



Självständigt arbete krigsvetenskap (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Peter Bovét		HSU12-14/HSU 9
Handledare		
		Antal ord: 15 895
Dr Kristine Eck	Beteckning	Kurskod
Univ.lektor Stefan Johansson		2HU033

**Att tänka annorlunda –
Samtidens dynamiska lärandemiljöer utgår från ett förändrat sätt
att tänka och förstå ledarskap**

Sammanfattning:

Studien syftade till att undersöka och belysa hur FM:s ledarskap uppfattar och beskriver FM:s lärandemiljö och samtida utmaningar. Studien avsåg även att genom sina fynd, visa på indikativa linjer kring hur ett ledarskap som främjar lärandemiljön och möter samtidens utmaningar kan förstås. Det empiriska underlaget bestod av en enkätundersökning där 55 officerare med mångårig ledarerfarenhet inom FM deltog. Dessa var indelade i två grupper. Studien hade en tvärvetenskaplig metodologisk ansats och omfattade både kvantitativa och kvalitativa analysmetoder.

Analyserna av de två gruppernas svar visade att lärandemiljön kräver beteendeförändringar som utmanar ledarskapet och ifrågasätter nuvarande strukturer och institutionella tänkande. Resultatet relaterades till senare forskning – i fokus stod de centrala tankarna kring vad som kännetecknar dynamiska lärandemiljöer och adaptivt ledarskap.

Slutsatserna indikerade att lärandemiljön och beteendeförändringar påverkar nytänkandet och den kollektiva kunskapsutvecklingen – och aktualiserar ett förändrat sätt att tänka och förstå ledarskap.

Nyckelord:

adaptivitet, dynamiskt tänkande, kreativitet, kritiskt tänkande, ledarskap, organisationer lärande, utmaningar.

**Dynamic Thinking and Adaptive Work –
Contemporary Leadership Challenges**

Abstract:

Theories on knowledge development, adaptation and innovation have connections to transformational leadership and recent military research on contemporary warfare. The thesis explores the learning environment, and describes the behavioural changes that supports and fosters dynamic thinking and adaptive problem-solving in a military organization. In a survey, two groups of leaders conceptions of the Swedish Armed Forces (SwAF) prerequisites where compiled and compared. The survey consisted of quantitative and qualitative methods. The results indicated leadership challenges within SwAF.

Key words:

adaptation, creativity, critical thinking, development, dynamic thinking, knowledge management, leadership,

Inledning	5
Tidigare militärrelaterad forskning	6
Problemformulering och syfte	8
Teori.....	10
Tvärvetenskapliga perspektiv	11
Militära perspektiv	17
Teorisammanfattning	22
Vetenskaplig metod	25
Metodologisk ansats	25
Metodmotivering	26
Avgränsningar	26
Deltagare	27
Design och material.....	28
Bearbetning av data	29
Validitet och reliabilitet.....	32
Resultat.....	33
Statistiska mätresultat.....	48
Resultatsammanfattning	49
Diskussion	51
Slutsatser	56
Bidrag till forskningen	57
Fortsatt forskning.....	59
Litteratur och referensförteckning.....	61
Bilaga 1	1

Inledning

“We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.”

(Albert Einstein, <http://en.wikiquote.org/>)

Citatet ger anledning till eftertanke. Frågan är i vilken utsträckning militära organisationer behöver reflektera över citatets innebörd idag. Måste tankemönster brytas för att lösa dagens problem? Tendenser i det svenska samhället speglar trenderna i omvärlden i stort. Förändringar sker allt fortare och prediktioner med nödvändig precision verkar vara svåra att göra – vilket innebär att det blir allt viktigare även för en militär organisation att förstå sin kontext, identifiera sina behov och inneha nödvändiga förutsättningar för att anpassa sig (Smith, 2006). Det som Smith (2006) beskriver, kan uttryckas som en organisatorisk adaptation till samtida förändringar – men vad innefattar det begreppet? Överbefälhavare Sverker Göranson har uttryckt att den nya försvarsmaksorganisationen måste ”lära [sig] leva i ständig förändring” och ”göra saker annorlunda”, mot bakgrund av omvärldens snabba förändringar och i relation till de militära uppgifterna (Försvarets Forum Nr.1 2014:21). Händelseutvecklingen i Ukraina och Krimhalvön under början av 2014, och den snabba situationsförändring som Rysslands agerande innebar hade få förutsett. Detta har uppmärksammats av Institutet för högre totalförsvarsutbildning (IHT) på temat ”Ryska påverkansoperationer i Ukraina - information som maktmedel” (Föreläsning 8 maj, 2014). Konfliktutvecklingen i Syrien utmanar på ett än mer förödande sätt stater och militära organisationer. Av Syriens 22 miljoner invånare är nästan hälften på flykt. Kriget har nu pågått i tre år, och 150 000 människor har hittills mist livet i det katastrofala inbördeskriget, vilket noterats av Utrikespolitiska Institutet (UI) (Föreläsning, 25 april, 2014). Frågan är hur försvarsmakter ska kunna parera denna utveckling?

I ett mer generellt perspektiv går samhällelig utveckling mot ökad konkurrens, innovationskrav och nya förhållningssätt kring kunskap och kunskapsbildning, vilket ger skäl till förändringar i organisationsstrukturer och kunskapsstyrningar menar Alvehus & Kärreman (ur Alvesson & Svenningsson, 2007). Det är troligt att detta kommer avspeglas i Försvarsmakten (FM) i allt större utsträckning och på flertalet sätt, till exempel kraven på attraktionskraft, en ökad heteroge-

nitet och civil integration. Samtidigt är en ökad integration av den civila dimensionen i försvarsverksamheten, ett resultat av samtidens komplexitet och ökade interrelationism till multispektrala hot och fler laterala hänsynstaganden i krigföringen, däribland, sociala, politiska och ekonomiska faktorer. Isberg och Tillberg (2011) beskriver nutida militära problem som *wicked problems*, till vilka det sällan eller aldrig finns enkla lösningar. Enligt Miklaucic (ur Isberg & Tillberg, 2011) karaktäriseras *wicked problems* av att de muteras efterhand som åtgärder sätts in - ursprungsproblemet ersätts av nya, oförutsedda problem. Det kan därför antas bli allt viktigare att *utveckla förmågor att tänka om och tänka annorlunda*. Chefen för US- Special Operations Command, Amiral Eric Olson uttryckte 2010 inför Joint Warfare Staff College, att det amerikanska militära misslyckandet i adaptivitet och kreativitet måste brytas; *"We are not going to fight our way out of these conflicts; we are going to think our way out"*. (Richardson, 2011:105) Frågor kring organisatorisk kunskapsutveckling och nytänkande samt dess ledarskapsrelaterade utmaningar blir relevanta och intressanta i en försvarsmaktskontext.

Tidigare militärrelaterad forskning

Smith (2006) framför i, *War amongst people*, sin teori om ett nytt paradigmskifte baserat på egna erfarenheter och reflektioner från trender i konflikter som nu är 10-15 år tillbaka i tiden. Smith's slutsatser var bl.a. att de statliga institutionerna inte var anpassade till den nya formen att föra krig "... *unsuited to conduct war...they all need to change the way they think about war and learn to work in a different way*" (Smith, 2006). Även McChrystal (2010) uttryckte i sin rapport liknande påståenden som Smith (2006) adresserat, efter sina erfarenheter från andra operationsområden. Båda refererar till trender som rör förändringar i samtida krigföring och betonar behovet av att lära om och ändra traditionella sätt att tänka. Johnson (2013) har undersökt determinanterna för innovation på samtida slagfält genom en studie i talibanernas adaptivitet och organisatoriska innovativa mönster, och bl.a. funnit att talibanernas decentralisering gynnar adaptivt taktiskt handlande och främjar innovationen på operativ nivå att hantera en konstant föränderlig miljö. Vilka intellektuella mekanismer som krävs för att på ett bättre sätt möta ovissheter och osäkerheter har studerats av Palazzo (2008). Han utgår ifrån den militära doktrinen som konstruktion och ifrågasätter dess giltighet som intellektuell mekanism. På samma tema beskriver

Kiszely (2007) ”*kognitiva feltramp*”, och exemplifierar dessa som tendenser att ”försöka få omständigheterna att passa in i doktrinen”, eller överdrivet förenklade förklaringar till svåra problem, vilket kan ske när militära organisationer söker anpassningar genom indoktrinering. I Butler Review (2005) granskades den brittiska underrättelsetjänsten efter misslyckandet med att finna påstådda massförstörelsevapen i Irak. I rapporten konkluderas bland annat behovet av *kritiskt tänkande*. Det framförs även kritik mot den limiterade spridningen av underrättelser, som ansågs hämma kritiskt tänkande och begränsade ifrågasättandet av den ”förhärskande visdomen”. Därutöver kritiseras överdrivet grupptänkande och idiosynkrasi i brist på experter. Ahlqvist (2010) påstår att det existerar en ontologisk omedvetenhet inom den svenska FM; att den inte förstår och därigenom inte förmår anpassa verksamheten mot de krav som omvärldsförändringarna inneburit och indirekt fört med sig. Aktuell forskning visar på liknande exempel. Michael (2013) har i sin antologi, *Military Adaptations in Afghanistan*, ett kapitel skrivet av Rid och Zapfe, vilka i sin undersökning av den tyska militära innovationen konstaterar att denna påbörjades först 2008-09, varefter den tyska synen på krigföring och hur militären bedriver operationer förändrats. Rid och Zapfe noterar att bristerna i strategiskt tänkande och *kritisk diskussion*, inom den militära institutionen, verkar hämmande på den militära *adaptionen*, men också att den tyska försvarsmakten inte är institutionellt mottaglig för förändring – utan snarare aktivt motarbetar utveckling och reformering. Tecken på konformistisk organisationskultur inom FM återges i en ESO-rapport kring FM:s framtida kompetensförsörjning (Ydén & Hasselbladh, 2010). Enligt samma rapport motverkas utveckling av erfarenhetsbaserad expertkunskap av de etablerade strukturer som existerar; däribland karriärssystemet för officerare som likriktat dem (Ibid, 2010). Carlemalm (2011) har ur bl.a. ett organisationskulturellt perspektiv och genom intervjuer undersökt FM förutsättningar för förändringar och däribland funnit att *'framgångar genom normativ regelstyrning och acceptansen av formella hierarkier som indikation på möjlighet till framgångsrikt förändringsarbete är en grov misstolkning'*. FM VIND är FM:s egen uppföljning av sin verksamhet sedan 2012, och ska fungera som ett verktyg för organisationsstyrning, utveckling och förändring. De två sistnämnda områdena är också de som i FM VIND 2013 har haft störst negativ trend (Resultatsammanställningen 2013). Hedlund & Österberg (2013) har studerat teamlärande under en övning (CJSE), och anger i inledningen till sin studie att det inte finns någon forskning kring team-lärande inom FM, och att de med stöd av Edmonsons teorimodell (Ed-

mondson, 2002), söker kunskaper kring lärandet på team-nivå. Modellen är dock förenklad och tar inte hänsyn till varken de krafter som skapar gemenskap och sammanhållning eller de krafter som söndrar och förhindrar effektivt team-lärande. Omfattande amerikansk forskning har efterföljt de stora internationella åtagandena där den amerikanska militären varit engagerad, däribland Gray (2011), vilken beskriver svårigheterna som det militära maktmedlet har i dagens samhälle. Williams (2005) forskning lämnar förslag på hur ledarskapet kan skapa förutsättningar för adaptation, kreativitet och innovation i organisationer. Richardson (2011) tar stöd av Williams (2005) ledarskapsmodell då han föreskriver radikala förändringar i syfte att främja en *nytänkande*, mer adaptiv och kreativ militär organisation.

