fast att decentraliseringen som medger de snabba besluten förutsätter en tydlig avsikt och ett förtroende för chefen.

Ytterligare förutsättningar för ett framgångsrikt utövande är enligt Shamir kunskaps- och färdighetsförutsättningar hos underställda likväl som enkel och tydlig förmedling av avsikter hos överordnade chefer. Shamir poängterar, liksom Palmgren och Wikström, kulturens betydelse men lägger också vikt vid tillåtandet av misslyckandet som riskeras när den underställda chefen får agera självständigt (Shamir, 2011, pp. 25-27). Shamirs tolkning är relativt enkel att översätta till den situation som vi lever i idag. Vi betonar vikten av utbildning, inte bara i huvudsysslan utan en bredd som skapar möjlighet till förståelse och genom det förtroende för högre chefs syften och målsättningar.

Uppdragstaktik kännetecknas av decentraliserad ledning med målsättningen att tidseffektivt hantera friktioner och möjligheter. Ledare i situationen förväntas ta initiativ inom högre chefs övergripande målsättning, tillit och målstyrning genom ett kommunicerat syfte, är avgörande (Nilsson, 2020, p. 438).

2.5 Ordertaktik vs. uppdragstaktik

De refererade författarna har likheter i sin syn på vilka som är de gällande förutsättningarna för de, i det här fallet, två ledningsfilosofierna. Förutsättningarna är delvis färgade av historia, kulturskillnader och ideologiska förutsättningar men kan ändå ses som generella.

Ordertaktiken förutsätter att den avgörande påverkan på beslut likväl som resursfördelningsbeslut centraliseras tillsammans med den avgörande kompetensen, vilken chefen förväntas stå för. Initiativ motverkar ordertaktik och skapar osäkerheter i beslutsläget. Detaljstyrning och planering förutsätts och utkomsten av planeringen blir viktig men begränsar samtidigt flexibiliteten.

Ordertaktiken, eller synonymen detaljstyrningen som formuleringen lyder i det styrande dokumentet TR LuftOp, styrs enligt teorin ofta av processen och präglas av riskbetonande samtidigt som det blir svårt att ha överseende med misstag. Genomförande av verksamhet motverkas således av bristfällig planering och oväntade händelseförlopp. Avgörande i en beslutscykel av den här formen är kontroll. Genomförandet av ordern är i behov av att kontrolleras då den pågående planeringen ofta är beroende av att planer genomförs mer eller mindre exakt som det är tänkt. Här blir standardiseringar och kommunikation avgörande för framgång.

Exempel på indikatorer på ordertaktik är således hög beslutsnivå, processfokus, kontroll, standardisering, begränsningar, riskbedömningar och intolerans mot misstag.

Uppdragstaktiken förutsätter å sin sida att mandat för beslut decentraliseras och att kompetens finns där besluten tas. Resurser delegeras för att skapa handlingsutrymme att utnyttja uppkomna möjligheter. Taktiken genererar en form av självständighet att agera men förutsätter då en förståelse för det övergripande målet och tillit från högre chef för att självförtroendet att agera och ta initiativ ska vara närvarande. Exempel på indikatorer på uppdragstaktik är förtroende, flexibilitet, beslutsmandat, och acceptans för misstag.

2.6 Uppsatsens teoretiska ramverk

För att skapa en utgångspunkt för studien struktureras den tidigare forskningen och teorin till en hanterbar referensram som i sin tur ligger till grund för arbetet med tolkning av empirin. Som ytterligare effekt ligger denna ram till grund för intervjuunderlaget genom att skapa en struktur som underlättar kategoriseringen av data. Strukturen utgår från författarens tolkning av teorin med sikte på uppsatsens syfte och frågeställning. I teoriundersökningen framkommer idéer om hur förståelse kan skapas och för analysen sammanfattas dessa idéer av författaren till tre teman. Teman är av författaren skapade med syfte att främja kategoriseringen av empirin likväl att ge olika infallsvinklar till studiens problemställning och ligger till grund för studiens intervjufrågor. Temana redovisas enskilt nedan, det första temat benämns gemensam förståelse, det andra temat benämns organisatorisk kultur och det tredje sammanfattas som ledningsmässig robusthet.

2.6.1 Gemensam förståelse

Temat gemensam förståelse har till uppgift att klarlägga uppfattningen om de centrala begreppen, uppdragstaktik, ordertaktik och ledningsfilosofi bland annat, och vilken skillnad som respondenternas kategoriindelning ger i uppfattningar. Då författaren valt att undersöka i

tre kategorier eller positioner av ledningen (redovisas i 3.3.2), blir det centralt att uttryck för förståelse sätts i kontext av vilken roll respondenten spelat i det undersökta fallet. Beskrivningarna blir också avgörande i undersökningen då tolkningen av ledarskapets betydelse är relevant för att ge en dimension till vilken vikt och vilket synsätt som läggs till begreppet ledning.

För analysens del är respondentens definition av uppdragstaktik inte i huvudsak relevant för begreppsförståelsen utan mer för tolkning av perspektiv på ledning.

Den gemensamma förståelsen är av vikt för författaren då den ger en bild av vilken typ av förväntningar som de positioner som respondenterna representerar. Vid en alltför divergerande uppfattning är det möjligt att utmaningar i ledningsfilosofin kan identifieras och utomvetenskapliga bidrag kan skapas till gagn för den utbildningssituationen som råder och den förändrade utbildningssituation som kan ses i framtiden.

Initialt undersöks vilken begreppsuppfattning som föreligger till grundbegreppet ledning för att sedan utvecklas via uppdragstaktik till dynamisk ledning (Finkel, 2011, p. 225; Försvarmakten, 2016, p. 67; Försvarmakten, 2021, p. 123). Synen på ledning kompletteras i temat med att undersöka respondenternas uppfattning om hur det studerade förbandet leds, innan intervjun fortsatt fördjupas med frågor skapade ur ledningsteorin.

2.6.2 Organisatorisk kultur

Kommunikation, vilken är avgörande i en framgångsrik ledningssituation, är ett uttryck för en socialiseringsprocess. Synsättet på vilken nivå av kommunikation som krävs för att socialiseringsprocessen ska tillåta en gemensam verklighetsbild är intressant. I frågan finns två delar, gemensam grundsyn innan ett faktiskt genomförande av en uppgift samt kommunikationsmedel, där grundsynen är en förutsättning för gemensam förståelse (van Creveld, 2006, p. 212). Vid ledning i en militär organisation finns av förklarliga skäl ett hierarkiskt beteende och det är med organisationens kultur som tydlighet och förståelse skapas eller misslyckas. Kulturen behöver också vara tydlig för de som agerar inom dess ramar, en skild syn kan vara en grund för missuppfattningar och feltolkningar. För att ledning med uppdragsstyrning ska fungera förutsätter det självständiga chefer. Självständighet förutsätter debatt och förtroende mellan chefer oavsett nivå men också förtroende för den högre chefen samt öppenhet för nytänkande (Palmgren & Wikström, 2016, p. 45). Studien söker indikatorer på vilken nivå av öppenhet och förtroende som råder mellan nivåerna.

Organisatorisk kultur i undersökningens kontext kan utgöra en subjektiv mätbar effekt på hur uppdragstaktiken ska förstås och kan vara en förklaringsmodell till divergerande uppfattningar

i huvudfrågan. För att öka förståelsen i den här aspekten undersöker studien hur respondenten uppfattar nivån på delegerade beslut (Försvarsmakten, 2021, p. 123). Den intressanta delen av att undersöka det författaren benämner som organisatorisk kultur är frågan om det förändras med den organisatoriska tillhörigheten eller om den är kopplad till ursprung och utbildning. Här undersöks också uppfattningen om vilken nivå av förtroende som respondenten känner att ledningsnivån ovanför visar och känner.

Utbildning ligger till grund för kunskap i de teoretiska aspekterna, förutsättningar för förståelse för doktrinär filosofi torde då naturligt kunna ses i grunduppfattning av uppdragstaktiken. Den teoretiska förförståelsen beaktas i empirin genom att rikta frågorna så grundförståelsen efterföljs av uppfattningar för att se utveckling i respondenternas svar och progression i resonemangen.

Den organisatoriska kulturen bidrar med att förklara relationen mellan koncept, utbildning, efterenhet och roll i ledningen av förbandet.

2.6.3 Ledningsmässig robusthet

I brist på bättre benämning av trygghetsfaktorn hos organisationen och respondenterna har författaren valt att kalla det sista temat för ledningsmässig robusthet. Det undersökningen söker i den här aspekten är motståndskraft mot influenser och yttre påverkan. Frågorna analyseras i syfte att söka en stabiliserande faktor som ger samsyn i ledningens och filosofins grunder (Shamir, 2011, pp. 26-27). Vid en situation där de inblandade i den undersökta situationen upplever att ledningsutvecklingen påverkas av exempelvis internationell utveckling och samarbeten, kulturella influenser eller det dagliga arbetet, krävs en stabil bas av samsyn (Vandergriff, 2019, pp. 1-13). En basuppfattning av det slaget kan då absorbera fluktuationer och inverkan som enskilda befattningshavare ger. Frågorna designas för att undersöka åt vilket håll som respondenterna vill utveckla ledningen och kan genom detta analyseras jämförande för att söka indikatorer i ämnet. Temat undersöker också följarskapets betydelse. I studien analyseras respondenternas svar i aspekten av uppfattning och förståelse för den högre chefens beslut och förutsättningar att leda, men också vilka val som gjorts för att underlätta och följa den övergripande målsättningen (Schindler, 2015, pp. 35-42).

2.6.4 Teoretiskt ramverk och diskussion

De tre teman som teorin skapat utgör den teoretiska referensramen vilken ligger till grund för analysen av den data som samlas in. Empirin tolkades med syfte att skapa och öka förståelsen för uppsatsens frågeställning.

En av delutmaningarna i ett arbete med uppdragstaktik som teoretisk grund är att den definitionsmässigt i viss mån är komplicerad att förstå. Ytterligare utmaningar visar sig när teorin sätts i sin kontext. Teoripresentationen visar enligt författaren att det går att definiera utgångspunkter för bedömning och jämförelse, dock är det komplicerat och kräver i princip att en ögonblicksbild definieras. Valet med fallstudien motiveras med det här resonemanget. En bred överblick av hela organisationens uppfattning blir inte tillräckligt träffande. Studien fungerar avgränsande för att hitta en gemensam relationspunkt för datainsamlingen likväl som för tolkningen av taktikreglementet, vilket kan ses som gränsande till textanalys även om det blir en del av teoribyggandet.

Ramverket syftar till att skapa förutsättningar för att jämföra uppfattningar och hur de skiljer sig åt, alternativet är ett teoretiskt resonemang som inte bär mot forskningsfrågan vilket inte är önskvärt i det här arbetet.

2.7 Slutsatser och uppsatsens forskningsbidrag

Betydelsen av fungerande ledning är generellt sett enkel att förklara och inte en faktor för den här studien. Vad som bidrar till fungerande ledning är dock av vikt. För att motivera bidraget till forskningen och identifiera den eventuella utvecklingspotentialen belyses även utbildningens vikt. Vandergriff menar att uppdragstaktiken har två ben att stå på, hastighet och initiativ. För att skapa en fördelaktig ledningssituation behöver underställda förstå syftet för att, med initiativ och kreativitet i varje enskild situation, lösa sitt uppdrag. Den fördelaktiga situationen bygger på tillit. Tilliten i sin tur bygger till stor del på ett förtroende för utbildningssystemets kapacitet att skapa en professionalism i alla nivåer med träning, terminologi och koncept som skapar en fördelaktig kommunikationsmiljö (Vandergriff, 2019, pp. 1-13).

Benet som hanterar hastighet grundar sig i tempo. Försvarmakten beskriver tempo som avgörande på slagfältet och att "chefer och staber har en förmåga att snabbt kunna planera, genomföra och följa upp beordrad verksamhet" (Försvarmakten, 2016, p. 36). Vandergriff utvecklar den tanken till fingertoppskänslan som ger en intuitiv känsla som uppnås genom träning vilket i sin tur leder till erfarenhet (Vandergriff, 2019, pp. 8-10).

Benet som hanterar initiativ syftar i det här fallet till egenskapen att ta beslut på bristfällig information i stället för att vänta på en informationsmässigt mer gynnsam beslutspunkt. En initiativrik ledare skapar ett tempo vilket möjliggör handlingar som skapar problem för motståndaren. För att lyckas med ambitionen att skapa dessa initiativrika ledare på olika nivåer behöver, enligt Vandergriff, officeren lära sig hur de ska tänka och inte vad. Officeren bör vara trygg i sig själv och ha god kunskap, vara självständiga och känna en tillfredsställelse i att ta

ansvar. Egenskaper som dessa skapar också en ökad tillit i organisationen (Vandergriff, 2019, pp. 18-21). Tolkningen av Vandergriff belyser betydelsen av ledningens grundkrav och förutsättningar för framgång och genom det motiveras bidraget till utvecklingen av utbildning i ledningsfilosofi även för den undersökta kontexten.

Med en ledarskapssituation tillkommer i koncepten av förutsättningar för framgångsrik ledning även rollen som underställd chef. Faktorer som möjliggör ledningstaktik kan definieras men den förutsätter verkansdelens, eller individen som leds, agerande utefter chefens vilja. Enligt vissa teorier beror endast 20% av en organisations framgång på ett bra ledarskap medan resterande 80% ligger i händerna på följaren (Schindler, 2015, p. 1). Författaren ser i den här undersökningen att relationen är värd att beakta, att se en framgång som beroende på gott ledarskap kan vara värt att studera. En organisations framgång kan med det här synsättet också bero på en stabil följarkultur som ser förbi den direkta ledningen och har det övergripande målet som ledstjärna och genom det presterar ett gott resultat. Ett förband kan anta ett ansvar för slutprodukten oavsett vilken väg som presenteras mot målet (Schindler, 2015, pp. 66-69).