Vad som framgår av senare internationell forskning är att det sedan ett decennium framställts behov av förändringar i tänkandet och ökad förståelse för ett förändrat ledarskap. Den begränsade svenska forskningen uttrycker inte samma behov, utan indikerar tendenser till omedvetenhet, brister i förändringsarbeten och avsaknad av forskning kring team-lärande. Kan det vara så att FM:s internationella roller inte varit av den dignitet eller storlek att dessa frågor har lyfts fram i erfarenhetsrapporter i samma utsträckning som andra nationer med större ansvarsroller? Eller har FM undvikit självgranskning och förminskat problemen och svårigheterna?

Problemformulering och syfte

Internationell forskning beskriver förmågebrister, ledarskapsutmaningar och pekar på radikala förändringar i lärandemiljön och beteenden, inte minst för militära organisationer. Det internationellt uppmärksamade behovet utmanar FM emedan svensk forskning bedöms vara bristfällig. Om FM, som ÖB menar, ska kunna lära sig *göra saker annorlunda* och kunna *leva i ständig förändring*, måste *tänkandet* och *handlandet* sannolikt förändras i riktning mot den internationella forskningens centrala linjer. Det blir därför intressant att studera forskningstrenderna kring kollektiv kunskapsutveckling och nytänkande, men också den individuella förståelseapparatsens roll i teamlärandet för att avgöra vilka kognitiva behov samtiden aktualiserar i mötet med oviss- het, osäkerhet och ständig förändring. Den aktuella kontexten kan antas utmana FM:s ledarskap. Studien syftar till att undersöka och belysa hur FM:s ledarskap förstår och beskriver FM:s läran- demiljö och samtida utmaningar. Studiens avsikt är även att genom sina fynd, visa på tendenser

eller indikativa linjer, kring hur ett ledarskap som främjar lärandemiljön och möter samtidigt utmaningar kan förstås. Resultatet ska relateras till senare militär forskning respektive övergripande tvärvetenskaplig forskning på ledarskaps- och organisationsfältet – i fokus står de centrala tankarna kring vad som kännetecknar lärandemiljöer, beteendeförändringar och ledarskap som främjar en organisations adaptivitet och kollektiva kunskapsutveckling. I studien strävas efter att belysa två skilda gruppers uppfattningar och huruvida det finns variationer mellan de två grupperna med stöd av en hypotes. Hypotesen, som deriverats ur teorin, presenteras tillsammans undersökningens forskningsfrågor i slutet på teoriavsnittet.

Studien kan förhoppningsvis peka på att det finns en stor relevans till fortsatt forskning, då området, ur ett svensk militärt perspektiv verkar relativt utforskat.

Centrala begrepp

Adaption – Lära, anpassa och finna lösningar till komplexa problem (Richardson, 2011)

Dialog – Samtal där deltagarna betraktar varandra som likvärdiga och är inriktade tillsammans konstruera en mer sammansatt kunskap och förståelse (Wilhelmson & Döös, 2012).

Innovation – Större förändringar i kultur, vanor, rutiner mm i organisationer (Aasen & Amundsen, 2011).

Ledare med mångårig erfarenhet – Uttrycket definieras i studien som officerare (OF 3-5), vilka har en bedömd anställningstid i FM på mellan 15-30 år, och vilka genom att följa traditionell yrkesväg inom FM under flera år varit eller är i ledande befattningar.

Kognitivt – Mentala modeller, tolkningsramar och tankesätt (Aasen & Amundsen, 2011).

Kognitiva fallgropar – Tankemönster, även förståelsemodeller, som underminerar dialoger (Senge, 2006), men även tankemönster som underminerar beslutsunderlag/ beslut (Argyris, 1976; Richards, 1999; Butler Review, 2005; Jagger, personlig kommunikation 2014-03-04).

Teori

”...it must be more important to be skilful at thinking, than to be stuffed with facts”

(Edward de Bono, 1994)

Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska utgångspunkten är organisatoriskt lärande och ledarskapsmässiga utmaningar relaterat till detta. För att undersöka vilket tänkande och handlande som krävs och hur lärande organisationer skapas beskrivs ett antal tvärvetenskapliga förklaringsmodeller. Dessa kompletteras med militär forskning för att utveckla de bärande idéerna. Idéerna sammanfattas därefter för att utgöra ett kontextuellt ramverk kring kunskapsbildning och tänkande, vilka bedöms skapa förutsättningar för en militär organisations anpassningsförmåga. Relationerna till de potentiella kognitiva fallgropar och försvarsmekanismer som mänskligt tänkande och beteende inrymmer, blir viktiga att identifiera och beskriva, då dessa fallgropar/ mekanismer verkar hämmande på en organisations lärande och handlande.

Ontologisk utgångspunkt

I en strävan att angripa forskningsområdet från ett helhetsperspektiv, har ett systemteoretiskt angreppssätt valts. Utgångspunkten är att organisationer är komplexa, dynamiska system baserade på relationer mellan individer, grupper och aktiviteter och omfattar därigenom såväl metodologisk som teoretisk pluralism (Cohen, Manion & Morrison, 2011). Denna tvärvetenskaplighet skapar ett holistiskt, samlat förhållningssätt till grupper och dess processer. Detta *systemiska perspektiv* menar Senge (2006) vara av fundamental betydelse då studier av lärande organisationer bedrivs.

Tvärvetenskapliga perspektiv

Senge (2006) utgår ifrån de stora omvälvningar och motstridiga krafter, och ser att utmaningarna i utveckling av företag och institutioner mot kontinuerlig adaptation till förändrad verklighet kräver ett nytt sätt att tänka och verka. Han konstaterar även att den traditionella ledningshierarkin försvagas, allt medan nätverkande öppnar för nya möjligheter för kunskapsbildning, adaptation och innovation. Att världen blir mer sammanlänkad och därigenom organisationer mer komplexa och dynamiska, anser Senge (2006), tvingar verksamheterna att bli mer lärande i sig, där den mest vitala lärandeenheten i organisationer är arbetslagen(team). Senges teori (2006) omfattar fem interrelaterade discipliner, vilka alla krävs för att teamet, och i dess förlängning organisationen, kan anses vara i ett lärande tillstånd; (1) **Systemtänkande:** Denna disciplin handlar om förståelse för helheter, interdependenser och interrelationer genom olika typer av metoder. Senge har i senare intervjuer förklarat dess ”rätta” perspektiv (Intervju 2011) såsom ”själva reflektionen (teamet) över den större relationen (organisationen/systemet)”. (2) **Personlig skicklighet:** Senge (2006) beskriver denna som fokusering av egen vilja och engagemang, utveckling av tålmod, och att se verkligheten objektivt. Utan det personliga engagemanget, tålmodet eller strävan mot objektivitet (till skillnad mot - för egen vinning skull) [förf. anm.] får en organisation svårt att överleva. En organisations engagemang, och möjlighet till lärande kan inte vara större än personalens egen, menar Senge (2006). Svårigheterna för organisationer är att få personalen att bibehålla sitt engagemang och fortsätta utveckla sin personliga skicklighet. Genom att relationerna mellan det personliga lärandet och det organisatoriska tillvaratas och odlas, kommer det ömsesidiga engagemanget generera en speciell anda, t.ex. käranda [förf. anm.] (Senge, 2006) (3) **Förståelsemodeller:** Dessa *tänkemönster* är djupt förankrade antaganden, generaliseringar, förutfattade meningar vilka alla påverkar, hur individen förstår världen och hur denne agerar. Enligt Senge (2006), är individen sällan medveten om sina förståelsemodeller, eller hur dessa påverkar beteendet. Framgångar med denna komponent börjar med självgranskning för att gräva fram och upptäcka sina egna förståelsemodeller. Men det handlar också om att kunna hantera lärande konversationer, där individer exponerar sitt eget tänkande fullt ut och låter detta tänkande stå öppet för påverkan från andra. (4) **Gemensamma visioner:** Genom att samla individerna kring en samfällid identitet och känsla av syfte kan organisationer nå långt, menar Senge (2006). Visionen

bör vara äkta, och inte ett generellt *vision-statement*, för att människor ska lära och överträffa sig själva. Inte för att de blivit tillsagda, utan för att de själva vill det. För att lyckas bör därför inte ledare omsätta sina personliga visioner till något som ska utgöra en delad vision. Delad vision måste springa ur en samlad vision från individerna som utgör organisationen, för att sedan översättas till en framtidsvision som främjar engagemang och enrollering, snarare än foglighet och samtycke (Senge, 2006). (5) **Team-lärande:** Team-lärande börjar med dialogen, där individen utan förutfattande meningar, tänker tillsammans med övriga i teamet. Dialogen möjliggör ett fritt flöde av tankar vilket medför insikter vilka annars inte skulle bli tillgängliga. Diskussionen, skiljer sig från dialogen, och omfattar snarare att idéer eller uppfattningar argumenteras mellan deltagarna (Senge, 2006). För att kunna föra en konstruktiv dialog måste mönster som underminerar interaktionen kunna identifieras. Att lära sig känna igen s.k. försvarsmönster [*jmf kognitiva fallgropar*] är viktigt då dessa är vanliga i team, anger Senge (2006).

De fem disciplinerna skiljer sig från traditionellt management genom att de alla har att göra med hur vi tänker, interagerar och lär med varandra. Senge varnar för att skapa *best-practice* kring tillämpningen av disciplinerna, och menar att andras framgångar sällan kan kopieras. Istället förordar han att varje organisation med stöd av dessa fem discipliner initierar nytänkande som främjar utveckling för den egna organisationen. Disciplinerna måste samverka för att effekterna av de inbördes faktorerna ska skapa förändring. I hjärtat av den lärande organisationen finns det *förändrade sättet att tänka*, menar Senge (2006).