I denna studie bidrar forskningen till områdena uppdragstaktik, militär ledning och till viss del ledarskap och förståelse för ledning. Balansen mellan centraliserad och decentraliserad ledning, befälskedjans problematik vid ledning med uppdragstaktik och bibehållande av flexibilitet i en situation av centraliserad ledning med stora geografiska avstånd och diversifierade uppgifter (McLean, 2013, p. 79f; Docauer, 2014, pp. 24-44; Harvard, 2013, pp. 131-146; Cyr, 2014, pp. 23-25). Mer specifikt utgörs bidraget av förståelse för ledningsfilosofin i flygvapenkontext i allmänhet och i ledning av taktiskt transportflyg i synnerhet. Tidigare genomgången forskning identifierar luckan och inomvetenskaplig relevans adderas då bidrag till forskning tillförs ett tidigare begränsat forskningsområde. Utomvetenskapligt bidrar arbetet som tidigare redovisat, förståelse, belysning av realiteter och kunskaper för att identifiera utmaningar. Forskningen bidrar dock även med insikt och kunskap om skillnaderna i förutsättningarna för ledning av Försvarmaktens mer beforskade förband och de mindre undersökta delarna.

Initialt då författaren påbörjade analysen av den insamlade empirin genomlästes allt i en följd och det som kan utläsas mellan raderna är ordet operationskonst.

”Operationskonst är den tankeprocess som omsätter strategiska och operativa målsättningar till handling [...] Med utövande av operationskonst skapas en

förståelse för vad som ska uppnås innan striden börjar, så att onödiga konfrontationer kan undvikas. Operationskonst kräver bred förståelse för operationsmiljöns möjligheter och begränsningar samt våra egna stridskrafterns förmåga.” (Försvarmakten, 2020, pp. 27-28)

Operationskonstens definition sammanfattar på ett bra sätt en aspekt på målsättningen och syftet med undersökningen. Förutom att innehålla ordet förståelse ringar beskrivningen in kärnan i det empiriska underlaget – utan att en enda respondent har valt att använda just ordet operationskonst.

3 Forskningsdesign och metod

3.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Denscombe förklarar att författarens undersökningsstrategiska val genomförs beroende på studiens syfte (Denscombe, 2017, p. 4f). Den här undersökningens syfte är förståelse vilket gör den komplex då förståelse är subjektivt. Teorigrunden och den tidigare forskningen ger tillsammans med syftet en grund som kräver en studie som förstår komplexa relationer i en social struktur. Detta ger enligt Denscombe ett antal val, där författaren anser att fallstudien lämpar sig väl (Denscombe, 2017, p. 5). Med teorin som utgångspunkt till frågeställningarna i intervjuunderlaget skapas en grund till förklaring och genom det en deduktiv inledning. Försättningen på studien anser författaren genomförs induktivt, då empirin studeras med ett öppet sinne för alternativa förklaringar utanför teorin. Fejes och Thornberg förklarar detta synsätt som abduktivt (Fejes & Thornberg, 2019, pp. 23-28).

Med en fallstudie på ett relativt begränsat område kommer en kvantifiering av empirin svårligen att lyckas. Valet blir således att induktivt och tolkande söka förklaring i ordval, David & Sutton beskriver tillvägagångssättet som kvalitativ forskning (David & Sutton, 2016, p. 83). Då studien är att betrakta som begränsad, både i storlek och i studerat område passar helhetsbilden bättre som förklaringsmodell än detaljer. Denscombe beskriver den kvalitativa ansatsen som att använda ett holistiskt synsätt, en helhetsbild, i stället för att analysera variabler specifikt. Samtidigt menar han att ett kvalitativt synsätt passar mindre studier (Denscombe, 2017, p. 7f). Med grund i ovanstående förutsättningar för arbetet kombineras författarens egen syn tillsammans med syfte och frågeställning i en ontologisk och epistemologisk utgångspunkt som söker tolka den sociala verkligheten genom nyansering av fenomen kopplade till varandra, Denscombe förklarar synsättet som interpretivism (Denscombe, 2017, p. 8).

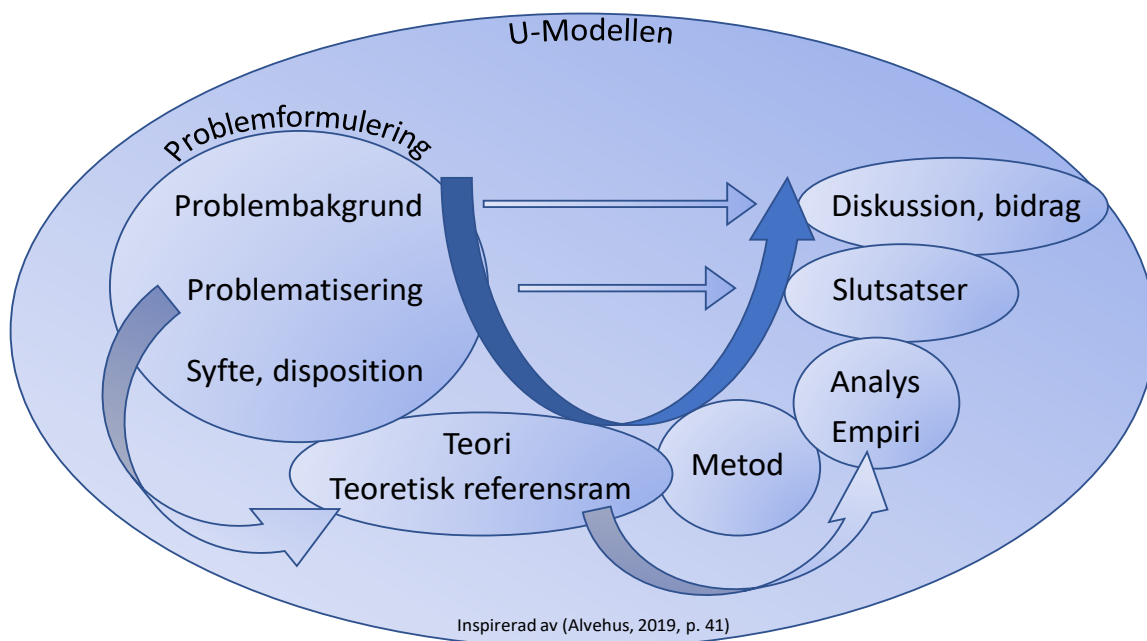
Studien genomförs som en kvalitativ fallstudie där teorin ligger till grund för tematiseringen och skapandet av de fokusområden som följer studien till analysdelen. Då syftet är förståelse blir arbetet genom det tolkande. Den teoretiska referensramen likväl som analysverktyget har till syfte att skapa en strukturerad grund till den empiri som inhämtades med semistrukturerade intervjuer, men även att den har del i analysens syfte att skapa förståelse. Den iterativa grundinställningen och förändringen som tillåtits ske i arbetet ger både en induktiv och en deduktiv del som i det här fallet får ses som abduktiv (Fejes & Thornberg, 2019, p. 27).

3.2 Metod

Skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ forskning är objektivitetskravet som är mer framträdande inom kvantitativ forskning jämfört med den kvalitativa forskningen. Inom den kvalitativa forskningen kan forskarens erfarenheter och subjektivitet ses som en fördel eller nackdel beroende på hur den framställs inom forskningen (Fejes & Thornberg, 2019, p. 37; Hjerm, et al., 2014, p. 82f).

Uppsatsen har en kvalitativ ansats och således bör forskaren aspirera till transparens i sin forskning och samtidigt reflektera över ens egna roll i forskningen och hur den inverkar på analysen (Hjerm, et al., 2014, p. 82f). I syfte att uppvisa transparens och underlätta för andra forskare att ta del av uppsatsens arbete används tematisk analys (TA). Genom TA redovisas forskarens uppsatta teman som tar sin utgångspunkt i uppsatsens teoretiska ramverk som i sin tur utgår från tidigare forskning vilket skapar en röd tråd och ökar uppsatsens transparens.

Undersökningen genomförs med struktur inspirerad av U-modellen, i sin tur inspirerad av Alvehus (Alvehus, 2019, p. 41).



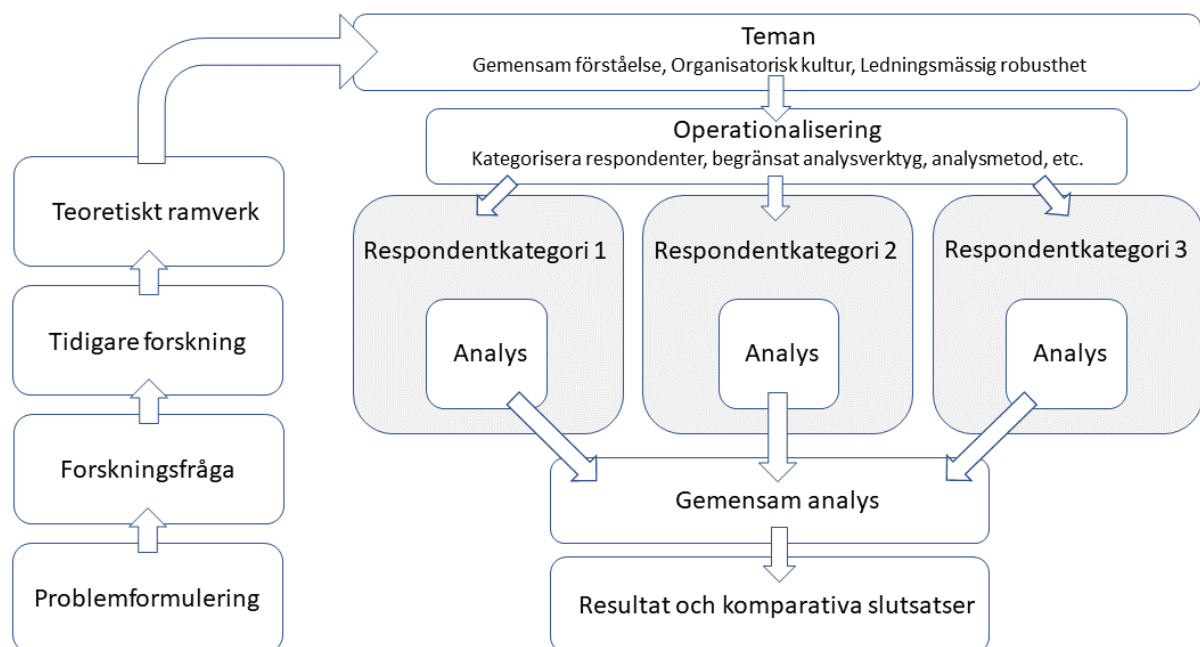
FIGUR 1 U-MODELLEN

3.3 Forskningsdesign och operationalisering

Designen på undersökningen följer ett flöde som skapas med syfte att tydligt knyta empirin till frågeställningarna och vidare mot slutsatserna (Yin, 2018, pp. 25-27; David & Sutton, 2016, p. 465). Designen skapar även en ram för insamling och analys. För att underlätta ambitionen att

svara på frågan *hur förstås* sker analysen i flera steg. De teman som teorin skapat tillsammans med problemformuleringen undersöks i sin helhet i det första steget med syftet att identifiera underteman och en helhetsbild för empirin. I nästa steg separeras kategorierna av respondenter i syfte att klarlägga förklaringsfaktorer och identifiera skillnader i problemformuleringar och utmaningar ur de tre perspektiven. (Kategoriseringen av respondenterna redovisas i 3.3.2). Slutligen sammanställs de tre kategorierna i en gemensam analys som resulterar i de slutsatser som ligger till grund för att besvara forskningsfrågan och rama in kärnan i förslaget till fortsatt forskning.

För att underlätta förståelsen för författarens operationalisering presenteras flödet och ramarna enligt figur 2 nedan.



FIGUR 2 FORSKNINGSDESIGN

För att indikera och definiera typer av ledning i syfte att förstå och analysera skapas värdeord ur teorin och en form av begränsad analysmodell används i temat organisatorisk kultur, modellen syftar till att underlätta undersökningen av empirin och skapa jämförbara analyspunkter. Genom detta kan teorin indikeras i empirin, detta skapar en uppfattning om hur respondentkategorierna uppfattat typen av ledning.

Ordertaktiken förutsätter att den avgörande påverkan på beslut likväl som resursfördelningsbeslut centraliseras tillsammans med den avgörande kompetensen, vilken chefen förväntas stå för. Ordertaktiken motverkas av initiativ, vilket skapar osäkerheter i beslutsläget. Ordertaktiken förutsätter detaljstyrning och planering, utkomsten av planeringen

blir viktig men begränsar samtidigt flexibiliteten. Indikatorer på ordertaktik är hög beslutsnivå, processfokus, kontroll, standardisering, begränsningar, riskbedömningar och intolerans mot misstag.

Uppdragstaktiken förutsätter å sin sida att mandat för beslut decentraliseras och att kompetens finns där besluten tas. Resurser delegeras för att skapa handlingsutrymme att utnyttja uppkomna möjligheter. Taktiken genererar en form av självständighet att agera men förutsätter då en förståelse för det övergripande målet och tillit från högre chef för att självförtroendet att agera och ta initiativ ska vara närvarande. Indikatorer på uppdragstaktik är förtroende, flexibilitet, beslutsmandat, och acceptans för misstag.

Tolkningen av uppdragstaktik i flygvapnet

Konceptet med dynamisk ledning delas i uppdragsstyrning och detaljstyrning. För att koppla den dynamiska ledningen till Försvarmaktens styrande doktrin beskrivs i Doktrin för gemensamma operationer 2020 hur den svenska Försvarmakten ser på sin ledningsfilosofi (Försvarmakten, 2020). Där beskrivs även hur uppdragstaktiken kan tyckas ha ett motsatsförhållande till exempelvis vikten av samordning i en operation. Dock beskrivs att uppdragstaktiken innehåller delar av *direktstyrning* likväl som *uppdragsstyrning* och att det är behovet av samordning som avgör graden av styrning (Försvarmakten, 2020, p. 32).

Uppdragstaktikens tolkning i flygvapnet kan således liknas vid Försvarmaktens, men med förtydligandet att detaljstyrningen förväntas stå på egna ben vid valda tillfällen. Vid djupare analys av FTCH tolkning och underliggande mening med begreppet dynamisk ledning definieras ledning som följer:

”FTCH ledningsprincip *dynamisk ledning* innebär:

- Detaljstyrning av kritiska resurser.
- Kunskap om FTCH vilja och beslut i stort på alla nivåer (uppdragsstyrning).
- Snabb beslutscykel.
- Få ledningsnivåer.
- Strävan att delegera kritiska beslut ner i organisationen.”

(Försvarmakten, 2021, p. 123)

I den utvecklade definitionen kan tolkas att uppdragsstyrningen är övergripande genom beslut i stort och förmedlande av FTCH vilja, men att exempel på detaljstyrningen är frekvent förekommande (Försvarmakten, 2021, pp. 122-124). Förklaringar till detta är fullt rimliga och inte avgörande för den här studien men intressant är att detta, vanan, kan vara en faktor som påverkar ledning även i de fall där uppdragsstyrningen kan vara fullgod som alternativ.

Indikatorer på typ av ledning

Enligt ovanstående redovisning definieras den dynamiska ledningen som en kombination av ledningsformerna uppdragsstyrning och detaljstyrning. För att identifiera hur ledning upplevs hos respondenterna, både i den ledande rollen och i den följande eller mottagande rollen, ställs i intervjusituationen ett antal indikatorer mot varandra för respondenten att välja mellan. Detta skapar en bekräftelse eller dementi av uppfattningarna i den tolkande delen av analysen. Vidare skapas en bild av de tre kategorierna av respondenter, huruvida det finns samsyn inom delarna eller om det skiljer sig på grund av personligheterna oberoende av faktisk roll.

De indikatorer som skapats är val mellan uttryck för ledningens vilja och syfte som ställs mot ledningens behov av kontroll. Resonemanget förs vidare genom att en indikation på uppdragsstyrning möjliggör att den underställda känner förtroende att ta egna initiativ och att agera självständigt, samtidigt som individen upplever att ledningen är nära och på det sättet decentraliserad.

3.3.1 Fallstudiens roll i undersökningen

Undersökningens metodval, att genomföra en fallstudie, faller sig naturligt med syftet att *förstå* vilket redovisats tidigare. Fallstudien får även en avgränsande roll. Då teorin och frågeställningen lätt kan visa på ytterligheter med hänsyn till antal respondenter, sammantaget med det något vida ämnet, används själva fallet som avgränsning av studien. Intervjutekniken med de semistrukturerade intervjuerna leder initialt till avgränsad situation och tidpunkt innan ämnena avhandlas, genom detta blir respondenternas svar representativa gentemot det undersökta temat och gentemot andra respondenter (Yin, 2018, p. 27).

3.3.2 Kategorisering och urval av respondenter

Med målsättningen att förstå ett ämne, infinner sig insikten om att saker kan ses på olika sätt och ur olika vinklar. För att förstå ledning definieras både den teoretiska förståelsen för begreppet och den faktiska förståelsen hos de inblandade individerna i sagda ledning. I individfallet har författaren valt att dela respondenterna i kategorier för att finna tolkningar ur olika perspektiv.

Viktigt har varit att selektivt hitta respondenter som dels har direkt kunskap i det avgränsade fallet, dels en lämplighet att vara en representativ del av urvalet (David & Sutton, 2016, p. 197). Urvalet är begränsat men författarens erfarenheter och uppfattningar har skapat ett, för undersökningen, nära heltäckande underlag. De tre kategorierna representeras av lika många respondenter för att undvika snedfördelning i empirin (David & Sutton, 2016, p. 194).

För att på ett trovärdigt sätt spegla ledningsförhållandena i det undersökta fallet kategoriseras respondenterna som följande:

- Mottagare av ledning

Mottagare av ledningen representeras här av de aktiva befälhavare som med sina besättningar genomförde själva evakueringen. De utövar i sin tur ledning gentemot egen besättning likväl som annan personal inom förbandet. Rollen i den här kontexten blir ett tolkande följarskap. Förutom att vara de befattningshavare som leder verkansdelarna och utför uppdragen är de samtidigt den huvudsakliga informations- och återrapporteringskällan till högre chef. Befälhavaren är således ledningsmässigt ansvarig för att inhämta och utföra de uppgifter som chefer på olika nivåer prioriterar.

- Ledning, förband

En förbandsledning är i dagligt tal ledningen för en organisationsenhet i Försvarens förbandsproduktion men i det här fallet avses ledningen för det insatta förbandet i det aktuella fallet. Kategorin innehåller den personal som dagligen leder förbandets verksamhet och också i fler nivåer har det flygtjänstledande ansvaret. I kategorin finns en högre akademisk utbildningsnivå och erfarenhet av arbete i stabsmiljö, vilket ger goda förutsättningar för konceptuella resonemang kring teori och dess inverkan på ledningen. Den här kategorin utövade ledning av verksamheten i eller i nära kontakt med det insatta förbandet på plats i insatsområdet.

- Ledning, central stab

Kategorin representeras av Försvarens och flygvapnets ledning av insatsen, med personal ur flygstaben eller annan stab i orderkedjan. Respondenterna utövade ledning av insatsen från central stab utanför insatsområdet. Den här kategorin är inte tjänstgörande i förbandet och leder inte på daglig basis den typ av verksamhet som undersöks i den här studien, dock är det rutinerad personal med bred erfarenhet av ledning i olika former likväl som att de är väl insatta i styrande dokument och doktriner för flygvapnets ledning generellt.

3.3.3 Intervjuer

Valet att använda intervjuer i upplägget är naturligt. Ambitionen att förstå skulle i viss mån kunna göras helt med textanalys men då den intressanta delen av att förstå är i avgränsningens

kontext leder det arbetssättet inte hela vägen fram. Att förstå är en komplex utmaning, för att nå förståelse anser författaren att intervjuens möjlighet att finna uppfattningar, känslor och erfarenheter ger en nivå utöver de faktiska svaren på frågorna. Intervjuerna genomförs semistrukturerat baserat på de teman som teorin skapat. Valet att hålla frågorna begränsade är medvetet för att öppna ett naturligt samtalsklimat för uppföljningsfrågor som i sin tur skapar djupare kunskap och öppnar för ny information. Målsättningen är ett holistiskt grepp på ämnet utifrån respondenternas uppfattning (Esaïasson, et al., 2017, p. 283; David & Sutton, 2016, pp. 113-115).

Då respondenterna kategoriseras i tre kategorier övervägdes idén med grupp- eller fokusgrupper, men detta avstyrades av flera skäl (Denscombe, 2017, p. 205f). Till att börja med är skälen logistiska, redan vid bokandet av intervjuerna uppstod problem att hitta tid i respondenternas scheman. Att försöka samordna tidpunkter för gruppintervjuer var helt enkelt inte möjligt. Viktigare för undersökningen är dock att en av fördelarna med grupper är att söka respons på vad andra respondenter säger, vilket i det här fallet riskerade att bli, och bedömdes som kontraproduktivt. Intervjuerna genomfördes till största del i personligt möte men i enstaka fall med videokonferensverktyg.

Erfarenheterna är att fördjupningar och följdfrågor blir avsevärt fler i situationen med det fysiska mötet. I upptakten till en semistrukturerad intervju ligger det på författaren att skapa en miljö och ett samtalsklimat som främjar resultaten och kvalitén på den empiri som framkommer. I undersökningen hamnade temat gemensam förståelse först och i processen att få respondenten att öppna sig och känna trygghet, lades stor vikt på att inte skapa en situation som närmast kan liknas vid ett läxförhör. Det lyckades i de flesta fall bra, inte helt oväntat var dock de respondenter med något mindre akademisk erfarenhet viktigast att hantera försiktigt. Den initiala delen av varje intervju började med en genomgång av syfte och etiska förhållningssätt, detta skapade en seriös stämning inför de inledande frågorna som gagnade den mer abstrakta och filosofiska synen på ledning som presenterades.

3.3.4 Analysmetod

I analysarbetet används tematisk analys som metod för att analysera den insamlade empirin på ett induktivt sätt (Braun & Clarke, 2006, pp. 79,83). Den induktiva ansatsen speglar arbetets upplägg med en teoretisk operationalisering som skapar ett intervjuunderlag likväl som teman för att strukturera analysen (Braun & Clarke, 2006, p. 84). Valet av metod görs med en ambition att hitta struktur i empirin genom att söka indikatorer som underlättar förståelsen. Metoden ger även utrymme för det öppna sinnet och genom det möjlighet att upptäcka ny information som

kan ha betydelse för arbetet (Braun & Clarke, 2006, pp. 96-97). Analysen är öppen för att iterativt förändra tematiseringen alternativt addera ytterligare tema.

Den tematiska analysen genomförs enligt Braun & Clarke i sex steg (fritt tolkad och översatt av författaren) (Braun & Clarke, 2006, pp. 87-93):

1	Gör dig familjär med dina data	Transkribera, läs och läs igen medan idéer noteras.
2	Generera initiala koder	Koda intressanta fynd på ett systematiskt sätt
3	Skapa teman	Klustra koderna till teman
4	Granska temana kritiskt	Kontrollera om tematiseringen fungerar med de koder som skapats initialt. Skapa en tematisk karta.
5	Definiera och namnge teman	Analysera och förfina teman, tillse att namn och definitioner för varje tema speglar analysen
6	Producera resultat	Analysera och koppla till teori, skapa resultat och slutsatser

FIGUR 3 TEMATISK ANALYS – TEORI

Den tematiska analysen genomförs med en medvetenhet om betydelsen av repetitionsfrekvensens betydelse för hur fynden värderas. I arbetet har empirin gått igenom vid flera tillfällen för att kunna värdera de identifierade teman och underteman som analysen fokuserar på (Bryman, 2016, p. 551).

Då de initiala teman som används för den empiriska inhämtningen är teoridrivna infinner sig den mest intressanta delen av den tematiska analysen i steg tre och fyra. Här tillåts den iterativa processen påverka temats utformning och kopplas till den teoretiska utgångspunkten. I analysen separeras teman, med sina ur empirin skapade underteman, och tolkas initialt i sin helhet. När helhetsbilden och fynden i temat undersökts separeras analysen i de tre kategorierna av respondenter med syfte att undersöka skillnader i uppfattningar och synsätt.

I temat organisatorisk kultur används det tidigare redovisade analysverktyget som skapats för att indikera vilken typ av ledning som upplevts under insatsen.

Nedan följer en redovisning av det begränsade analysverktyg som användes i det andra temat under intervjun för att härleda indikatorer på typ av ledning.

<u>Valbara uttalanden, endast ett val</u>		
Vad eller hur uppgiften ska genomföras?	Vad	Hur
Varför eller att uppgiften ska genomföras?	Varför	Att
Känner du att du får/har ledningens förtroende eller känner du att du kontrolleras eller behöver kontrollera?	Förtroende	Kontroll
Känner du att ordet handlingsfrihet eller samordning bäst beskriver den situation vi talar om?	Handlingsfrihet	Samordning
Känner du att eget agerande eller restriktioner beskriver din situation?	Agerande	Restriktioner
Vad är mest tydligt i ledningen, målet eller detaljerna?	Målet	Detaljerna
Hur vill du beskriva ledningen, som decentraliserad eller centraliserad?	Decentraliserad	Centraliserad
Känner du att du i din roll agerade på initiativ eller med styrning?	Initiativ	Styrning
Känner du i din roll att du jobbade självständigt eller med kraftsamling?	Självständigt	Kraftsamling

FIGUR 4 ANALYSVERKTYG

Analysverktyget användes i temat organisatorisk kultur för att spåra skillnader mellan upplevd uppdragstaktik och ordertaktik.

3.3.5 Tolkande förhållningssätt, trovärdighet, reflexivitet, validitet och källkritik

Ambitionen och den metodologiska ansatsen är till viss del att reflexivt tolka och skapa kontext genom analysen, Soeters med flera anser att detta skapar möjligheter för läsaren att bedöma begränsningar likväl som poänger med arbetet (Soeters, et al., 2014, p. 31). Fallstudien som grund för empirin ger här en tydlig social och organisatorisk kontext till analysen, detta underlättar den reflexiva analysambitionen (Soeters, et al., 2014, p. 33).

Då författaren har viss förkunskap i det undersökta ämnet likväl som i den undersökta miljön läggs vikt vid att identifiera och undvika att författaren själv blir en del av studien, här ligger del av förklaringen till att trovärdighet och reflexivitet läggs till validitet och reliabilitet som begrepp att beakta (Soeters, et al., 2014, p. 30f).

Källkritiken i arbetet beaktas kontinuerligt med tanke på äkthet, oberoende, samtidighet och tendens (Esaiasson, et al., 2017, pp. 313-322). Författarens kunskap och erfarenhet har, tillsammans med det faktum att intervjuerna kan jämföras, givit en situation som gör att respondenternas utsagor inte vid något tillfälle misstänkts brista i äkthet. Respondentkategorierna ger vidare möjlighet för kontroll sinsemellan, framför allt i avseende på faktiska skeenden och gällande orderläge i fallets progression. Fallet som avgränsning har också det fungerat bra i fråga om samtidighetsperspektivet.