Argyris (1976) utgick i sin tidiga forskning från lärandet kring, och under beslutsfattning, och såg två typvariabler som kunde ändras för att förbättra effektiviteten i generellt lärande, dvs. utöver beslutsfattning i organisationer. Den ena typen av variabel handlar om i vilken utsträckning som interpersonella, grupp, intergrupp och byråkratiska faktorer producerar valid information till beslutfattare för att denne ska kunna mäta effekterna av beslutet. Den andra omfattar receptiviteten till förbättringsarbete för den beslutande enheten, vare sig det rör sig om individ, grupp eller organisation. Variablerna tycks Argyris hämtat från samtida forskning; Allison (1971) som påstår att de organisatoriska faktorerna, vilka reducerar kvalitén under beslutsfattning, utgörs av interpersonella konflikter, ineffektivitet, inkompleta beslutsunderlag samt undvikande av osäkerheter (jmf m. Butler, 2005). Byråkratiska faktorer anges som motstridiga intressen, uppgörelser, trångsynthet och missuppfattningar m.fl. Andra influenser till Argyris var Halperin (1974) som antyd-

de olika sätt att påverka mottagen information, t.ex. exkludering av negativa faktorer och partisk rapportering (jmf m. Butler, 2005), och Hoopes (1969) som beskriver bristen på en öppen debatt bland organisationer. Argyris konstaterar att individen (deltagaren) uppmuntras att lära sig, så länge lärandet inte ifrågasätter den fundamentala designen, målen och aktiviteterna hos organisationen. Denna modell kallar Argyris för Modell I, eller *single-loop* lärande. Modell II - *double-loop* lärande, möjliggör för individen att ställa frågor om att förändra grundläggande aspekter avseende organisationen. Argyris anger att studier av grupper och organisationer i deras normal-läge endast tillåter *single-loop* lärande. Människan har assimilerats till att vara *single-loop* lärande i sitt möte med andra människor och när det rör kontroversiella, känsliga frågor. Dessa begränsningar på lärandet inom grupper och organisationer resulterar i *minskad* exploration, vilket förvisso skapar stabilitet, men inskränker lärandet kring viktiga frågor.

Argyris & Schön (1995) utvecklar sin forskning baserad på de två modellerna och på sin teori om att alla mänskliga handlingar är handlingsteorier med två huvudteman, där den ena representerar motiv till handlingar (förklarande), och den andra hur människor *de facto* uppträder. Deras forskning påstår att individer är bra på att se inkongruenser mellan de båda när det gäller andra individer, men inte när det gäller det egna agerandet. Argyris & Schöns hypoteser kring handlingsteorierna och Modell I (*single-loop* lärande) omfattar bl.a.:

- Att mänskligt beteende, i alla situationer, representerar den mest tillfredsställande lösningen människan uppfattar vara förenlig med deras styrande värderingar eller variabler såsom rationalitet och tillmötesgående.
- Att ha unilaterala kontroll över sin egen situation och omgivning är det mänskliga beteendets primärstrategi. Här ingår även att skydda sig själv och sin grupp unilateralt.
- Kontroll som beteendestrategi tenderar att aktivera skyddsmekanismer och instängdhet till skydd mot kritik och andras åsikter, vilket begränsar lärande och omöjliggör *double-loop* lärande. Problemlösning blir därigenom ineffektiv.
- Effektiv problemlösning sker i den utsträckning som individer är medvetna om de större variabelernas relevans till problemet, och hittar en lösning som blir giltig så länge variabelerna är oförändrade.

När det gäller Modell II (*double-loop* lärandet) är de styrande variabelerna valid information, öppna och väl underbyggda alternativ samt ett inre engagemang. Dessa står inte i ett motsatsför-

hållande till Modell I. Inte heller står beteendet för att tillgodose dessa variabler i opposition till Modell I. Skillnaden är att i *double-loop*-modellen, förkastas den unilaterala kontrollen, då denna syftar till att argumentera, försvara och vinna. Istället inbjuds deltagare att konfrontera och jämföra varandras betraktelser, och förändra dem, i syfte att skapa den ståndpunkt som är baserad på den mest kompletta, valida informationen tillgänglig, och till vilken deltagarna kan känna en inre övertygelse. Argyris menar att genom Modell II minskar individens och grupperns behov av att försvara och fjärma sig; istället ökar öppenheten och känslan av engagemang och åtagande. Konsekvensen skulle vara ökad effektivitet i beslutsfattning och att den öppna kommunikationen skulle möjliggöra att fel och brister lyfts fram och att aktörer lär av den feedback som ges (Argyris, 1976).

Beteendemönster kan vara svåra att förändra och allt startar hos individen och gruppen. Denna kunskapsbildning kan inte åstadkommas genom föreläsningar eller s.k. *case-studies*. Det leder enbart till lärande på förklarande-nivån och förstärker vad individen säger att den gör (motivet), snarare än klarlägger vad individen faktiskt gör (handlandet). Avslutningsvis konstaterar Argyris (1976) att Modell II – *double-loop* lärande kan förekomma när villkoren för *single-loop* lärande föreligger, men då extrema situationer skakar om villkoren för lärandet och beteenden hos individerna. Gruppmedlemmar tenderar bli uppriktiga och negligera de negativa konsekvenser som beteendet medför, genom att riskerna förhöjts och medlemmarnas motiv därigenom blivit uppriktiga. Typbeteendet som beskrivits ovan och som kan generera *double-loop* lärande är tillfälligt och på sikt ineffektivt och destruktivt, menar Argyris (1976).

Utgångspunkten för Söderfjell (2007) är att ledarskap utgörs av en dubbelriktad process mellan ledare och medarbetare. Denna sociala påverkansprocess syftar till att uppnå, för verksamheten, gynnsamma effekter på individernas och organisationens välmående, prestationer och utveckling. Han belyser samtidigt hur tidigare ledarskapsteorier såsom situationsanpassat ledarskap (Hersey & Blanchards 1969, 1982) fått kritik på teoretisk basis under senare tid (Graeff 1993, 1997; Yukl 1997, 2001). Detta för att situationerna och de ingående komponenterna är alltför komplexa och dynamiska för att ledare ska kunna göra kontinuerliga och korrekta bedömningar i förhållande till sitt ledarskap, menar Söderfjell. De moderna teorierna har ett mer holistiskt fokus på organisatoriska och kontextuella faktorer, än vad tidigare nämnda situations- och gruppanpassade teorierna haft. Söderfjell anger också att de moderna ledarskapsteorierna lagt större fokus på vad ledar-

skapet ska handla om; samspelet, och emotionell - snarare än logisk rationell påverkan. Detta nya ledarskap benämner Söderfjell *transformerande ledarskap*, och kan beskrivas som en förändring i inställning (*mindset*) [förf. anm.] och beteende där graden av motivation och självuppoftning ökar, vilket leder till att individen gör mer än vad som förväntas. Transformationen uppstår på tre olika sätt (Söderfjell 2007);

- Genom ökad medvetenhet och förståelse för grundläggande värderingar, önskvärda framtidsversioner och planer för att uppnå dessa,
- Genom uppmuntran till att frånga sina egna behov och intressen till förmån för vad som är bäst för gruppen, organisationen eller samhället samt,
- Genom att tillfredsställa människors högre behov, såsom självförverkligande och behov av utveckling och lärande

Forskningen kring det moderna, *transformerade*, ledarskapet har börjat inriktats mot hur påverkansmekanismerna ser ut, och hur de leder till (*medierar*) sekundära effekter. Söderfjell syntetiserar den moderna ledarskapsforskningen till fem utmaningar för ledarskapet; (1) ***Var en förebild för värdegrunden***, (2) ***Skapa gemensamma framtidsvisioner***, (3) ***Utmana och ifrågasätta***, (4) ***Frigöra handlingskraft*** samt (5) ***Uppmuntra och synliggöra***. Han anser att det går att utveckla sitt ledarskap och lära sig transformerande ledarskapsbeteenden. Beteenden går att förändra genom att tänka, lära och agera annorlunda, även om all förändring, inläring och utveckling kräver övning och kommer möta motstånd när det introduceras. Han relaterar här till experimentella studier bl.a. Hunt m.fl.; Jung m.fl. och Shea m.fl., men även till Avolio, Kelloway & Barling samt Dvir m.fl:s forskning som demonstrerar långsiktiga positiva effekter (Söderfjell, 2007).

Den bärande idén utgörs av ledarskapets grundprincip – överrensstämmelse mellan ord och handling - *beteendeintegritet*. Det är graden av upplevd överrensstämmelse mellan de värderingar som en person ger uttryck för i ord, och de värderingar som uttrycks och signaleras i personens faktiska beteende. Trovärdigheten hos en person utgör en logisk förutsättning för förtroende till personen. Graden av överrensstämmelse mellan ord och handling påverkar också graden av tillit, vilket kan ses som förväntad pålitlighet. För ledarskapet blir det fundamentalt att medarbetare känner tillit och förtroende till ledaren – att denne är trovärdig. Empiriskt har graden av tillit till ledarskapet visat sig vara starkt relaterat till graden av tillfredsställelse med sin ledare, menar Söderfjell (2007) och stödjer sig på Dirk och Ferrin. Kommunikationen och samarbetet underlätt-

tas om man ser på, och uppfattar saker på samma sätt. Detta skapar trygghet och tillit och effektiviserar beslutsprocesser (Söderfjell, 2007). För att nå en ökad medvetenhet mellan ledare och medarbetare krävs att det förs en *dialog*, för att söka efter gemensamma nämnare, beteendenormer och sedan som ledare vara en förebild för dessa normer. Dialogen blir forumet för att uppnå ett gemensamt tänkande där alla fått omvärdera sin egen förståelse i större eller mindre omfattning. Wilhelmson & Döös (2012) beskriver tre typer av lärande från dialogen; (1) En utökad bredd inom det gemensamma perspektivet, (2) Ett skiftande av perspektiven, vilket möjliggör upptäckter av skiljaktigheter (problematiseringar), (3) Ett gemensamt, integrerande synsätt har lett fram till ett överskridande av perspektiven, och innebär kollektiv kunskapsbildning – nya sätt att förstå gemensamma verkligheter, vilket grundlägger en mer gemensam handlingsförmåga och kompetens. Kollektiv kunskapsbildning är ett centralt element till adaptivitet och innovation, anser Jagger (personlig kommunikation, 4 mars 2014), och påpekar att den kollektiva kunskapsutvecklingen innebär succesiva förändringar till ett mer dynamiskt tänkande och adaptivt handlande. Han förordar en experimentell implementering på team-nivå med i huvudsak praktiska övningar och tid för reflektion, dialog och lärande-loopar som stödverktyg i den kollektiva kunskapsutvecklingen. Genom självgranskningen och ”sanningssökandet” i teamen kommer beteendeförändringarna bli gradvis framväxande – en inkrementell utveckling inom organisationen mot vad Jagger menar är *dynamiskt tänkande* (Jagger, personlig kommunikation, 4 mars 2014). Dynamiskt tänkande handlar om att tänka *bredare* [jmf De Bono: *Lateralt tänkande*, 1994] och *annorlunda* [jmf Robinson: *Divergerande tänkande*, 2010]. Att lära team tänka bredare och utanför traditionella mönster bidrar starkt till kreativitet.