3.3.6 Forskningsetik, intervjuetik och konfidentiell information

Forskningsetik

Etik i den här formen ger riktlinjer för att på ett normativt sätt undvika skada för forskaren, respondenten och undersökt organisation (David & Sutton, 2016, pp. 51-55). Utöver detta tillkommer att kunskap om de etiska riktlinjerna ger trovärdighet till forskaren och det resultat som publiceras, allt i kombination med den bias som en studie av den egna organisationen innebär (David & Sutton, 2016, pp. 56-57; Jacobsen, 2019, pp. 40-41).

Genom arbetets fortskridande har inga signaler på forskningsetiska problem kunnat uppmärksammas.

Intervjuetik

Arbetet har genomförts med ett medvetet förhållningssätt till de fyra grundläggande principerna vilka är informerat samtycke, integritet, konfidentialitet och anonymitet, utöver detta har Vetenskapsrådets allmänna regler studerats (David & Sutton, 2016, pp. 54-55; Vetenskapsrådet, 2017). Med riktlinjer och principer i beaktande bedöms ingen risk för skada föreligga, varken på individnivå eller på organisationsnivå.

Författaren till studien har efter noga övervägande valt att helt anonymisera respondenterna. Även på sådant sätt att citat inte kan kopplas till varandra. Anledningen till detta är att urvalet av potentiella respondenter i avgränsningen är så litet att individer med insikt i organisationen har stora möjligheter att identifiera respondenter och även med mindre kunskap skulle enskilt citat kunna bekräfta en identitet. Att då koppla andra citat påverkar respondentens anonymisering. Citat i studien som helt saknar referens är därför att se som respondent till intervju.

Aspekter på det konfidentiella

Då empirin hämtas i en kontext där skyddsvärd information förekommer, dock ej direkt studerad, kommer utkastet alternativt empirin (forskningsfriheten) genomläsas av en respondent i lämplig position innan publicering (Denscombe, 2017, p. 349). Den här lösningen bidrar också till att identifiera eventuella misstag av författaren, ur intervjuetisk aspekt.

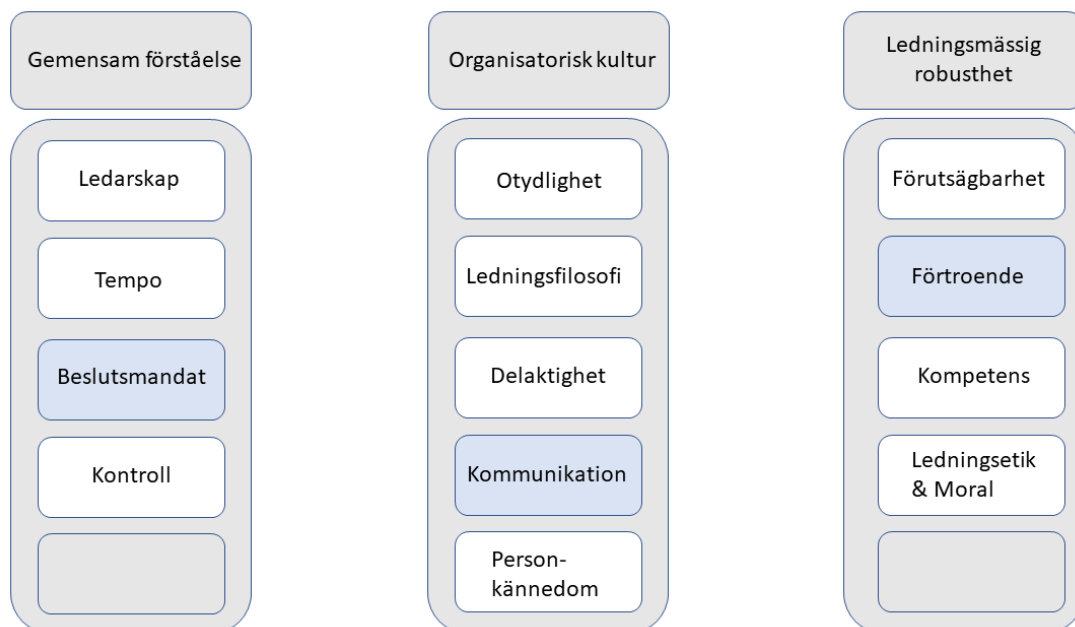
4 Analys

Syftet med analysen är att värdera de teman som framkommit ur teorin och analysera ytterligare fynd ur empirin för att genom detta skapa förståelse för hur ledning under de här förutsättningarna fungerar. Kategorierna av respondenter, som motsvarar ledningsnivåer, ger tillsammans med identifierade teman och förklaringar en möjlighet att generalisera och dra slutsatser (David & Sutton, 2016, pp. 257, 260).

4.1 Definitioner av forskningsteman

Vid analysen av empirin utvecklades ett antal underteman och analysen visade att organisatorisk kultur intog en central roll i ambitionen att skapa förståelse för ledning i det aktuella fallet. Figuren nedan är en grafisk presentation av de underteman som framkom med *beslutsmandat*, *kommunikation* och *förtroende* som de mest framträdande delarna.

Underteman som framkom behandlas i analysdelen, då de i studiens flöde skapats efter det teoretiska ramverket och har därför inte omhändertagits tidigare. Det finns ändå kopplingar till teorin och inget av de identifierade underteman som betonas är särskilt överraskande. Undantaget möjligen ledningsetik och moral.

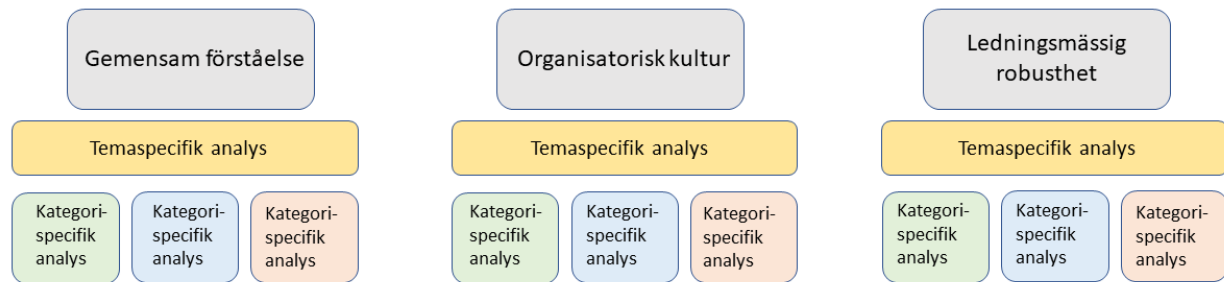


FIGUR 5 UNDERTEMAN

Analysens flöde

Varje tema redovisas inledningsvis separat för att sedan delas upp i kategorierna, eller ledningsnivåerna, för att behandlas kategorivis enskilt. Genom detta går det att i varje tema belysa skillnader i synsätt och tolkning av ämnena.

Nedan visualiseras idén grafiskt, figur 6 presenterar hur uppdelningen ser ut i det här analyssteget innan den gemensamma analysen skapas i den avslutande delen.



FIGUR 6 KATEGORISPECIFIK ANALYS

4.2 Forskningstema gemensam förståelse

Temat gemensam förståelse klarlägger hur respondenterna tolkar ledningsbegrepp och vilken förförståelse och kunskap som finns gällande de styrande dokumenten. I den här delen av analysen undersöks temat initialt utan hänsyn till kategori. Då författaren valt att undersöka tre olika ledningskategorier blir det centralt att sätta uttryck för förståelse gentemot ledningsrollen i rätt kontext utifrån respondentens nivå i det undersökta fallet. För analysens del är respondentens definition av begreppet uppdragstaktik i huvudsak inte relevant för begreppsförståelsen utan mer för tolkning av dennes perspektiv på ledning. Den gemensamma förståelsen är av vikt för författaren då den ger en bild av vilken typ av förväntningar som följer med de nivåer som respondenterna representerar.

Även efter att författaren hade presenterat ämnet och dess avgränsningar tog förvånansvärt många respondenter sin utgångspunkt i ledarskap. Författarens övergripande tolkning på det är att den individ som inte arbetar med begreppen dagligen har en viss startsträcka i att mentalt börja tänka ledning och ledningsfilosofi. Observationen får anses relevant i analysen och är att beakta som en av de övergripande förklaringarna till de friktioner som respondenterna valt att belysa. Den initiala reaktionen på ett utövande av ledning tolkas med erfarenhet och i det här fallet med ett praktiskt synsätt med kort tidshorisont, vilket i viss mån försvårar processen.

Vid en undersökning med syfte att förstå ledning, med metoden att avgränsa till ett specifikt fall, blir fallets karaktäristik en faktor att hantera. I vald metod utkristalliserade sig tempo som en av underkategorierna. Sammantaget visade det sig att tempo påverkar ledning, både i ambition och förmåga att utöva ledning samt i mottagandet av densamma. Respondenternas svar när frågorna handlade om ledning som begrepp kom att handla om beslutsmandat och utövande av kontroll, dels kontroll på skeenden, dels kontrollproblematik när ledning sker på distans. Undertemat beslutsmandat behandlades med olika synsätt, naturligt då uppfattningen bygger på tidigare erfarenheter tillsammans med den faktiska situationen.

Kategorispecifik analys – Gemensam förståelse

Respondentkategori ett – Mottagare av ledning

Den kategori som författaren väljer att benämna kategori ett är den grupp av respondenter som i det avgränsande fallet huvudsakligen agerar i rollen som mottagare av ledning. Kategorins respons på temat är samstämmigt sådant att vägen till att tänka ledning och ledningsfilosofi är längre än för respondentkategori två och tre. De initiala reaktionerna i intervjun präglas av ledarskapet och praktiska detaljer, snarare än övergripande mål och förståelse för rollspelet i ledning. Då kategorin är van vid uppdragsbeskrivningar med tydliga slutmål och ytterst få begränsningar och styrningar, beskrivs situationen i stort som begränsningar av normalbilden. Bilden av att en direkt ledning från högre stab komplicerar arbetet växer fram och jämförs med planeringshorisonter i tidigare situationer.

”alltså, ju mindre tid chefer har desto mer kanske han vill att vi ska lösa uppdrag för han hinner liksom inte med att utarbeta detaljer. Sen beror det väl på hur intressant det är, liksom vilken vikt som läggs vid uppgiften och för den delen om det är farligt såklart”

Känslan hos kategorin är positiv till det stöd som levereras genom central ledning men grumlas av att ambitionsnivån är olika beroende på situationen. Högre chefs syfte är inget som funderas på, målet är tydligt och klart. Däremot uppfattas det som att när intressnivån stiger, troligen tillsammans med tidsbrist eller tempoökning, övergår eller blandas den naturliga uppdragstaktiken med direktstyrning.

”många högre chefer vill blanda sig i ganska mycket och då lägger man liksom ett lock på det här med uppdragstaktik”

Med teorin och reglementet i minnet är det här helt enligt TR LuftOp beskrivning på ledning i flygvapnet (Försvarsmakten, 2021, p. 122f). Ledning sker genom en blandning av uppdragsstyrning och detaljstyrning. Utmaningen här upplevs mer som att detaljstyrningsambitionerna inte riktigt träffar rätt. Antingen genom att de är felriktade, genom att mottagaren är ovan vid situationen eller genom att kommunikationen inte fungerar tillfyllest.

”Det skulle nog behövas pratas om det [ledningsfilosofin i flygvapnet – författarens förtydligande] ganska mycket tror jag, vi har nog inte så bra koll egentligen. Vi gör som vi alltid gjort och vi vet ju vem som bestämmer”

Tillsammans med en annan respondents ärliga svar på följdfrågan Vad är då ledningsfilosofi?

”Jag har inte ens reflekterat över det [...] jaha, okej - men ledningens sätt att få folk att göra någonting då, vi har ju ett regelverk och är officerare så vi gör väl som vi blir tillsagda eller?”

Sammantaget är kategorin ganska spridd i sina angreppssätt på begreppen och visar på en rimlig förståelse för hur koncepten med ledning är tänkta att fungera. Respondenterna har dock ett pragmatiskt synsätt på ledning utan att reflektera över förklaringsmodeller. Författaren anar också en viss protektionism för den egna specialistkompetensen, varför förväntningarna på högre chefs möjligheter att detaljstyra inte är särskilt höga.

Vikt läggs också vid en upplevd förståelse för problembilden för kategori två och dennes utmaningar i en något ovan ledningssituation. Frekvent beskrivs saker som:

”utmaningen ligger i nivån över mig, de bäddade verkligen väldigt bra för oss i besättningarna. Vi behövde inte bekymra oss jättemycket i den aspekten men de hade nog jämt skägg att hinna stoppa alla inputs och andra tokigheter”

Respondentkategori två – Ledning, förband

Den andra kategorin respondenter representeras i fallstudien av den grupp individer som utövade ledning på plats men samtidigt var mottagare av högre stabs ledning från hemmaplan. I studien representerar kategorin mellannivån. Någon individ i den här gruppen innehade också en samverkansbefattning i högre stab under genomförandet av fallet.

Generellt rör sig individerna i den här kategorin närmare de teoretiska begreppen som hanterar ledning i undersökningen. Som förklaring till det ser författaren att de antingen innehar en högre militär akademisk utbildning, alternativt en huvudtjänst närmare stabsarbete och liknande problemformuleringar i vardagen. Observationen gör sig gällande i den självsäkerhet varmed frågorna besvaras samt i förmågan att utveckla resonemang och visa på eget ställningstagande till de koncept som hanteras i undersökningen. Med det sagt betyder det inte att respondenternas uppfattningar nödvändigtvis korrelerar med teoritolkningarna som författaren gjort och som redovisas genom det teoretiska ramverket. Här finns diskrepanser mellan ledningsfilosofins beskrivning och respondenternas uppfattning gällande hur familjär respondenten är med begreppet dynamisk ledning:

”jag tänker att dynamisk ledning innebär att graden av styrning är anpassad efter hur självgående och så de är, de som ska ledas. Men jag vet inte alls om det är rätt.”