Aasen & Amundsen (2013) ger uttryck för att innovation är en organisatorisk förändring som omfattar nya idéer vilka inte överensstämmer med befintliga föreställningar kring organisationens verksamhet. Organisationsinnovation kan förstås som tillämpningen av ett beteende som är nytt för den organisationen. Implementeringar av organisationsinnovationer antas huvudsakligen vara mindre riskfyllda om anpassningarna eller förändringarna görs inkrementellt snarare än radikalt och disruptivt (Aasen & Amundsen (2013).

Militära perspektiv

“Given the rate of change in challenges to military organizations of the 21st century, it will be impossible to maintain the currency of any method or process.”

Jonathan Shaw (Föreläsning, HSU 8, vid Försvarshögskolan, 2014.).

I militära organisationer ses doktrinen traditionellt som den essentiella katalysatorn till förändring över hela organisationen (Palazzo, 2008). Innehavet, spridningen och inpräglandet av en doktrin om krigföring blir en symbol för professionalism och ett reskript för enhetlighet och målmedvetenhet. Evans (1999) beskriver den som kunskapens fundament;

“...critical importance in a modern army, it helps provide a philosophical impetus for thinking about the needs of learning, anticipation and adaptation to identify the constants and the variables in war” (Evans, 1999:4).

Doktrinen skapar i teorin en enhetlighet i kognitiva processer, vilket hypotetiskt möjliggör för den militära organisationen att förbättra sina förmågor att hantera komplexa situationer och möta krigets ofrånkomliga friktioner. För att doktrinen ska bli giltig och kunna få effekt måste en *indoktrinering* av alla medlemmar i institutionen ske. För att doktriner ska kunna utgöra ett intellektuellt fundament måste den omfatta gemensamma utgångspunkter i dess tolkning av omvärldsförändringars påverkan på organisationen (Evans, 1999). Doktrinens nytta ska vara att normativt vägleda tänkandet, tydliggöra innovation och anpassning, inrikta träning och målsättningar samt fungera som ett gemensamt trossystem (Palazzo, 2008). Palazzo illustrerar även doktrinens baksida genom brittiska erfarenheter. Om kunskapsbildningen och ledarskapet är svagt blir tillämpningar av doktriner den enskilde militära chefens egna prerogativ. Detta kan leda till att taktiken decentraliseras, och resultera i stora variationer i metoder inom hela organisationen (Palazzo, 2008:27f). En doktrin som inte påverkar eller äger ett inflytande på institutionen blir obsolet, hur rättvisande texten och formuleringarna än är; om dess innehåll är föga överrensstämmande med reella erfarenheter avseende samtida krigföring kan denna inkongruens mellan teori och verklig-

het skapa kontradiktioner i uppfattningar bland organisationens medlemmar. Enligt Palazzo är den största risken – att den kan komma att *ossifieras* (övergå till en dogma), varefter till synes olämpliga handlingar kan rättfärdigas, och ny information förkastas i syfte att bevara den gamla ordningen för sakens skull. En annan rättfärdigad risk är att doktrinen kan *begränsa tänkandet* (Palazzo, 2008). I British Defense Doctrine, anges “[the doctrine] is authoritative, but it also requires judgments in its application” (JDP 0-01, 2011, s. iii). Doktrinen ska således vara auktoritativ i sin normativa beskrivning samtidigt som den ska tillämpas omdömesgillt.

I viss mening är det främsta intellektuella vapnet för militären, förståelse för krigföringens principer, som av vissa påstås har förändrats radikalt (Smith, 2006, McChrystal, 2009). Samtiden uppvisar få likheter med de problem som fanns inför Helmuth von Moltke i Preussen under mitten av 1800-talet (Palazzo 2008). Förändringarna har tillfört fler dimensioner till en redan komplex operationsmiljö. Enligt Kiszely (2007) karaktäriseras samtida krigföring av;

“...complexity, ambiguity, uncertainty and volatility, and by the fact that they all tend to be ‘wicked problems’ – problems that are intractable and circular with complex interdependencies, and where solving one part of the problem can create further problems, or make the whole problem greater.” (Kiszely, 2007:8)

Trots att de flesta forskare förväntar sig fundamentala förändringar i militära organisationen, processer och operationer för att möta informationsålders effekter, bedöms doktriner av vissa, fortsatt användas som medel för att driva igenom de militära anpassningsbehoven. Andra anser att militära organisationer bör söka alternativa, moderna, intellektuella strukturer som innehar en större tillämplighet till de snabba förändringar som sker och den komplexitet som omgärdar dagens och morgondagens krigföring (Palazzo, 2008). Genom att utmana och ifrågasätta institutionell traditionalism kommer kulturarv att påverkas och tidigare värderingar överprövas. Varje organisation utvecklar och innehar en kultur, vilken färgar sättet att tänka kring centrala uppgifter och relationer mellan människan och organisationen. Militära organisationskulturers utbredning och dess påverkanskraft är beroende av hur djupt rotad den är och dess relativa spridning i organisationen (Nagl, 2005). Organisationskulturer spelar en avgörande roll i organisationens möjligheter att anpassa sig till nya krav. Organisationskulturer har även en central roll när det kommer

till att effektivt kunna lära och kunskapsutveckla från sina egna erfarenheter (Nagl, 2005). Det institutionella minnet består av den konventionella visdomen om hur organisationen utför sina uppdrag och uppgifter. En försvarsmakt kodifierar traditionellt sitt institutionella minne i doktrinen, men påvisar även sitt avspeglade lärande i de militära skolorna och i ny organisationsstruktur, vilken införts i syfte att möta nya behov (Nagl, 2005). *Lessons learned*, eller lärande-loopar, enligt en avhandling (Pettersson, 2013:11), är erfarenheter vilka ofta har en situations- eller konfliktspecificitet, vilket gör dem svårare att generalisera, men där responstiden, givet en effektiv process, är kortare jämfört med doktrinära förändringar. Oavsett dess lägre grad av generaliserbarhet är *lessons learned-case* en bra indikator på en organisations flexibilitet och vilja att lära från sina erfarenheter (Nagl, 2005). I FM:s operativa doktrin från 2014, beskrivs hur framgångsrik erfarenhetshantering måste omgärdas av en lärande, tillåtande reflekterande organisationskultur (OPD 2014:65). Erfarenheters betydelse för kunskapsutveckling i militär praktik beskrivs även av Isberg & Tillberg (2011). Tillberg diskuterar hur erfarenheter blir viktiga för den kunskap som individen och på sikt även organisationen får praktisk nytta av, beroende på implementeringsgraden. Hon understryker att skillnaden mellan teoretiska respektive praktiska kunskaper är att den första inte har omsatts till ett aktivt kunnande och därför inte finns i individens handlingsrepertoar. Yrkeskunnande är kunskap uttryckt i handling, och utvecklas därför genom utövande av det specifika yrket. Ett välutvecklat yrkeskunnande fås genom erfarenheter och praktik, där de teoretiska kunskaperna kan prövas och ges praktisk mening (Tillberg, 2011:195). Tillberg använder sig av Dreyfus & Dreyfus' (1986) kunskapsindelning när hon beskriver de kunskapsformer som inkluderar såväl teoretiska, praktiska som erfarenhetsgrundade kunskaper. Färdighetskunskaper (att kunna utföra en teknik) och påståendekunskap (att kunna redogöra för fakta eller teorier mm.) grundlägger förtrogenhetskunskap, som krävs för att kunna hantera det oväntade även under ogynnsamma förhållanden (Tillberg 2011:197). Förtrogenhetskunskap är ett praktiskt kunnande som känns igen genom *ansvarig handling*. En individ som uppnått denna nivå av kunskap ser regler och instruktioner som möjligheter i situationen, och tvekar inte att ta till gränsöverskridande lösningar, vilket kan innebära regelbrott. I motsats till detta, alierar sig en individ utan förtrogenhetskunskap från situationen, och använder ofta reglerna som ursäkt för att inte handla (Tillberg 2011:200). Om nu förändringarna fört krigföringen bortom doktrинens ur-

sprungliga kontextuella ram, ska då inte doktrinen konsigneras till dåtiden och ersättas med ett annat intellektuellt ramverk (Palazzo, 2008)?

Richardson (2011) föreskriver radikala förändringar i syfte att främja en *nyttänkande*, mer adaptiv och kreativ militär organisation. Enligt dennes slutsatser är det *avsaknaden* av förmågan till kreativitet, och *avsaknaden* av föreställningsförmåga (*imagination*) att förutse problem och finna innovativa lösningar, som bidrar till militära misslyckanden på dagens komplexa slagfält (Richardsons, 2011). Hans studie konfirmerar behovet av ett *adaptivt ledarskap*, baserat på Williams (2005) definitioner. *Adaptivt ledarskap*, menar Richardson, måste utformas och kännetecknas av kreativitet och förmågor och färdigheter i adaptivt arbete. Det handlar om att förändra organisationskulturen, särskilt militärens underliggande antagande – att det är genom kontroll och stabilitet som verksamheten fungerar. Strävan mot adaptivitet och decentraliserat utförande (*mission command*) måste vara i linje med den praktiska tillämpningen. Richardson (2011) refererar till en tidigare Chief of Staff, General Dempsey, som i sina artiklar och föreläsningar belyser bristen på föreställningsförmåga (*imagination*) som ett stort hinder i en organisations förmåga att lära, anpassa och finna lösningar till komplexa problem. Richardsons utmanande rekommendationer utgörs av;

- Fullständig **eliminering av nuvarande evalueringsystem** av officerare och dess motsvarande **befordringssystem**. Ersätt dessa med ett system som identifierar, utvecklar och belönar adaptivitet, kreativitet, nyskapande och förståndigt (*eng. prudent*) risktagande.
- Initiera en feedbackprocess som identifierar dåliga (*eng. counterfeit*) ledare, och utbilda alla ledare i PME-anda (*Professional Military Ethic*).
- Ändra definitionen på ledarskap till att även inkludera uppbåda (*eng. mobilize*) folk att **utmana och ifrågasätta reella problem** i syfte att åstadkomma adaptivt arbete.
- Tillför en komplettering till *Army* kärnkompetenser för ledare: En som styr organisationens förändringsarbete genom att **konfrontera folk med förändringarnas realitet och skapa en lärandemiljö** för gruppen att upptäcka och utveckla adaptiva lösningar (Richardson, 2011)

Williams (2005) forskning utgår ifrån frågan ”*what is real leadership?*” Han konstaterar att *visa vägen*, liksom att *få folket med sig* är gängse beskrivningar av det moderna ledarskapet. Denna modell antyder att ledare måste skapa en vision, motivera folk genom övertygande kommunicat-

ion, vara en förebild och använda sig av ett bestraffnings- och belöningsystem för att bära upp verksamheten. Dock menar Williams att den beskrivna modellen och ledarskapsperspektivet är otillräckligt för att hantera samtidens komplexitet inom organisationer och institutioner, och ställer frågorna; Tänk om ledarskapets styrningar är felaktiga? Tänk om visionerna är ett resultat av illusoriskt tänkande? Eller att ledares demagogi skapar ja-sägare i leden i en strävan att förenkla problemen? (Williams, 2005) Han anser att det krävs en ny beskrivning av vad det innebär att vara en reell och ansvarsfull ledare – en som inte betonar dynamiken i *leader-follower-goal*, utan istället fokuserar på dynamiken i *leadership-group and reality*. Williams beskrivning av *real leadership* omfattar fyra ansvarområden; (1) ***Get people to face reality***: (Öka medvetenheten) Fokus ligger på orsakerna till problemen – inte symptomen. Den ökade medvetenheten ska lämna svar till om de möter verkligheten eller undviker densamma. Ledarskapet måste härvid skapa förutsättningar för människor att reglera sina värderingar, tänkande, och prioriteringar för att hantera hot, ackommodera nya realiteter och utnyttja möjligheter som uppstår [Jmf Argyris, 1976] (2) ***Engage the group to do adaptive work***: (Systemiskt lärande) Här avser Williams särskilda problemområden/ utmaningar inom enheten/ organisationen. Han menar att då dessa hantearas måste de vara inkluderande, moraliska, konstruktiva och väsentliga. Ledarskapets normativa strävanden ska vara reella, som kunskap, relationer, kapaciteter eller förmågor. Samtidigt måste moraliska och etiska hänsynstaganden omhändertas, då problemlösningar och kollektiva ansträngningar alltid omfattar människor. När Williams använder *adaptive work* i ovanstående kontext, menar han den ansträngning som kräver att ett organisatorisk eller systemiskt lärande frambringas. Utmaningarna innebär ofta en gradvis förändring av värderingar, nya tillämpningar och revision i gällande prioriteringar. Ledarskapet måste här identifiera och omforma och nyorientera de delar av organisationen som berörs. (3) ***Pursuit of insight and wisdom***: Individuell kunskap och erfarenhet är sällan tillräcklig för att lösa komplexa problem. Fördjupade insikter och vishet(förstånd) erhålls genom den interaktiva och reflekterande processen där enheten/ organisationen tillsammans förstår hur problemet relaterar till olika värden, sammanhang och prioriteringar, varefter det kan avgöras vad som ska stödjas och bejakas för att skapa de bästa förutsättningarna för människor att lyckas. Vishet (förstånd) innefattar kreativitet, genom att kloka lösningar sällan är de uppenbara. (4) ***Willingness to be responsible***: I ordet ansvarig(ansvarsfull) inbegriper Williams, förmågan att handla utan ledning, kunna fatta moraliska

beslut och att uppvisa gott omdöme och insiktsfullt tänkande. Ansvar för att tillse att personalen möter sina adaptiva problem/ utmaningar omfattar;

- Ansvar för den diagnostiska processen: Syftar till fördjupad förståelse för komplexiteten inklusive gruppens/ individernas medvetenhet och villighet att möta problemet.
- Ansvara för att styra problemlösningsprocesser: För att inte enstaka individer (Williams anv. wise-heads), ska fastställa en lösning som sedan tvingas på gruppen, måste ledarskapet säkerställa att problemlösning betraktas som en förståelseaktivitet som inkluderar alla delar som påverkas av rådande verklighet.
- Ansvara för egen maktpåverkan, och hur den kan påverka andras tänkande och handlande.

Teorisammanfattning

Av teorierna framgår flera parallella linjer mellan de generella förklaringsmodellerna och de militära perspektiven. De övergripande likheterna återfinns i det förändrade sättet att tänka och handla för att möta samtidens komplexa utmaningar. Teorierna beskriver en likvärdig förmågeproblematik kring det organisatoriska lärandet, adaptiviteten och nytänkandet, men utifrån skilda perspektiv och med olika begrepp. Föreskrivningarna i samtliga redovisade teorimodeller avser i första hand **beteendeförändringar** i en social interrelationell kontext, vilken dessutom ska placeras i ett större perspektiv. Modellerna förhåller sig således till ett organisatoriskt behov av förändringar i individernas *mindset* – **tänkandet**, snarare än organisationsstrukturella anpassningar. Modellerna synliggör vikten av att tänkandet och **orden** inte enbart **måste ges handling**, utan att handlingen i sig också överensstämmer med det tänkta eller sagda. Denna *reversibilitet* kan också beskrivas som en cirkulär social konstruktion för självkontroll inom en organisation.

Teorierna påvisar i viss mån en vertikal, hierarkisk relation mellan vissa begrepp, t.ex. innovation förutsätter kreativitet vilken kräver föreställningsförmåga, liksom att självreflektionen föregår kvaliteten i dialogen och det systemiska lärandet. Även horisontella relationer förekommer, framförallt när det avser interaktionella beteenden i team, där individen sällan är medveten om sina förståelsemodeller, eller hur dessa påverkar beteendet. Genom **självgrensning** ökar självförståelsen. Detta möjliggör **lärande konversationer (dialoger)**, där individer exponerar sina tankar och låter dessa jämföras och påverkas av andras perspektiv och aspekter, däribland yttre

reflektioner över interrelationer. Genom att skapa förutsättningar för dialogen i vardagen, möjliggörs **dynamiskt tänkande** – ett tänkande som kombinerar *kritiskt (ifrågasättande)* och *kreativt tänkande (bredare och mer utmanande)* i en lärandemiljö utan tolkningsföreträden vilket **reducerar behovet av försvarsmekanismer**. Ledarskapsteorierna föreskriver hur ledarskapet bör möta de organisatoriska behoven av att tänka, lära och utveckla kunskap för att möta samtida krav på adaptivt handlande. Såväl Söderfjell (2007), Richardson (2011) och Williams (2005) utgår ifrån ett förändrat sätt att tänka och handla, och hävdar att ledarskapet i en organisation **måste utmana och ifrågasätta** organisationens verksamhet, värderingar mm., och att processen är cyklisk, således ständigt återkommande. Processen är också en del i det Argyris & Schön (1995) benämner *double-loop learning*. Beteendintegriteten och dess företräden kan liknas vid Williams (2005) ansvarsfullhet och handlar om att ledarskapet ska **ha mod och våga handla adaptivt**. Där Söderfjells modell lyfter fram ledarskapets krav på att uppmuntra och synliggöra medarbetarens perspektiv, uttrycker Williams att kreativitetens grundvalar vilar på interaktioner och reflektioner i team. De båda menar att **ledarskapets fokus handlar om att skapa rätt betingelser** (lärandemiljö) för att möjliggöra systemiskt lärande genom **adaptivt arbete i team**. Det kan även skönjas en strävan mot att bryta gamla mönster t.ex. **ersätta traditionella kunskapshierarkier** mot mer dynamiska nätverksstrukturer och utökade gränsöverskridande utbyten.

Hypotes och forskningsfrågor

Hypotesen anger att;

Organisatorisk adaptivitet och kollektiv kunskapsutveckling, är beroende av en *lärandemiljö*, som inrymmer de beteendeförändringar vilka främjar ett dynamiskt tänkande och ett adaptivt handlande. Ledarskapet kan främja eller hämma *lärandemiljön*.

Beroende variabler är adaptivitet och kollektiv kunskapsutveckling. Den oberoende variabeln är *lärandemiljön* med de beteendeförändringar som främjar ett dynamiskt tänkande och ett adaptivt handlande. Med organisatorisk adaptivitet menas här institutionell anpassningsförmåga till förändringar som påverkar institutionen. Kollektiv kunskapsutveckling innebär att individuell kunskap/ erfarenhet kan generera gemensam dito, inklusive en förståelse kring kunskapen; företrädesvis genom praktisk inläring. Lärandemiljön omfattar all verksamhet.

Hypotesprövningen:

Nollhypotes H^0 : $\mu_1 - \mu_2 = 0$. Ingen skillnad mellan grupperna.

Mothypotes H^1 : $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$. Skillnad i uppfattning om FM:s förhållande till den teoretiska oberoende variabeln.

Hypotesen anger att HSU-studerande (Grupp(1)) är mest kritiska och ifrågasättande till FM:s nuvarande *lärandemiljö och kollektiva kunskapsutveckling*. Postulatet vilar på ett eget antagande efter två års studier vid FHS, och har efter att teorin studerats förstärkts ytterligare.

Lärandemiljön vid Försvärshögskolan (FHS) omfattar flera av de aspekter som teorin påstår vara centrala, däribland öppenhet, självreflektion och team-lärande. Utöver detta finns mekanismer i form av seminarier där strävan är att föra konstruktiva dialoger, utmana och ifrågasätta rådande förhållanden och tillsammans öka förståelsen kring komplexa sammanhang.

Grupp(2) utgjordes av FM Förbandschefer, vilka bedömdes representativa för den lärandemiljö som vid mättillfället fanns inom FM. Den oberoende variabeln påstås i hypotesen påverka gruppernas uppfattningar i sådan utsträckning att skillnader skall uppträda vid en jämförelse. Det handlar i grunden om sättet att tänka och handla – och beteenden går, i enlighet med vad teorin påstår, att förändra.

Studiens syfte och avsikter har operationaliserats genom följande forskningsfrågor;

1. Hur uppfattas lärandemiljön och den kollektiva kunskapsutvecklingen i FM av FM:s ledarskap?
2. Hur beskriver och förstår FM:s ledarskap framtida utmaningar för FM i detta avseende, och vilka variationer finns mellan undersökningsgrupperna?
3. Hur ska ett ledarskap förstås, som främjar lärandemiljön, den kollektiva kunskapsutvecklingen och möter samtidens utmaningar genom ett dynamiskt tänkande och adaptivt handlande?