I sak är citatet i viss mån korrekt, det beskriver att respondenten har en uppfattning om ledningsmetoden men utan att kunna definiera med vilka medel som ledningen anpassas. Den här osäkerheten kan vara en av förklaringarna till att kategorin som helhet ibland överraskades av högre stabs order och instruktioner. En annan respondents syn på dynamisk ledning:

”För mig är dynamisk ledning att man hoppar mellan kommandostyrning och uppdragstaktik”

Ovanstående är nära reglementet, gränsande till ordagrant. Det intressanta med respondenten som svarade så här är inte att uppfattningen var, med orden korrekt, utan den efterföljande utläggningen om konceptets applicerande på förbandet i stort och på förbandet i det avgränsade fallet.

”Utmaningen och ansvaret för en fungerande ledning ligger till stor del också på mottagande chef, vi är vana att köra som vi brukar [uppdragsstyrning – författarens förtydligande] och när man då får uppdraget så: Ja, jag accepterar uppdraget men i de här delarna måste jag faktiskt ha kommandostyrning”

Insikten om att olika uppdrag kräver olika typ av ledning är närvarande för respondenterna. Det som nämns som beroendefaktor i ämnet, är att det till stor del är beroende på vilken grad av samordning som är nödvändig. Återkommande är uppfattningen om att uppdragsstyrning är den önskade ledningsmetoden. Grunden till uppfattningen är till stor del kompetens och förståelse. I en raljant passage i diskussionen om hur det taktiska transportflyget leds uttryckte en respondent:

”Ja, jag skulle vilja beskriva det som att högre stab, den närmaste, alltså flygstaben, har begränsad kunskap om det taktiska transportflyget. Det här gör att de ofta söker stöd nere hos det taktiska transportflyget för sina beslut på gott och ont [...] medan på nästa nivå på insatsstaben så är det ren tur om det finns någon som begriper något, så skulle jag säga”

I den här passagen av diskussionen behöver också sägas att det inte är en negativ klang som anspelas. Den blir, enligt författarens åsikt, negativ i den delen av ledningen som tydligt tar ansats i direktstyrning mellan två nivåer utan likriktad utbildning och erfarenhet. Därtill ska läggas förutsättningarna med en bristfällig kommunikation, i den tekniska aspekten.

Respondentkategori tre – Ledning, central stab

Den tredje kategorin som representerar högre stab och agerade i det avgränsade fallet utövare av ledning. Kategorin återfinns i central stab men värt att nämna är också att gruppen till del är den direkta kopplingen till det undersökta verkansförbandet. Respondenterna i kategorin leder förbandet men har själva funnit sig i en situation av att vara föremål för ledning från nästa högre nivå. Samtidigt har kategorin varit en stor del av samordningen mellan de olika förband, myndigheter, departement och liknande som deltog i insatsen utöver det undersökta flygförbandet.

I temat känner sig kategorin bekväm och väljer en nästan undervisande attityd till frågorna. Ledning beskrivs samstämmigt som en kombination av medel och metoder för att verkställa högre chefs vilja.

”Ledning - det är medel och metoder. Ur ett militärt perspektiv, då är det medel och metoder för att möjliggöra att man uppfyller högre chefs vilja. Det, om man nu ska ta det jävligt fluffigt, det är ledning.”

Uppfattningen om uppdragstaktik är nästan lika entydig och uppfattningen ligger nära redovisad teori i studien. Här framkommer dessutom en värdering av ledningsmetod, den här värderingen ger indikation på förståelse för den undersökta verksamhetens normalbild och behov.

”Uppdragstaktik. Alltså om jag skulle simplificera uppdragstaktik med ett ord, då är det målbildstyrning. Det vill säga, det är jävligt viktigt om man ska kunna ha en fungerande uppdragstaktik då måste man som chef väldigt tydligt kunna beskriva sin målbild och kan man göra det och man har förtroende för sina underställda chefer. Då är uppdragstaktik det absolut bästa sättet att föra krig.”

En annan respondent väljer även att utveckla sitt svar och sätta det i kontext genom att utvärdera begreppet i sin egen situation.

”i och för sig, inom just flygstridskrafterna behöver det ju faktiskt vara central styrning i vissa fall, men i det stora hela för att lösa ett militärt problem så vill jag påstå att uppdragstaktiken är den bästa. Tydlig målbild, förtroende för underställda chefer - uppdragstaktik.”

Samstämmighet råder i uppfattningen om att flygvapnets tolkning av uppdragstaktiken, genom dynamisk ledning, både är rätt väg att gå och den metod som faktiskt används. Gällande det undersökta fallet glider uppfattningen isär något vilket förklaras av att någon respondent svarar generellt om ledning av det taktiska transportflyget och någon utifrån ledningssituationen under evakueringen. Ledningen av det taktiska transportflyget generellt präglas i stor utsträckning av uppdragsstyrning, det som teorin beskriver som uppdragstaktik.

”Nej, vi detaljstyr inte transportflyget särskilt mycket. Alltså, vi ger dom en uppgift och sen löser dom den åt oss på ett jävligt bra sätt skulle jag vilja säga. Så att

generellt sett skulle jag vilja säga dynamiskt. Definitivt dynamisk på gränsen mot väldigt mycket uppdragstaktik.”

Ledningen i de centrala staberna har generellt en mycket god uppfattning om ledningsbegrepp och det faktiska genomförandet. De osäkerheter som kan anas i respondenternas svar i temat är kopplade till osäkerheter för var studien siktar. En misstanke om att syftet var att misskreditera högre stab kan inte uteslutas då författaren senare under samma intervju upplevde en förändrad, mer öppen attityd från respondenten.

4.3 Forskningstema organisatorisk kultur

Ledningen i organisationen följer en hierarkisk struktur och förståelsen för begrepp behöver kompletteras med en förståelse som korrelerar i ledningsnivåerna. Temat organisatorisk kultur i studien syftar till att utgöra en subjektivt mätbar effekt på samarbetsförmågan och en förklaringsmodell till divergerande uppfattningar. I temat organisatorisk kultur undersöks även frågan om uppfattningar förändras med den organisatoriska tillhörigheten eller om den eventuella differensen kan kopplas till antingen ursprung eller utbildning.

Empirin visar på en otydlighet i vilken form av ledning som utövades. Respondenternas reaktioner på frågorna visar på en divergerande uppfattning och tolkning av situationen. De ur teorin hämtade indikatorerna på typ av ledning visar att ledningsambitionen förändrades genom strukturen.

Analysverktyget ger en tydlig indikation på var skillnaderna finns. Den initiala ambitionen att göra en grafisk struktur över hur ledningen uppfattades övergavs då analysen visar att svaren inte kom som direkta reaktioner. Kontext målades och vid djupare analys av empirin kan det urskönjas ett sökande efter detaljer för att förklara valen. Med den typen av empiri hanteras informationen bäst kvalitativt (Fejes & Thornberg, 2019, pp. 35-39).

Det här betyder inte att analysverktyget inte fungerade, tvärtom ger verktyget förklaringar till varför respondenterna svarar som de gör i andra frågor. Exempelvis ger svaret på frågan: *Vad eller hur?* en dimension till att förstå ledning. Kategorierna ett och två är samstämmiga i att *vad* bäst beskriver ledningen i fallet. Kategori tre svarar däremot *hur*. Det här beror på att upplevelsen är olika, kategorierna arbetar i olika ledningssituationer.

Utvecklingar av begreppet ledningsfilosofi triggades av analysverktygets frågor. Huvuddelen av det som ifrågasätts i den här aspekten är skillnaden i vana av hur det taktiska transportflyget leds. Då förbandet vanligtvis antingen planerar i god tid eller mer eller mindre sköter sig själva uppstod här en ovan situation. Förbandet upplevde att den centrala staben applicerade en

ledning som vanligtvis mest används i det nationella luftförsvaret. I denna del av analysen utvecklades undertemat delaktighet som en spegling av en direkt reaktion på det ledningsförhållande som uppstod. Lärdomen från det undersökta fallet är att den ledande nivån, i det här fallet flygstaben, bör sträva efter förutsättningar som skapar delaktighet.

I progressionen av uppdragets genomförande skapades positioner för samverkansofficerare vilket av respondenterna upplevdes underlätta ledning i samtliga nivåer.

Respondenterna beskriver den upplevda ledningssituationen som en blandning av direkt ledning och ledning genom uppdrag. Utövandet av ledning i det aktuella fallet hämmades av bristande kommunikation. Här var det avgörande att definiera vad bristerna bestod av. Den första bristen är rent teknisk, det vill säga enligt teorin om en solid kommunikationslösning vilken i sin tur är avgörande för utövande av ordertaktik. När sambandsmedel uppvisar brister på det sätt som beskrivs av respondenterna är valet att rikta ledningsmetoden mot uppdragstaktik det rimliga (Cyr, 2014, p. 23). I den andra aspekten, som hanterar den direkta kommunikationen mellan individer, framkommer ett antal problematiska faktorer som beskriver de skilda uppfattningar om ledning som lutar mer mot att skapa friktioner än att skapa en fördelaktig ledningsmiljö för de inblandade.

I temat organisatorisk kultur blev även personkännedom ett undertema. Personkännedom är ofta en underlättande faktor när det kommer till samarbete och kommunikation men här skapades temat ur skillnader och hur denna kännedom förändrade hanterandet av ledningsmetoden. Exempel på personkännedomens fördelar finns bland annat i relationer mellan personal i insatsområdet och central stab där situationen med öppna kommunikationsmedel försvårade ledningen:

”Det blev svårare när jag hade med flygstaben och insatsstaben att göra, jag visste inte ens vem det var jag pratade med [...] men med rätt LIL [Luft Insats Ledare – författarens förtydligande] så var det bara klartext. Det här är problemet, det här behöver jag. Okej, återkom om en timme, sen var det klart”

Personkännedom visar sig vara en reell utmaning också i andra delar av ledningsorganisationen. Här är en av de förklarande faktorerna nivåernas storlek i fråga om personal. Teorierna är byggda med grunden i Napoleons arméer, där kan man generalisera enbart med en styrkas numerär. I en situation med en numerärt begränsad organisation framkommer individens personliga förmågor och eventuella tillkortakommanden med en relativt sett större dignitet.

Kategorispecifik analys – Organisatorisk kultur

Respondentkategori ett - Mottagare av ledning

För den första kategorin respondenter är det tydligt att skillnader från det som ses som den normala ledningsmiljön är fokuset för svaren. Som tidigare poängterats är de här individerna vana att arbeta med väl utvecklad uppdragsstyrning vilken i grunden enbart baseras på målbeskrivning.

”Ledningsfilosofi är inget jag reflekterar över varje dag vilket innebär att det är alldeles lagom närvarande och inte ett problem. Jag saknar det inte och jag efterfrågar det inte, kanske beror det på att allt filtreras genom några nivåer innan det kommer ner till min nivå.”

Uppfattningarna om hur verksamhet borde ledas och teorier som kan ses som bakomliggande förklaringar till valet av ledningsmetoder eller filosofier markeras inte. Det som ses är dock en underliggande förståelse för vilken effekt valet av ledningsmetod kan ha. Dessutom visas en förståelse för hur den alternativa ledningsmetoden påverkar, både ur en tidsaspekt och ur en flexibilitetsaspekt.

”med uppdragsledning är det lättare för både högre chef och mig som befälhavare när tiden är knapp. Han behöver inte grota ner sig i detaljerna och jag kan agera på den information som finns tillgänglig.”

Med analysverktyget som grund för tolkningen av kategorins svar utkristalliseras en bild av tydlig uppdragsstyrning. I respondenternas svar finns uppfattningar som kan tyda på detaljstyrning men i den omkringliggande kontexten visar det sig att detaljer som styrs av yttre omständigheter får effekt i uppfattningen. En stor del av förståelsen visar sig i detaljerna då yttre påverkansfaktorer, som negativt påverkar friheten att agera med eget initiativ och med tydligt fokus mot målet, kvarstannar i minnet som friktioner eller irritationsmoment.

Respondentkategori två – Ledning, förband

På det stora hela uppfattar kategori två ledningsmiljön på ett liknande sätt som den första kategorin. Rollen i vilken de agerade under insatsen var tydlig och uppgifterna visar sig kunna kategoriseras som uppdragsstyrning. På ett liknande sätt som den första kategorin, ser de här

individerna igenom den faktiska uppgiftsställningen och upplever friktioner som i sig kan ses som detaljstyrningar. Troligen är dessa styrningar ett uttryck för bristande detaljkunskaper från högre chef i kombination med differenser i tidstempo. Kunskap kan indikeras på fler sätt men blir i det här fallet intressant då det framkommer en bild av att kunskapsbrist tillsammans med tidsbrist leder till detaljstyrning från högre chef. I detta fall fanns dessutom flera högre chefsnivåer. Graden av detaljstyrning är svårt att tyda men det är en av tendenserna i empirin, genom det är det en faktor som kan bidra till förståelse. Respondenterna i denna kategori har olika syn på många saker och uttrycker sig med stor variation. Likheterna som framkommer med hjälp av analysverktyget är dock påtagliga även om grunden till uppfattningarna varierar.