Vetenskaplig metod

Metodologisk ansats

Studien kan liknas vid en teoriutvecklande, hypotesprövande undersökning (Olsson & Sörensen, 2007). Det teoretiska ramverket var avsiktligt omfattande och strävade efter att belysa relevanta delar och möta forskningsområdets relativa komplexitet. Såväl Senge (2006) som Cohen et.al (2011) beskriver komplexa systemteorier som metodologisk och teoretisk pluralism, vilket påverkar epistemologin och människosynen. Kunskapen anses naturligt tillfällig, då den inbegriper mänsklig interaktion och sociala fenomen. Därtill är komplexa system, *per definition* självreglerande (Cohen et al, 2011). Ett generellt organisationsteoretiskt perspektiv kompletterades med militärteoretiska perspektiv. Teorierna valdes utifrån sin tvärvetenskaplighet och sin relation till ledarskapsmässiga utmaningar. I studien har företrädesvis *primärkällor* använts. De olika förklaringsmodellerna sammanfattades i en teoretisk syntes, ur vilken en logisk hypotes deriverades (Héritier, 2014). Hypotesen icke-deterministiska påstående, står i paritet och relation till svårigheterna att inom forskningsfältet kunna vara mer precis (Héritier, 2014:64). Forskningsfrågorna och hypotesen operationaliserades genom en enkätundersökning. Undersökningen hade en såväl kvantitativ som kvalitativ förklarande ansats baserad på den till forskningen ställda hypotesen där resultatet syftade till att skapa underlag för slutledningar (Johannesson & Tuft 2010). Slutledningarna grundade sig på resultat i grupp- alternativt totalnivå samt förhållande till teorimodellerna och den tidigare forskningen. Resultaten syntetiserades med teorierna för att besvara frågeställningarna, och bedöma hypotesens giltighet.

Ett medvetet metodval har varit restriktivitet till *statistisk inferens*. Kausaliteter i undersökningar kring effekter av beteenden är svårtolkade, menar Yukl (2006). Det kan inte med säkerhet avgöras vilken riktning kausaliteten har, och heller inte om det kan finnas utanföriggande variabler som påverkat resultatet. Av dessa anledningar har studien i första hand förhållit sig till variationer mellan grupperna. Även frågeställningarnas styrningar mot ett retroperspektiv har inverkat på resultatet.

Metodmotivering

Undersökningsmetoden och dess analyser var i allt väsentligt ett abduktivt arbete, vilket enligt Olsson & Sörensson (2007), har sin grund i dialogen med det teoretiska perspektivet och resultatet av förståelsen av aktuell lägesbeskrivning. Med hänsyn till forskningsfrågorna eftersträvades en relativt bred och djup undersökning. Genom att använda enkät som undersökningsform och kombinera kvantitativa frågor med kvalitativa, kunde ett större antal deltagare medverka och de kvantifierbara svarsalternativen belysas med ett mer nyanserat djup. Ambitionen var att erhålla nyanserade beskrivningar på respondenternas förståelse för relationerna mellan lärandemiljön, beteenden och deras uppfattningar kring i vilken utsträckning FM möter vad teorin föreskriver.

I jämförelse med enkätundersökningar ger forskningsintervjuer ett ökat mervärde genom interaktion mellan forskaren och intervjugruppen. Intervjuer med respondenter skulle ha gett större upphov till fler tolkningar men begränsat den intersubjektiva testbarheten i studien (Thurén, 2007:103). Genom att inkludera öppna frågor i enkätundersökningen eftersträvades att reducera undersökningsformens kvalitativa tillkortakommanden. Enkätundersökningen gav 55 svar, men respektive grupp var något för få för att kunna använda vissa statistiska beräkningsmodeller. Konfidensintervall vid jämförelser av populationsmedelvärden, som använts, anses dock vara en robust metod (Körner & Wahlgren, 2005) vid små stickprov (populationer(n)).

Avgränsningar

Studien var avsiktligt avgränsad till ett organisatoriskt perspektiv. I de fall individperspektiv berörs, har detta haft ett tydligt organisatoriskt syfte, exempelvis de individuellt besvarade enkäterna vars enskilda svar var irrelevanta – men där gruppens eller de båda gruppernas sammantvågda svar eftersöktes. Teoriramen utgörs närmast av *beteendestyrningar* hos s.k. ledningshierarkiska organisationer, vilket beskrivs av Kärreman & Rennstam i Alvenson & Sveningsson (2007), och där det beskrivs att styrning i organisationer av mer horisontell karaktär även existerar. Därigenom har andra typer av ledningsstyrningar; *resultatstyrning* och *normativ styrning* (Alvenson & Sveningsson, 2007), avgränsats bort, även om ett mindre doktrinavsnitt finns med i studien.

Enkätundersökningen avgränsades genom urvalet (officerare, nivå OF3-5) och enkätfrågornas typ, omfattning (ca 30min enligt pilotundersökningen) och antal (26st). Därutöver har undersökningen avgränsats bort köns- och åldersperspektiven. Det förstnämnda pga. dess begränsade mät-

barhet i en liten undersökning, och för risken att kvinnliga respondenter inte skulle svara pga. sitt begränsade antal (anonymitet). Det sistnämnda då skillnaden i medelålder inte bedömdes vara tillräckligt stor, och att det ur teorin inte heller kunde påvisas sådan skillnad.

Deltagare

Urvalet av respondenter bestod av två undersökningsgrupper av officerare ur FM, och gjordes på grundval av dess inbördes representativitet och därigenom sin relativa generaliserbarhet i resultatanalysen. Detta medförde också möjligheter till jämförelse mellan Grupp(1) respektive Grupp(2) samt medgav slutledningar mot studiens hypotes och tidigare forskning. Grupperna bedömdes dessutom vara representativa för populationen *ledare med mångårig erfarenhet* i FM.

- Grupp(1) - studerande vid Förvarshögskolans Högre Stabsutbildning (HSU12-14) med representation från samtliga försvarsgrenar (48st svenska studerande).
- Grupp(2) – förbandschefer vid FM förband och skolor (32st).

Respondenter i Grupp(1) bedöms ha haft störst distans i sina uppfattningar, då de varit studerande under drygt två år och därigenom inte har haft en direkt beroendeställning inom FM. Grupp(1) har som studerande också varit delaktiga i en lärandemiljö vid FHS som gynnar kunskapsbildning på individ- och teamnivå – däribland inplanerade reflektionstider, icke-hierarkisk struktur, skiftande roller och perspektiverande samt en kontinuerlig uppföljning av, och i lärandet. Grupp(2) har bedömts vara mer självständiga och mer färgade av den lokala miljö där de verkar, vilket skulle kunna innebära större mångfald i perspektiv och mer diversifierade svarsalternativ.

Bortfallsanalysen baserades på Olsson & Sörensen (2007:93f) riktlinjer. Svarsfrekvensen var 75% Grupp(1) respektive 60% Grupp(2). Det externa bortfallet var därigenom 25% respektive 40%. Bortfallets storlek i Grupp(2) kan ha varit mindre, men efterforskningar på vilka som *de facto* nåtts av enkäten gjordes aldrig. En förklaring till det externa bortfallet kan ha varit att flera andra enkätundersökningar genomfördes under samma period. Även svarsperioden (2 veckor) kan ha inverkat menligt på svarsfrekvensen. Tiden står i sin tur i förhållande till den tilldelade tiden för uppsatsskrivandet (10 veckor). Den successiva bortfallsuppföljningen, visade positiva effekter av påminnelserna. Utökad tid och fler påminnelser skulle sannolikt ha minskat bortfallet ytterligare. Ett minskat bortfall i Grupp(2) hade mest sannolikt ytterligare bekräftat föreliggande resultat. Det interna bortfallet (ej besvarat en/ flera frågor) var lågt (< 10%). Samtliga frågor

kunde därför användas vid den statistiska bearbetningen. Detta tolkades som att respondenterna förstått frågekonstruktionerna och att enkätförfarandet varit tillfredsställande.

Enkätundersökningen besvarades av totalt 55 respondenter.

Design och material

Enkätundersökningen omfattade 26 frågor och bestod av en kvantitativ del (19 frågor) och en kvalitativ del (7 frågor). Frågeformuläret utgjorde mätinstrumentet (*operationalisering*) och skapades utifrån forskningsfrågorna, teorierna och hypotesen. Genom att använda enkätfrågor påverkades respondenterna inte av intervjuaren, och alla respondenter fick exakt samma frågor samt hade möjlighet att välja tillfälle att svara. Detta medgav en hög grad av *standardisering* och *strukturering* (Olsson & Sörensen, 2007). Samtliga beräkningsmodeller hämtades från Körner & Wahlgren (2005). Insamling och bearbetning bedöms därför hanterats på ett tillförlitligt sätt. Teoriernas abstraktionsnivå krävde en viss förenkling i frågeställningarna. Svårigheterna låg i att formulera själva frågorna till enkätundersökningen, så att dessa mötte tillräcklig förståelse från de intervjuade, vilket kontrollerades genom en pilotundersökning för att säkerställa kvalitén och begränsa felkällor. Det låga interna bortfallet och de omfattande svarsalternativen till de öppna frågeställningarna, tolkas som att enkäten kunde förstås och att respondenterna kunde relatera till forskningsområdet. En enkät skickades ut till respondenterna i ett mail som förklarade studiens syfte. Respondenterna i undersökningen fick information om att, i sina svar, uttrycka sig självständigt och sanningsenligt och inom angiven tidsram. Efter en vecka skickades en påminnelse ut. Efter ytterligare en vecka stängdes länken varefter en sammanställning av resultatet slutfördes. Nedan redovisas en sammanställning över enkätfrågorna och dess syften.