”När högre chef kommit i kapp började det komma styrningar och då hade vi ändå jobbat tre dygn och levererat som bäst [...] nu litade man ju på mig, men flygtaktisk nivå skulle ju rapportera till insats och jag vet inte hur det var med friktioner där men INSS [insatsstaben – författarens förtydligande] ringde direkt till oss och hade åsikter.”

Förståelsen för informationsdelen av ledning är närvarande, lösningen på hur det ska hanteras finns det också förslag på. Kommunikation är den första delen som är återkommande genom alla grupper och den blir en faktor för ledningsmiljön i det här fallet. Förväntan från högre stab är rapportering med underlag som är av kvalité, för att i sin tur ligga till grund för direktstyrning. Samtidigt finns inte förutsättningarna att leverera underlag på samma sätt som i ledningsmiljön i det nationella luftförsvaret.

”Vi har ju liksom inte förutsättningarna som Obama hade när de tog Bin Laden, då satt han ju och ledde från absolut högsta nivå i realtid till enskild enhet.”

Det poängteras även vikten av en gemensam lägesbild. Situationen som beskrivs är av en ledningssituation där det initialt förelåg en differentierad lägesbild avseende målsättning och genomförande mellan förbandsnivån, flygstaben och insatsnivån. Just samordning är en av analysverktygets delar där alla respondenter var samstämmiga. En del av förståelsen skapas även här då svaren påvisar skillnader från normalverksamheten.

”jag tror att man kan uppleva att det här förbandet tar en hel del egna initiativ och kan upplevas som ganska bångstyrigt [...] vi är vana att klara oss ganska mycket själva, vi kanske kan upplevas som bångstyriga då.”

Ambitionen att göra jobbet finns genomgående genom samtliga respondenter, skillnaden mellan kontinuerligt tjänstgörande personal vid förbandet och övriga beskrivs med citatet ovan. Förståelsen för den annorlunda förutsättningen finns, men den undertrycks av uppfattningar om hur man bör göra saker och uppstartsfriktioner hos övriga befattningshavare. Den kvarstående frågan blir då varför det är en skillnad när förutsättningar förändras?

Respondentkategori tre – Ledning, central stab

Den kategori som avviker från de övriga är kategori tre. Resultatet är inte oväntat, dels därför att denna personalkategori innehaft stabsfunktioner och dessutom befunnit sig i Sverige, dels för att huvuddelen inte är direkt kopplad till förbandet. Hos de här respondenterna visar sig även andra delar av förståelsen då beskrivningar om ledningsmiljön mellan flygstab, vilken organisationsmässigt leder den flygande verkansdelen, och insatsstaben som leder insatsen beskrivs som stundtals utmanande.

”Vi tänker styra via uppgifter med stort förtroende till utförande enhet. Sen är det som sagt så att liksom på riktigt, insatsstaben underlättar inte alltid den filosofin. Faktiskt är det så att vi behöver ofta mota vår chef och säga att: Ni kan inte styra oss här. Detta är för detaljerad nivå. Vi får ingen frihet egentligen styra som vi vill.”

Kategorin upplever sig i viss mån klämd mellan insatsstaben och förbandet och har samtidigt åsikter om mottagaren av ledningen. Här upplever ledningsnivån att förbandet ibland inte fullt ut tar uppgiften, utan söker ledning i detaljnivån. För att förstå varför det är på det sättet kan man koppla ihop uppfattningarna och väga in mellankategoriens problembeskrivning med direktstyrning från nivån över flygstaben.

”jag tycker ibland, och nu är det kritik mot förbanden, jag tycker att förbanden ibland inte agerar enligt uppdragstaktik utan att dom lutar sig mot oss och kräver styrningar för saker som de själva har mandat att agera inom och det är intressant. Jag kan själv tycka att vi, ja på förbandsnivå då, inte alltid tar chansen att applicera uppdragstaktiken.”

Över lag visar empirin i kategorin på många lärdomar och en hel del självkritik. En stor faktor är insikten om att lednings- och lydnadsförhållanden inte följdes. Förhoppningsvis är det här saker som tas omhand inom ledningsnivån men det är värt att nämna här då det har en roll i att förstå uppdragstaktiken i det studerade fallet.

”Det var insatsstaben som de facto ledde, med all rätt skulle jag vilja säga. Det borde ha varit så, men vi borde ha gjort det på ett annat sätt så att jag vill säga att jag tror nog att vi hade kanske högre chefs förtroende, men det blev jävligt fel i ledningen i hela den operationen. Jamen så är det.”

Citatet ger en möjlighet att förstå frustrationen för vissa detaljer, det är inte frekvent uttryckt av respondenterna men i helhetsöversynen av empirin klarnar vissa detaljer med den här förståelsen.

4.4 Forskningstema ledningsmässig robusthet

I det tema som benämns som ledningsmässig robusthet analyseras respondenternas grad av samsyn gällande uppfattningar om ledningen i det undersökta fallet likväl som i andra ledningssituationer. Yttre påverkan på situationer och rollspel analyseras med syftet att skapa förståelse för vad som värderas i ledningshänseende och var utvecklingspotentialen ligger. Då det i teorin framkommit behov av samsyn som en faktor för framgångsrik ledning blir kompetens i de olika nivåerna ett medel för förutsägbarheten i ledningen. Förutsägbarheten i sin tur ses som en förutsättning för en framgångsrik ledning genom uppdragsstyrning. Här poängteras från det insatta förbandets sida att man upplevde vissa brister i grundläggande förståelse från den centrala stabens sida.

”på måndagen var det nog, då ställde vi frågan till flygstaben: vilket stöd behöver ni eller insatsstaben i det här genomförandet? Varpå VB [Vakthavande befäl – författarens förtydligande] svarade inget. Redan där kan jag tycka att det var en stor kunskapsbrist då han svarade dels som flygstaben, dels som insatsstaben. Insatschefen uttryckte det när han fick höra det som: Menar du på allvar att vi har tackat nej till er kompetens?”

I den här nivån kopplas förtroendet till undertemat delaktighet i föregående huvudtema. Förtroende för ledning skapas i den här kontexten när vetskapen om att de egna kärnfrågorna finns med som del av beslutsprocessen. Förtroendet kan i den här första delen av underkategorin, översättas till den tillit som teorin identifierat. Tilliten som styrprincip, som det i det här fallet blir, kräver en lyhördhet från den övre delen av ledningskedjan. Vilken i sin tur behöver initieras från det ledande hållet (Bringselius, 2020, p. 52). Förtroende har i studien även en annan dimension. Inom förbandet, i insatsområdet när kommunikation försvårar och initiativ underlättar kan uttryck för konsekvent ledning och stort förtroende visa sig.

”jag uttryckte vid något tillfälle till ***** att nu sätter jag alla mina år på arbetsplatsen och allt mitt intjänade förtroende på ett kort. Sen gick jag in i rummet och levererade mitt beslut. De sa bara: Okej, vi misstänkte det och har faktiskt redan börjat kolla på det.”

Här framkommer ett exempel på följarskap i kombination med uppdragstaktik. Med ett tydligt mål som i det här fallet ligger följarens fokus i resultatet. Att dessutom med ett grundmurat förtroende känna oro för att leverera ett utmanande beslut kan här ses på två sätt. Antingen bara som ett kvitto på ledarskapet i stort men inte en faktor när uppgiften är större än individen, eller som följarens vilja att förekomma och underlätta ledarens intentioner och målsättningar.

I undersökningen framkom en lite oväntad vinkling på ledningen. Den om etik och moral. Frågan ska i det här fallet förstås som den gemensamma grunden, eller grundinställningen. Synen på hur flygvapnet hanterar och behandlar individer i beroendeställning och vilken inställning vi har till att leda, tillsammans med följarens roll att utföra den order man är ålagd att utföra. Här blev den i kontexten av vilken gemensam grund vi står på, ”är vi ett flygvapen?” frågade sig en av respondenterna.

Kategorispecifik analys – Ledningsmässig robusthet

Respondentkategori ett - Mottagare av ledning

I ambitionen att förstå respondentkategorins syn på ledningsmässig robusthet visar det sig att det är här som kategorin börjar generalisera om ledning i stort och hellre talar om allmänna uppfattningar. Med det sagt visar sig en stor portion självinsikt som förklaring till åsikterna.

”svagheten är att det är svårt att göra en kristallklar order som du inte kan ifrågasätta när vi är kreativa människor som ifrågasätter, haha [...] nej, men det är ju vår styrka – att vi är kreativa och försöker hitta de bästa lösningarna och får vi bara använda vår kreativitet inom rimliga avgränsningar så blir det ju bra”

Det övergripande missnöjet visar sig i detaljer där ledning utövas för detaljerat, specifikt när det inkräktar på det som ses som specialistkunskaper. Här visar sig en viss, om än befogad, protektionism för det egna mandatet. Sammantaget återkommer kategorin till att det är önskvärt med lyhördhet från de ledande nivåerna.

”oavsett vilken nivå man sitter på och vilken bakgrund man har så måste man vara lyhörd, det spelar ingen roll vem man är. Du måste vända på allt och du måste ställa dig frågan: Vad är det jag inte vet, vad är det jag missar, vad är det jag behöver för att ta det här beslutet?”

I det avgränsade fallet har kategorin uppfattningen att förutsättningarna för att detaljstyra den här verksamheten inte fanns. Uppfattningen visar sig på ett flertal sätt men oavsett om det är kommunikationsförutsättningar, erfarenhet av typen av verksamhet eller bakgrund landar det i att de försök till detaljstyrning som gjordes inte föll i god jord. Insikten finns också om att förbandet inte har representation i högre staber, därmed finns även en förståelse för de friktioner som uppstår.

Under insatsens genomförande var den här kategorin i huvudsak inte fokuserad på hur ledningen utförde sitt arbete. Respondenterna beskriver att rollen som befälhavare i en osäker insatssituation handlar om mycket mer. Det finns en besättning att ta hand om, samtidigt som de taktiska besluten som behöver tas i det faktiska genomförandet behöver vara underbyggda. Besluten grundar sig i den information som finns tillgänglig, även om den i det här fallet inte var särskilt fyllig. I den här situationen landar undersökningens fokus i stället på följarskapet. Av de ledningsnivåer som agerar, anser respondenterna att det krävs att minst en fungerar smärtfritt och det är den mellan verkansdelen och närmaste beordrande chef.

”när cheferna har fullt upp vill du ju inte gå in och störa, man kan ju inte hela tiden kolla har du tänkt på det här, har du tänkt på det där, vi litar på det system vi har att hantera – det är ju inga idioter som sitter där. De har ju koll på läget”

Tillsammans med ett uttalande kopplat till tidigare citat om samma jobbiga beslut:

”jag vet ju att ***** var orolig för att ge den där ordern i slutet men det behöver han ju inte vara, vi vet ju att de har tänkt igenom det där och så. Sen var det ju omständigheter som gjorde att när vi fick tänka lite själv så var det ju helt självklart att vi skulle köra”

Följarskapet som författaren uppmärksammar i empirin visar sig på lite olika sätt. En del är som redovisats, förtroende. Den andra delen är insikten om vilken situation den närmaste chefen har. I den insikten ligger rollspelet nära och förmågan att välja, för att sedan hålla sina roller separerade.

”Min ledning var ju ganska enkel, jag hade ju en divisionschef och så småningom en flygchef som ledde vår verksamhet. Dom fick ju ta allt brus och vi fick koncentrera oss på vårt, det är väl så det ska vara [...] det är ju inte särskilt mycket ledning på plats men det funkade ju bra”

I frågan om vad som skulle kunna göras bättre finns det en uppsjö av idéer som hanterar allt från generella saker till specifika detaljer som är applicerbara på fallet. Övergripande, och intressant för undersökningen är att möjliggöraren för ledning – kommunikation är det enskilt mest samstämmiga området. Besvikelsen på bristen av tillräckligt bra samband är stor. Rent organisatoriskt förvånas kategorin över att det funnits diskussioner om mängden personal på plats samtidigt som uppfattningen är att det funnits ”hur mycket folk som helst på hemmaplan”.

”Planeringen borde gjorts bättre, nu var det ju bråttom [...] men det här med folk. Jag vet inte exakt men man hör ju att det sitter trettiofem personer på insats och leder den här operationen och då undrar man ju vad dom höll på med egentligen allihop”

I det avslutande citatet visar sig en del av nyckeln till förståelse för ledningen. Kommunikation om struktur kan vara en avhjälpande faktor men författaren anser att en mer trolig förklaring är förtroende, eller brist på densamma.

Respondentkategori två – Ledning, förband

I den kategorin som kan anses sitta mellan verksamheten och ledningen från högre stab, visar sig en pragmatisk syn på situationen i det aktuella fallet likväl som i den generella aspekten. De faktiska upplevelserna av ledningen blandas med åsikter om vardagens utmaningar. De ledningsmässiga friktionerna ställs gärna i relation till motsvarande situationer i normalverksamheten, samtidigt som de utgör en betydande del av förståelsefaktorerna. Den här kategorin är i grunden van att sköta sig själv i stor utsträckning, även om förbandet succesivt närmar sig en tydligare och mer inkluderad ledningssituation.

”Jag brukar beskriva det som att fram till 2001, eller 2002 så var man ute på insatser, skickade ett vykort till flygvapenledningen och med bilden talade om: Här har vi varit. Ungefär så fick flygvapenledningen reda på att vi varit och gjort något någonstans”

Uppfattningarna om hur ledning genomförs i allmänhet i den verksamhet som är att betrakta som normal, anses skilja för mycket från den ledning som projiceras i situationen som undersökts. Men även specifikt om den ledning som är aktuell i fallet finns tydliga åsikter och uppfattningar. I den här kategorins roll har respondenterna att, som individer, hantera hela spektret av uppgifter. Från ledning i de stora frågorna, till personalansvaret som är detsamma som i produktionsverksamheten.

”jag har svårt att se skillnaden mellan kollektivt ledarskap och ledning, det har nog med nivåerna att göra [...] men ja, det handlar mycket om förtroende, vilket förtroende har en nivå för närmaste högre nivå.”

Med respondenter som är vana att jobba med stort delegerat ansvar, alternativt med ledning i en planerad verksamhet, rör sig det empiriska materialet i temat ofta mot förtroende. Antingen i formen av att ledningen går att tolka som ett bristande förtroende eller som i citatet innan, att det har en stor vikt. God samverkan inom nivån poängteras men också vikten av att inte ifrågasätta kompetensen, vilken är en återkommande faktor. En aspekt på kompetens, i det här fallet specialistkompetens, är att någon respondent inte ens anser att det är lönt att försöka skapa kunnande i en aktiv insats. Kompetensbrist blir således en belastning.

”jag uttryckte vid något tillfälle att jag inte ville ha med någon random överstelöjtnant eller överste som jag hela tiden skulle vara tvungen att undervisa.”

En frustration yppas också om den faktiska organisatoriska situationen.

”min uppfattning är nog ganska tydlig så att flygvapnet håller på med stridsflyg, det är de första tio prioriteringarna. Minst. Det är utmanande för lägre nivåer därför att man upplever att man är ganska ensam och inte har någon som kan sätta sig in i situationen.”

Men det finns också förslag på hur organisationen kan utvecklas för att avhjälpa det som ses som ett problem.

”Jag tycker det är ganska synd att man omger sig, högsta chefen omger sig med likasinnade i stället för att knyta till sig andra kompetenser”

Förklaringen till uttrycken för de känslor som visar sig är organisatoriskt enkla att förklara men det är bara en delförklaring. I en fungerande uppdragstaktisk ledning bör dessa problem enligt teorin kunna hanteras. Det bör snarare ses som ett uttryck för en upplevd likriktning av personalkategorier och kompetenser på ledande befattningar. För att fullt ut förstå begreppet kompetens i den här kategorin och situationen bör förklaringar sökas i situationer utanför det avgränsade fallet.

Respondentkategori tre – Ledning, central stab

Kategorin som representerar central ledning har inte oväntat en delvis annorlunda syn i det här temat. De ser initialt utmaningarna främst i metoder och förberedelsestider. Utmaningarna ställs inte i relation till tidigare erfarenheter i samma kategori, utan jämförs med den dagliga huvuduppgiften.

”Det ena är att skillnader och förändringar i verkligheten kan ske i ett högt tidstempo, det vill säga att det gäller att komma i väg och komma på plats snabbt. Förberedelserna blir i den situationen väldigt små. Ja, det är ena. Det andra som jag upplever är en väsentlig skillnad mot om vi kör liksom kriget själva, alltså LFÖ

eller vanlig incidentberedskap som vi gjort under ***** här idag, är att ledningen är ju distribuerad.”

Kommunikation återkommer hela tiden och ses som en begränsning, åter i relation till det som upplevs som den vanliga arbetsuppgiften.

”Ja, en väsentlig skillnad att leda någon som använder våra normala sambandsmedel och normala rutiner kontra någon som står i Pakistan och har en mobil.”

Här finns en viktig del i att förstå ledning av den här typen av verksamhet. Ambitionen är att leda, intentionen är god på alla nivåer. Uttrycken för misslyckandet att nå fram med sin ledning ses som en faktor som nivån borde förbereda sig bättre på. För att kunna leda på liknande sätt som man är van vid ser respondenterna att detta bör åtgärdas. Med uttrycken kan skönjas att det i viss mån saknas flexibilitet för den okända förutsättningen och den alternativa situationen.

”Att hitta liksom vägar in i operationen för att kunna leda på ett bra sätt. Det är en utmaning och den tror jag kan se annorlunda ut beroende på vart fan man åker.”

Lösningen identifieras som delvis teknisk även på den här nivån men det upplevda behovet av viljan till att bibehålla kontroll, visar sig även på andra sätt.

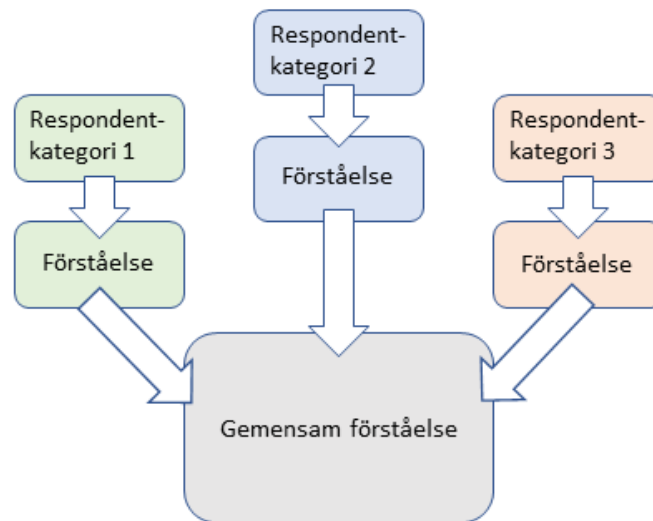
”Vi borde nog haft en senior representative från flygstaben där. Nu var det ju förbandets egen personal som var senior representative och det tror jag var dumt, så det behöver inte bara vara tekniska lösningar, det kan vara en metod också.”

Citatet bidrar med förståelse, den ledningssituation som upplevdes i flygstaben går att tolka som en känsla av att vara förbikopplad i vissa aspekter med tidigare empiri som grund. Nivån kände sig också underrepresenterad i insatsens genomförande. Samordning har varit ett ledord genom empirin. Det faktum att insatsstaben samordnade de ingående delarna inklusive transporterna, gör att situationer att ta initiativ och utnyttja möjligheter landade på den chef som faktiskt var på plats.

4.5 Kategorigemensam sammanfattning

De kategorispecifika analyserna sammanfattas här till en gemensam förståelse från respondenternas empiri. Sammanfattningen ligger till grund för undersökningens resultat och svar på forskningsfrågan men även för att ge förslag till vidare forskning.

Sammanfattningsstrukturen visualiseras grafiskt nedan.



FIGUR 7 GEMENSAM FÖRSTÅELSE

Den gemensamma förståelsen visar på delvis samsyn för ledningssituationen men också på ett antal områden som kan utvecklas. Empirin visar att de identifierade områden som behöver utvecklas för den här typen av verksamhet skiljer sig mellan respondentkategorierna. De områden som tydligast pekar på skillnader handlar om den organisatoriska uppfattningen gällande den rådande kulturen. Förväntningar som inte infrias avseende en gemensam kultur, påverkar tilliten. Tydlighet i lednings- och lydnadsförhållanden samt förväntade mandat att agera inom uppdragstaktiken är också det en förutsättning för tilliten (Vandergriff, 2019, pp. 18-21). Utvecklingsområdet återfinns i kontaktytan mellan ledningen på förbandet och de högre staberna och kan kopplas till frekvens på situationer när ledningsmetoder och ledningsfilosofi faktiskt sätts på prov. Kommunikation, vilket är viktigt i all typ av ledning men inte minst i en detaljstyrningsform, sammanfattar både kulturskillnader i organisationen och faktiska förutsättningar (Cyr, 2014, p. 21).

Respondentkategori ett poängterar vikten av samband, tydliga mandat och ledarskap. Kategori två fokuserar på ledningssamverkan och betonar vikten av tydliga spelregler och kontaktytor.

Den tredje kategorin är insiktsfull om förutsättningarna för förbandets situation och markerar ledningsfilosofi och metod inom de högre staberna som ett utvecklingsområde.

5 Resultat

5.1 Resultat och slutsats

Hur kan uppdragstaktik förstås vid ledning av flygvapnets taktiska transportflygförband?

För att svara på forskningsfrågan är citatet nedan en bra början.

”nu blir det lite larvigt då, men det kräver verkligen en dynamik i ledningen. Uppdragstaktik är inte svaret på flygtaktisk ledning enkom [...] utan flygtaktisk chef måste kunna i princip detaljstyra vissa funktioner. Det måste man förstå. Sen måste man också förstå och det har ju med dynamiken att göra, att man måste vara beredd att röra sig i olika tempon hela tiden, även på den taktiska ledningsnivån [...] man måste leda taktiskt både över veckor, dagar och i princip minuter.”

Beskrivningen är en övergripande känsla för ledning i flygvapnet. Citatet kommer från en ledande individ i flygstaben vars uppgifter spänner över många områden och där ledning av luftoperationer är en huvuduppgift. Under intervjun framkom att luftförsvarsrollen är central och respondenten refererade kontinuerligt till det nationella försvaret samt skillnaderna mellan detta och insatsens verksamhet. Citatet ovan bidrar, tillsammans med flertalet övriga citat, med förståelse om att ledningsfilosofin och metoderna i nuvarande situation inte kan tolkas som optimerade för fallet.

Det här är en bra början till att skapa förståelse för uppdragstaktiken och den dynamiska ledningen. Ledning i flygvapnet handlar om att det inte nödvändigtvis råder samma typ av ledningsförutsättningar vid alla tillfällen. Uppgiften och beslutsfattarens förutsättningar måste vägas in (Brehmer, 1991, p. 185f).

Sammantaget bidrar empirin också med förståelsen för vilken skillnad som kategorierna upplever föreligga i fråga om differens från normalsituationen. Även om fallet beskriver en massmedialt, men även förbandsmässigt, anmärkningsvärd händelse upplever den kontinuerligt tjänstgörande personalen få saker annorlunda – undantaget den högre stabens intresse och

förändringar från normalbilden. De högre staberna upplever däremot en annorlunda situation jämfört med den ledning av luftförsvaret som de är vana vid. Förståelsen som växer fram poängterar också att alla nivåer i orderkedjan inte nödvändigtvis behöver samma typ av ledning i varje enskild situation. Ledningstypen kan vara av detaljstyrningstyp i ett steg men övergå till uppdragsform i nästa. Förutsättningarna som framkommer visar på en form av ledning genom att filtrera; order från högre stab filtreras till en uppdragsform som möjliggörs av tillit och förtroende tillsammans med kunskap om förmågor och begränsningar, vilket i sin tur möjliggörs av en gemensam kultur (Palmgren & Wikström, 2016, p. 45; Vandergriff, 2019, pp. 18-21; Bringselius, 2020, p. 52).

Analysverktyget ger svar på skillnader mellan nivåer, den tredje kategorin fann sig i en situation, eller nivå, av att ledas av insatsstaben med en upplevd kommandostyrning. Kategorin väljer i verktyget svaren *hur*, *att*, *kontroll*, *detaljer* och *centraliserad*. Samtidigt leder nivån kategori två med en annan approach. Kategori två svarar *vad*, *förtroende*, *målet* och *decentraliserad*, vilket indikerar att nivån upplever sig arbeta i en uppdragstaktisk situation. Den första kategorin upplever likt kategori två en situation som präglas av uppdragstaktik men skiljer sig från uppfattningen då de unisont svarar *centraliserad* ledning. Det här kan indikera fler saker, exempelvis tydlig kommandostyrning av närmsta chef men det skulle ha resulterat i andra svar på de andra frågorna. Slutsatsen i det här fallet är att trots att kommunikation, som är en förutsättning för ordertaktik, var en av de svaga punkterna har kommunikationen skapat en upplevd styrning från nivåerna över kategori två direkt till verkansdelarna. Just det här är en stor del av det som skapar förståelse för ledning av den här typen av verksamhet.

Avgränsningen i det valda fallet innebar att studien fokuserade på en mindre militär enhet i en uppkommen situation. Med ambitionen att skapa förståelse för uppdragstaktiken är det värt att återkomma till den inverkan som studiens förutsättningar får. Sammantaget visar det sig att den uppkomna situationen och storleken på enheten spelar mindre roll än förväntat. Verksamhetens art tillsammans med förutsättningar och kulturskillnader bidrar däremot mer än förväntat till förståelsen.

Uppdragstaktik tolkas i flygvapnet genom dynamisk ledning. Den dynamiska ledningens två ben är uppdragsstyrning och detaljstyrning. Uppfattningen som målas av studiens resultat är att om det nationella luftförsvaret vilar lite tyngre på detaljstyrningsbenet, vilar insatser med det taktiska transportflyget tyngre på uppdragsstyrningens ben.

Författarens övergripande slutsats av studien är att begreppet dynamisk ledning är en passande beskrivning på ledningsfilosofin i flygvapnet.

Tolkningen av begreppet i den här kontexten och i fallets avgränsning är att uppdragstaktik är rådande ledningsmetod. Direkta styrningar kan behövas i alla situationer men flygvapnets tolkning, dynamisk ledning, är designad i huvudsak för luftförsvarsoperationer och behöver övas och användas tillsammans med övriga förband i flygvapnet. Uppdragstaktiken i det avgränsade fallet kan förstås som ett balanserande av mandatfördelning samt att utmaningen i huvudsak ligger i kommunikation och tillit genom den personliga relationen.

5.2 Diskussion

Kan en försvarsgren i den svenska Försvarsmakten hantera olika ledningsfilosofier beroende på vilken typ av verksamhet som ska genomföras? Troligen, dock med friktioner. Den del av arbetet som överraskat är vilken skillnad det är på utgångspunkt till svar på frågorna som respondenterna tar. De spontana svaren på vissa frågor skiljer sig avsevärt, även om skillnaderna minskar efter resonemang. Detta kan naturligtvis vara personbundet men graden av förförståelse korrelerar med utbildningsnivå och erfarenhet av ledningssituationer. Utvecklingen till ett ännu starkare ledningsklimat bör troligen gå genom en mer diversifierad central stab, tillsammans med ett mer frekvent ledningsansvar för den här typen av uppdrag från densamma. Alternativet är en tydligare och större mandatfördelning till mottagare av ledning, problemet med båda de här lösningarna är att personalen är en ändlig resurs. Kvar står det mer frekventa ansvarstagandet. Vikten av övningsverksamhet har betonats i flertalet av bidragen till teorin och skapandet av förståelse för typen av verksamhet bör poängteras vid de tillfällen som föreligger.