ENKÄTFRÅGOR	Typ	Utfall			
		hypotes- prövning	Kvant. metod	Kval. metod	χ^2
Fråga 1. Påverkas Försvarsmakten (FM) av förändringar i samhället och omvärlden i den grad att det finns skäl att göra omfattande anpassningar?	BS	Ingen	X		X
Fråga 2. Anser Du att FM i tillräcklig utsträckning förankrar sina försök till anpassningar inom organisationen?	BS	Skillnad	X		
Fråga 3. Vilka förändringar anser Du påverkar FM i störst utsträckning?	Ö			X	
Fråga 4. I vilken utsträckning anser Du att det förs öppna och kritiska dialoger kring viktiga frågor inom FM?	BS	Ingen	X		
Fråga 5. I vilken grad uppfattar Du ett institutionellt motstånd till reformeringar och nytänkande inom FM?	BS	Ingen	X		
Fråga 6. I vilken grad anser Du att FM ifrågasätter och utmanar sin roll, sina uppgifter och sitt sätt att lösa dem?	BS	Skillnad	X		
Fråga 7. Hur flexibel (anpassningsbar) är FM under internationella insatser?	BS	Ingen	X		
Fråga 8. I vilken utsträckning anser Du att FM tar tillvara på anställdas erfarenheter och kunskaper?	BS	Ingen	X		
Fråga 9. I vilken grad anser Du att nytänkande tas tillvara?	BS	Skillnad	X		
Fråga 10. I vilken utsträckning anser Du att oliktankande och mångfald tas tillvara och utnyttjas i FM?	BS	Skillnad	X		
Fråga 11. I vilken utsträckning uppmuntras kreativitet och kritiskt tänkande i den dagliga verksamheten?	BS	Skillnad	X		
Fråga 12. I vilken utsträckning uppmuntras kreativitet och kritiskt tänkande vid insatser?	BS	Skillnad	X		
Fråga 13. I vilken grad finns förutsättningar att göra individuell kunskap till kollektiv kunskap i FM?	BS	Skillnad	X		
Fråga 14. I vilken utsträckning upplever Du att FM Doktriner har ett reellt inflytande på organisationen?	BS	Skillnad	X		
Fråga 15. Anser Du att öppenhet och oliktankande blir svårare med stigande militär grad/ tjänsteställning?	NV		X		
Fråga 16. Hur mycket tid i veckan lägger Din stab/enhet/ avdelning på reflektion i grupp?	OV		X		X
Fråga 17. I vilken utsträckning utvecklar FM övningar vars främsta syfte är att främja kreativitet och kritiskt tänkande?	BS	Ingen	X		X
Fråga 18. Vilka av nedanstående försvarsmekanismer anser Du förekommer inom FM vid framtagande av beslutsunderlag?	FV		X		
Fråga 19. Hur kan Du som ledare skapa en miljö som inbjuder till öppenhet, oliktankande och främjar innovation och kreativitet?	Ö			X	
Fråga 20. Vilka faktorer anser Du hämmar kreativitet och nytänkande inom FM?	Ö			X	
Fråga 21. Vilka är FM främsta utmaningarna till att bli mer lärande och adaptiv?	Ö			X	
Fråga 22. Vilka är de främsta ledarskapsmässiga utmaningarna anser Du?	Ö			X	
Fråga 23. Vad anser Du som chef/ ledare är viktigast i stabens/ underställdas framtagande av viktigare beslutsunderlag vid skarp verksamhet?	Ö			X	
Fråga 24. Hur kan FM utveckla sina förmågor till kreativitet och ett kritiskt tänkande?	Ö			X	
Fråga 25. FM undviker självgranskning och intern debatt kring viktigare frågor.	P		X		X
Fråga 26. FM Doktriner är en väl fungerande mekanism för lärande och spridning av erfarenheter inom organisationen.	P		X		

LEGEND FRÅGETYP:
BS - Bunden svarsform, Ö - Öppen fråga, NV - Enkelval nominal nivå, OV - Enkelval ordinal nivå, FV - Flervalsfråga, P - Påstående.

Bearbetning av data

All hantering av data utgick från Vetenskapsrådets krav (VRFS 2012:1), däribland kravet på konfidentialitet, vilket samtliga respondenter informerades om. Därutöver hanterades informations-, samtyckes- och nyttjandekraven i tillämpliga delar. Insamlad data från undersökningen sammanställdes genom *Google Drives* egen programvara. Denna programvara visade sig dock inte kunna redovisa de två undersökningsgruppernas inbördes svar, utan detta kunde endast ske matematiskt genom Excel. I de fall där statistisk mätning gav skillnad med 5% signifikans har

därför egna grafiska sammanställningar åskådliggjort detta. Där den statistiska mätningen inte gav signifikanta skillnader, utan en relativ samvariation förelåg, har *Googles* egna sammanställningar använts. Universitetslektor Stefan Johansson, matematiker vid FHS, var behjälplig med en logisk kontroll av materialets rådata, överföring av data till Excelformat för statistisk bearbetning samt kontroll av använda beräkningsformler. Bearbetningen av data följde Olsson & Sörensen (2007:120, 138ff) beskrivningar avseende logiskt tillvägagångssätt. Den statistiska analysen av undersökningsmaterialets kvantitativa del (bunden svarsform) omfattade *icke-parametriska* metoder då data medgav en statistisk mätning på nominal respektive ordinalnivå;

- Hypotesprövning vid jämförelser (skillnader) av populationsmedelvärdena mellan grupperna med tvåsidig mothypotes enligt Körner & Wahlgren (2005:142f)
- Konfidensintervall vid jämförelser (skillnader) för populationsmedelvärdena (95% konfidensgrad) enligt Körner & Wahlgren (2005:114).
- χ^2 - metoden, samt Korrelation (r), Standardavvikelsen (SD) och Signifikans (p).
- Samtliga tabellvärden hämtades från Körner & Wahlgren (2005).

I enkäten ställdes frågor där svaren företrädesvis gavs i en sexgradig skala som heltal från 1 till 6. Skalan motiverades med en strävan att få respondenterna att välja sida, och mätte respondenternas uppfattning till organisationen FM. De svarande (stickproven) delades därför in i två grupper (tidigare beskrivna) kring vilka slutsatser skulle dras i förhållande till hypotesens teoretiska oberoende variabeln. Hypotesen var att det fanns skillnad mellan dessa grupper i deras uppfattningar. Medelvärdena för de två olika grupperna i enkäten, är det mått som använts för att beskriva de två olika gruppernas inställningar till frågorna. Om skillnaden mellan medelvärdena för de två olika grupperna var tillräckligt stor, antogs att det fanns en skillnad i uppfattning med 5% signifikans. Stickproven anses i undersökningen vara oberoende, likafördelade, approximativt normalfördelade med samma standardavvikelse.

Kvantitativa huvudmetoder för databearbetning:

Jämförelserna mellan populationsmedelvärdena vid mätningar av konfidensintervall syftade till att uppskatta skillnaderna mellan grupperna. Genom att använda konfidensintervall, kunde kompensation för över- eller underskattning göras för den dubbla osäkerhet som sker vid *punktskattning* av skillnader. Även vid små stickprov som denna undersökning anses metoden vara *robust*.

Då mätvärdena och beräkningsformlerna för denna typ av hypotesprövning är samma kunde resultaten från konfidensintervall användas (Körner & Wahlgren, 2005:142). Hypotesprövningen följde grundprincipen att använda en tvåsidig mothypotes (Ibid, 2005:136) där båda svansarna i t-fördelningen bildar det kritiska området. Med $\alpha = 5\%$ och 22 frihetsgrader ska nollhypotesen förkastas om värdena hamnar utanför det kritiska området. (Ibid, 2005:109-114). Nedan presenteras fråga 10 för att beskriva utförandet. I bilaga 1 finns en sammanställning av uppmätta värden;

Fråga 10. I vilken utsträckning anser Du att oliktankande och mångfald tas tillvara och utnyttjas i FM?

Uppmätta värden:

Antal i stickprov S (*Grupp(1)*, HSU), $n_s = 37$. Antal i stickprov T (*Grupp(2)*, FörbC), $n_t = 17$

Uppmätt medelvärde för S, $\bar{x}_s = 2,86$. Uppmätt medelvärde för T, $\bar{x}_t = 3,94$

Uppmätt standardavvikelse för S, $s_s = 0,82$. Uppmätt standardavvikelse för T, $s_t = 1,03$

Hypotesprövning med signifikansnivå 5%:

Nollhypotes, $H_0: \bar{x}_s = \bar{x}_t$

Mothypotes, $H_1: \bar{x}_s \neq \bar{x}_t$

Formler:

$$\bar{x}_s - \bar{x}_t \pm t_{0,025}^{d.f.=n_s+n_t-2} \sqrt{s_p^2 \left(\frac{1}{n_s} + \frac{1}{n_t} \right)}$$
$$s_p^2 = \frac{(n_s - 1)s_s^2 + (n_t - 1)s_t^2}{n_s + n_t - 2}$$

Om konfidensintervallet inte innehåller 0, så kan H_0 förkastas med signifikansnivå 5%. Under förutsättning att $\bar{x}_s = \bar{x}_t$ så är det mindre än 5% chans att få så här stor skillnad mellan medelvärdena (Körner & Wahlgren, 2005:139-146). Värde ur t-fördelningen (Ibid, s.194), $t_{0,025}^{d.f.=n_s+n_t-2} = 2,01$

Dessa värden gav konfidensintervallet $[-1,60, -0,55]$, för skillnad mellan gruppernas medelvärde. Med signifikansnivå 5% så kunde skillnaden 0 uteslutas. H_0 förkastades och H_1 kunde antas.

Skillnad mellan grupperna förelåg med en signifikansnivå på 5%.

Kvalitativ databearbetning

De kvalitativa svarsalternativen i undersökningen utgjordes av respondenternas egna beskrivningar och deras förståelse av problemområdet. Genom en kontextuell analys (*meningskoncentrering*) av svaren kunde koncentrerade beskrivande data erhållas. Kodningen av respondenternas öppna svar gjordes genom att svaren sammanlänkades i kategorier som antingen kontextuellt

eller begreppsmässigt gav samma innebörd, i enlighet med Olsson och Sörensen (2007). Kategorierna maximerades till mellan fyra och sex stycken beroende på svarsalternativen, i syfte att åskådliggöra de mest framträdande meningskoncentraterna och underlätta utvärderingen av svaren. Detta medgav en fördjupad beskrivning av respondenternas uppfattningar, där svaren kunde nyansera den statistiska mätningen och karaktärisera den väsentliga innebörden i svaren (Olsson & Sörensen, 2007). Rådata sparades på tre separata datamedier för framtida forskningsbehov.

Validitet och reliabilitet

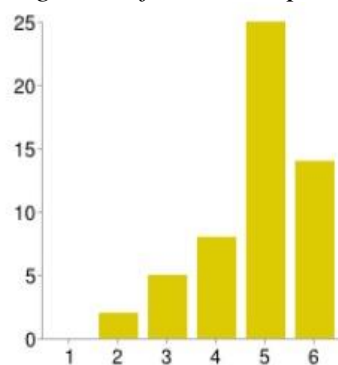
Reliabilitetsprövningen av enkätundersökningen genomfördes genom inarbetade kontrollfrågor, och det faktum att enkäten bestod av både bundna och öppna svarsformer. Prövningen återgav god reliabilitet genom svarandes konsekvens i sina svarsalternativ. Genom att kombinera kvantifierbara svar med kvalitativa ökade den interna reliabiliteten inom hela undersökningen och gav bredare underlag för slutledningar och återkopplingar till teorierna samt tidigare forskning. Kombinationen gav fler nyanser och en kongruens kunde identifieras i respondenternas svar. Intern kontroll av utfallet mellan svar på frågor, vilka undersökte samma variabler, genomfördes i syfte att uppskatta samstämmighet. Detta gav stöd för god reliabilitet. Även resultatens grad av överensstämmelse med teorin indikerade god reliabilitet.