5.3 Reflektion

Att göra en jämförelse mellan den teoretiska, historiska och ordagranna meningen i ett begrepp och en samtida, begränsad händelse är en svår uppgift. Det var initialt i arbetet inte heller meningen att det skulle göras men lärdomarna av att genomgå en akademisk process på det här sättet ger perspektiv på andra typer av utredningar och bedömanden. Författarens uppfattning är att den här processen ger ett tudelat resultat. Den självklara delen av resultatet är att svara på forskningsfrågan. Den andra delen är en bedömning av egen progression samt reflektion över huruvida produkten blivit annorlunda utifall studien gjorts om, då med de erfarenheter som författaren tillägnat sig under arbetets gång. Svaret på den första delen redovisas i studien, svaret på den andra delen är författaren förmodligen inte redo att besvara. Den iterativa

processen som redan från början upplevdes nödvändig som en del av svaret visar att forskarens erfarenhetsnivå spelar roll i fråga om att identifiera när förändringar i arbetssätt, likväl som i ämnets och utformningens upplägg, behöver göras. Insikten i arbetsmetoder är en annan förklaring. Om studien skulle gjorts om skulle förändringar gjorts i angreppssätt, till exempel i form av att genomföra pilotintervjuer. När valet att låta teorin styra den teoretiska referensramen gjordes hade en pilotstudie underlättat och skapat en i viss mån förändrad intervjuguide. Det genomförda upplägget har kontinuerligt krävt att författaren jobbat mot sin egen bias. Den tidigare perioden av tjänstgörande i det undersökta förbandet ger tillgång till respondenter och möjlighet att selektera och därigenom identifiera de kritiska situationer där ledning ställs på sin spets. Upplägget har lyckats bra men biasen visar sig i oväntade delar, exempelvis i den semistrukturerade intervjusituationen, som följdfrågor. Den situation som förelåg är värd att poängtera ytterligare då medvetenheten om att förutfattade meningar påverkar är enkel, det svåra är att identifiera var dessa påverkar forskningen på ett skadligt eller missvisande sätt. Författaren har som exempel valt att exkludera delar av svaren ur analysen då de kan ses som citat taget från ledande frågor i en diskussion mellan respondenten och författaren. En situation som skapats ur författarens bias. Med det sagt finns fördelen med ökad helhetsförståelse som uppstått genom författarens förförståelse samt den öppenhet som respondenterna visat som delvis kan förklaras av en känsla av att författaren faktiskt förstår känslor och uppfattningar som delges.

Att fallstudien ger en djupare förståelse är positivt, samtidigt som generaliserbarheten tyvärr blir något lidande av ett avgränsat fall. Författaren bedömer, trots denna snäva avgränsning, att fallstudie som metod är en gångbar lösning då jämförelsevinsterna mellan respondenterna bidrar med lärdomar. Med just den här typen av fall finns en negativ sida då faktorer som respondenternas känsla av framgång eller misslyckande i insatsen måste hanteras. En respondent som har en känsla av delvis misslyckande, riskerar möjligen att högre värdera förklaringsfaktorer som flyttar ansvar och skuld från den egna personen.

Sammantaget anser författaren dock att studiens resultat besvarar forskningsfrågan.

5.4 Förslag till fortsatt forskning

Motsvarande studie i en luftförsvarskontext kommer troligen att ge ett annat resultat. Hur stor skillnad det är och vilken betydelse som specialistkompetensen har i de högre staberna bör kunna påvisa vikten av en differentierad ledningsstab.

En systemanalys på kommunikationssystemen i flygvapnet är med all sannolikhet genomförd, åtminstone i luftförsvarskontexten. En studie på användares uppfattning om

kommunikationssystemen skulle kunna bidra med insikt om förändrade yttre förutsättnings påverkan. Studien kan hantera miljö, kopplat till den här studiens resultat, men också samverkan mellan tänkbara verkansförband. I det nationella försvaret finns friktioner i ledningsstöds- och sambandssystemen mellan försvarsgrenar inom Försvarmakten, hur kompatibla är dessa system med en eventuell samarbetspartner i en multinationell kontext? En tanke kan vara att undersöka hur förståelse för varandras roller kan påverka uppfattningen om ledning och ledningsfilosofi. Bakgrunden och förförståelsen framkom i studien som en intressant faktor.

Referenser

71. Transportflygskvadronen, L. f. s. D., 2021. *Evakueringen från Kabul*. Stockholm: FHS.
- Alvehus, J., 2019. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. 2:a red. Stockholm: Liber AB.
- Braun, V. & Clarke, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Brehmer, B., 1991. Dynamiskt och fördelat beslutsfattande. i: N. T. AB, red. *Ledning och beslutsfattande Informationsteknologi till samhällets försvar*. Stockholm: Försvarsmedia, pp. 183-202.
- Bringselius, L., 2020. *Tillit - En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. 2:a red. Helsingborg: Komlitt AB.
- Bryman, A., 2016. *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:8 red. Stockholm: Liber AB.
- Carpenter, T. R., 2016. Command and Control of Joint Air Operations through Mission Command. *Air & Space Power Journal*, 30(2), pp. 48-64.
- CNN, 2021. *Pentagon says deadly Afghan airport attack was carried out by a single suicide bomber and not a complex operation*. [Online]
Available at: <https://edition.cnn.com/2022/02/04/politics/pentagon-kabul-airport-investigation/index.html>
[Använd 4 Feb 2022].
- Cyr, C. H., 2014. Describing the Elephant, Framing a Discussion on Command and Control. *Air & Space Power Journal*, 28(4), pp. 17-25.
- David, M. & Sutton, C. D., 2016. *Samhällsvetenskaplig Metod*. 1:4 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M., 2017. *The Good Research Guide - For small-scale social research projects*. 6th red. London: Open University Press.
- Docauer, A., 2014. Peeling the onion: Why Centralized Control/Decentralized Execution Works. *Air & Space Power Journal*, 28(2), pp. 24-44.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. T. A. & Wägnerud, L., 2017. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5 red. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (., 2019. *Handbok i kvalitativ analys*. 3:e red. Stockholm: Liber AB.
- Finkel, M., 2011. *On Flexibility: Recovery From Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*. Stanford, CA: Stanford Security Studies.

Fors Brandebo, M., 2015. *Military Leaders and Trust*, Stockholm: Försvarshögskolan, Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap (ISSL).

Foster, G. D. & Todd, G., 2007. Contemporary C2 theory and research: The failed quest for a philosophy of command. *Defense Analysis*, 4(3), pp. 201-208.

Försvarsmakten, 2007. *Försvarsmakten - EUFOR, Chad*. [Online]

Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/en/archived-pages/about/our-mission-in-sweden-and-abroad/completed-operations/chad-eufor/>

[Använd 2 Maj 2022].

Försvarsmakten, 2012. *ISAF SAE - Swedish Air Element*. [Online]

Available at: <https://blogg.forsvarsmakten.se/flygvapenbloggen/2012/05/15/forstarkt-bidrag/>

[Använd 15 Maj 2012].

Försvarsmakten, 2016. *Militärstrategisk doktrin - MSD16*. Stockholm: FMV FSV Grafisk Produktion.

Försvarsmakten, 2020. *Doktrin Gemensamma Operationer - DGO20*, Stockholm: FM HRC, Grafisk Produktion.

Försvarsmakten, 2021. *Försvarsmakten om läget i Afghanistan*. [Online]

Available at: <https://blogg.forsvarsmakten.se/kommentar/2021/08/19/forsvarsmakten-om-laget-i-afghanistan/>

[Använd 03 Maj 2022].

Försvarsmakten, 2021. *Internationella insatser - Mali, Task Force Takuba*. [Online]

Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/forsvarsmakten-utomlands/avslutade-internationella-insatser/mali-task-force-takuba/>

[Använd 2 Maj 2022].

Försvarsmakten, 2021. *TR LuftOp (Arbetshandling)*. Stockholm: FM HRC Grafisk produktion 2021.

Harvard, J. W., 2013. Airmen and Mission Command. *Air & Space Power Journal*, 27(2), pp. 131-146.

Hinote, C., 2009. *Centralized Control and Decentralized Execution: A Catchphrase in Crisis?*, Maxwell AFB: Air Force Research Institute, Air University.

Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M., 2014. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2:a red. Malmö: Gleerups.

Jacobsen, D. I., 2019. *Hur genomför man undersökningar? - Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2:3 red. Lund: Studentlitteratur AB.

- Kellstedt, P. M. & Whitten, G. D., 2018. *The Fundamentals of Political Science Research*. 3:d red. Singapore: Cambridge University Press.
- McLean, B. W., 2013. Who's in charge? Commander, Air Force Forces or Air Force Commander?. *Air & Space Power Journal*, 27(6), pp. 69-81.
- Nilsson, N., 2020. Practicing mission command for the future battlefield challenges: the case of the Swedish army. *Routledge*, Oct, 20(4), pp. 436-452.
- Palmgren, A. & Wikström, N., 2016. Auftragstaktik och uppdragstaktik. i: P. Ahlgren, K. Engelbrekt & L. Wedin, red. *Uppdragstaktik på svenska*. Stockholm: Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, pp. 35-66.
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P., 2017. *Att skriva en bra uppsats*. 4:e red. Stockholm: Samfundslitteratur & Liber AB.
- Schindler, J. H., 2015. *Followership - What It Takes to Lead*. New York, NY: Business Expert Press, LLC.
- Shamir, E., 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), pp. 645-672.
- Shamir, E., 2011. *Transforming Command: The pursuit of mission command in the U.S, British and Israeli armies*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Soeters, J., Shields, P. M. & Rietjens, S., 2014. *Routledge Handbook of Research Methods in Military Studies*. New York, NY: Routledge.
- van Creveld, M., 2006. *Ledning i krig*. 2 red. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Vandergriff, D. E., 2019. *Adopting mission command: developing leaders for a superior command culture*. Annapolis, MD: Naval Institute Press.
- Vetenskapsrådet, 2017. *God Forskningsred*, Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Yin, R. K., 2018. *Case Study Research and Applications - Design and Methods*. 6th red. Los Angeles, CA: SAGE Publications Inc..
- Yukl, G. & Gardner III, W. L., 2020. *Leadership in organizations*. 9th red. Essex: Pearson Education Ltd..

6 Bilagor

6.1 Intervjuguide

- Information om forskaren
- Information om syfte
- Information om i vilken specifik kontext som underökningen fokuserar
- Etik och konfidentialitet

Gemensam förståelse

- Vad är ledning?
- Vad är uppdragstaktik för dig?
- Hur familjär är du med begreppet *dynamisk ledning*?
- Hur skulle du beskriva det sätt eller den metod som högre stab leder det taktiska transportflyget?

Organisatorisk kultur

- Hur skiljer sig ledningsmetod eller faktisk ledning beroende på tidstempo?
- Anser du att ledningsfilosofin är tillräckligt närvarande i flygvapnet?
- Nu följer ett antal valbara uttalanden, välj det alternativet som bäst passar in på den ledning som du upplevde under upptakten och genomförandet av evakueringen från Kabul. Välj ett av svaren och beskriv gärna din uppfattning om svaret.
 - Vad eller hur uppgiften ska genomföras?
 - Varför eller att uppgiften ska genomföras?
 - Känner du att du får/har ledningens förtroende eller känner du att du kontrolleras eller behöver kontrollera?
 - Känner du att ordet handlingsfrihet eller samordning bäst beskriver den situation vi talar om?
 - Känner du att eget agerande eller restriktioner beskriver din situation?
 - Vad är mest tydligt i ledningen, målet eller detaljerna?
 - Hur vill du beskriva ledningen, som decentraliserad eller centraliserad?
 - Känner du att du i din roll agerade på initiativ eller med styrning?
 - Känner du i din roll att du jobbade självständigt eller med kraftsamling?
- Var ser du utmaningarna med ledning av förbandet i tidskritiska och pressade situationer?
- Vad upplever du för styrkor och svagheter i ledningen hos förbandet?

Ledningsmässig robusthet

- Vad upplever du för styrkor och svagheter i ledarskapet hos förbundet? Ej individbundet.
- Upplever du skillnader i uppfattning om ledning och ledarskap mellan högre stab och förbundet?
- Tycker du att ledningen av förbundet i situationer som den exemplifierade fungerar bra eller mindre bra? Varför?
- Hur ser du att ledningen av förbundet skulle kunna förbättras?
- Kan du komma på en annan situation där ledning och ledarskap fungerat avsevärt annorlunda? Mer eller mindre framgångsrikt?
- Vilken roll spelar chefens (olika nivåer) bakgrund och teoretiska utbildning i beslutsfattande?
- Nu när du förstått ungefär vad jag är intresserad av, finns det något du vill tillägga?
- Finns det någon individ som du tycker att jag bör intervjua i det här arbetet? (snowballing)

6.2 Respondenter

Respondent 1, Såtenäs 2022-02-07

Respondent 2, Såtenäs 2022-02-07

Respondent 3, Såtenäs 2022-02-08

Respondent 4, Lidköping 2022-02-07

Respondent 5, Såtenäs 2022-02-08

Respondent 6, Uppsala, 2022-04-22

Respondent 7, Uppsala, 2022-05-05

Respondent 8, Uppsala, 2022-05-06

Respondent 9, Uppsala, 2022-05-05