Validiteten i undersökningen omfattade primärt *begreppsvaliditet*, dvs. relationen mellan det teoretiska referensramverket och konkreta undersökningsdata (Olsson & Sörensen, 2007). Sekundärt eftersöktes även överensstämmelser mellan flera aspekter av de centrala begreppen s.k. *inhållsvaliditet* (Ibid, 2007). *Begreppsvaliditeten* säkerställdes genom en teorisammanställning, där de centrala begreppen för de olika teorierna tolkades och inter-relaterades, vilket förenklade utformningen av frågeformulären och möjliggjorde en högre grad av giltighet till dess mätvärden. Enkätens sju öppna frågor gav en stor mängd data för analys (>7000ord). Merparten av respondenterna gav kortfattade svar vilket förenklade meningskoncentraterna. Båda grupperna använde även likvärdigt vokabulär vilket relativt enkelt kunde förstås. Detta minskade risken för feltolkningar, underlättade gruppering och kategorisering utifrån sin representativitet samt jämförelser. Det stärkte samtidigt undersökningens validitet.

Resultat

Resultaten från undersökningen redovisas i frågeordning. Statistiska värden till stöd för hypotesprövningen återfinns i bilaga 1.

Fråga 1. Påverkas FM av förändringar i samhället och omvärlden i den grad att det finns skäl att göra omfattande anpassningar?

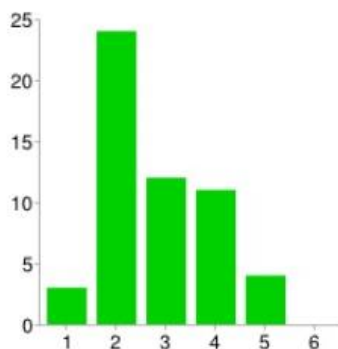


1	0	0 %
2	2	4 %
3	5	9 %
4	8	15 %
5	25	46 %
6	14	26 %

Fråga 1 - (1)Nej, inte alls -- (6)Ja, absolut.

Resultatet i fråga 1 visade på samvariation. Mer än 85% av respondenterna var av uppfattningen att det finns anledning för FM till att **genomföra omfattande anpassningar**. I de öppna frågorna, särskilt fråga 3, kunde respondenterna beskriva, och med egna ord utveckla det de ansåg påverka mest.

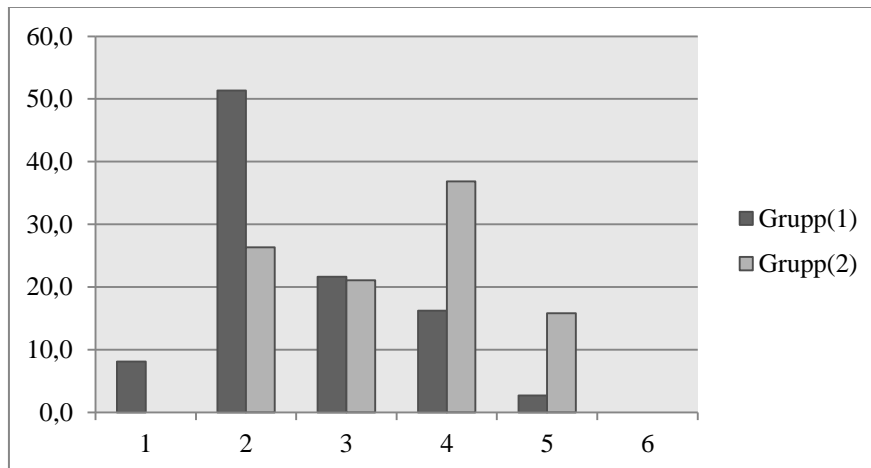
Fråga 2. Anser Du att FM i tillräcklig utsträckning förankrar sina försök till anpassningar inom organisationen?



1	3	6 %
2	24	44 %
3	12	22 %
4	11	20 %
5	4	7 %
6	0	0 %

Fråga 2 - (1) I låg utsträckning (6) I hög utsträckning

I fråga 2 kan en övergripande uppfattning mellan grupperna tolkas, där merparten av respondenterna (73%) **påstår att FM inte förankrar sina anpassningar** inom organisationen i tillräcklig utsträckning. Samtidigt gav svaren en skillnad mellan grupperna vilket förkastade nollhypotesen enligt nedan;



Tabellen visar svarfsördelningen i procent mellan grupperna i fråga 2.

Fråga 3. Vilka förändringar anser Du påverkar FM i störst utsträckning?

I denna fråga var gruppernas svarsalternativ relativt lika. De största skillnaderna var att Grupp(1) i en större utsträckning (procentuellt) betonade yttre faktorer utanför Sverige och FM, emedan Grupp(2):s uppfattningar var mer fokuserade på inre faktorer inom Sverige och FM. Följande kategoriseringar utgjorde högst svarfsfrekvens totalt sett;

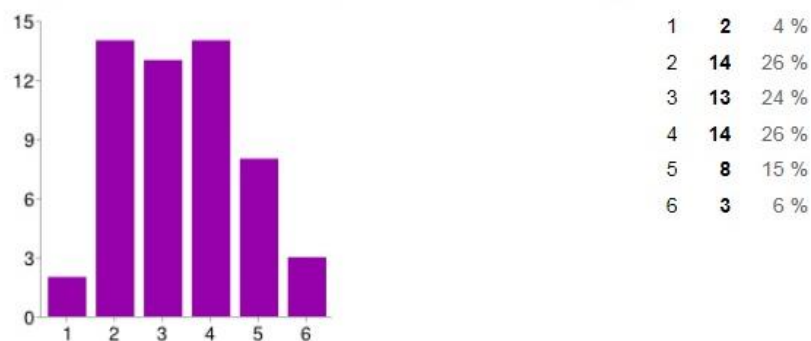
- Ekonomin - ur ett begränsande perspektiv.
- Personalförsörjningen - svårigheter ur ett långsiktigt perspektiv.
- Nya hotbilder – cyber, generell teknikutveckling, främst IT.
- Organisationsförändringar – Omorganisationer, FM Logistik, tre-befälssystemet.
- Samhällsutvecklingen – Krav på anpassning, snabba omställningar, oförutsägbart
- Konflikters karaktär - Snabba utvecklingar, kriser i närområdet

”Händelser i omvärlden (Georgien, Irak, Afghanistan), upprustning i närområdet, mer oförutsägbart politisk utveckling, nya metoder för krigföring (exempelvis cyber). Det utgör några punkter som borde påverka framtida utveckling av FM. Jag upplever inte att så sker

i tillräcklig omfattning. FM påverkas främst av de ekonomiska realiteterna.” (Ur enkätsvar Grupp(1))

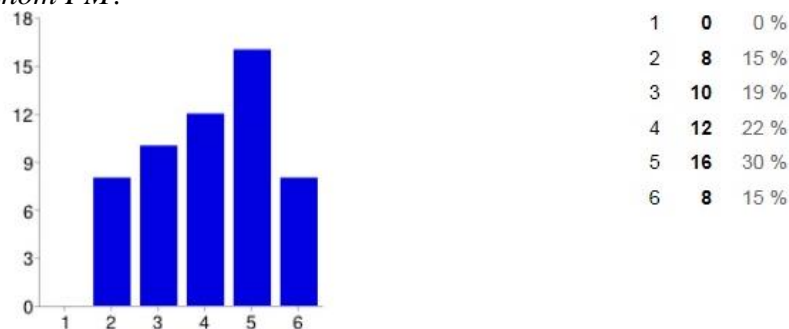
Ovanstående citat ger uttryck för vad flera ansåg som ett ensidigt perspektiv från FM och en **avsaknad av anpassning mot reella hot och risker** som borde påverka i större utsträckning.

Fråga 4. I vilken utsträckning anser Du att det förs öppna och kritiska dialoger kring viktiga frågor inom FM?



Fråga 4 - (1) I låg utsträckning -- (6) I hög utsträckning.

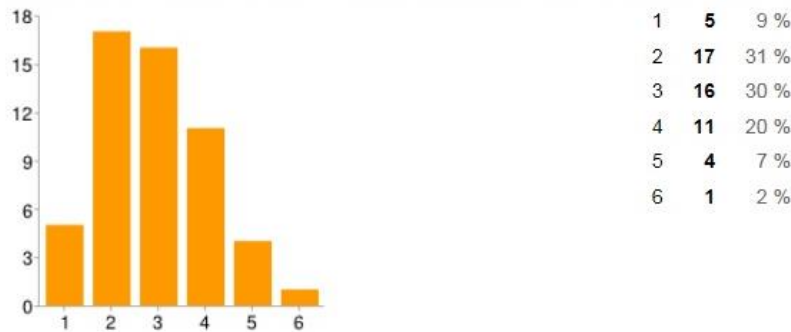
Fråga 5. I vilken grad uppfattar Du ett institutionellt motstånd till reformeringar och nytänkande inom FM?



Fråga 5 - (1) I låg grad -- (6) I hög grad

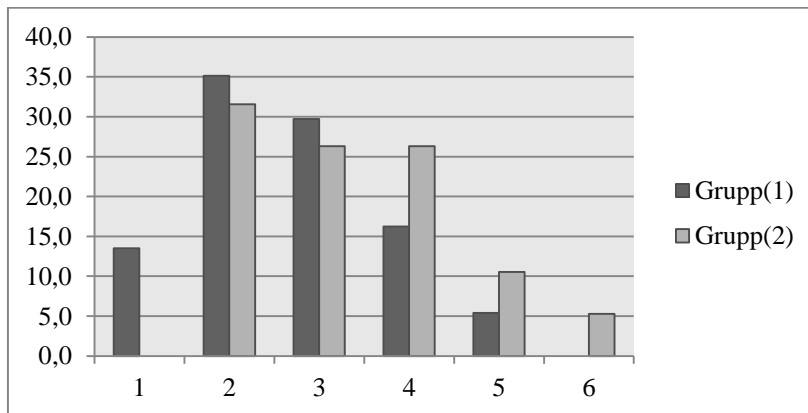
Resultaten från frågorna 4 respektive 5, var svårtolkade och visade inte på signifikanta skillnader mellan grupperna.

Fråga 6. I vilken grad anser Du att FM ifrågasätter och utmanar sin roll, sina uppgifter och sitt sätt att lösa dem FM?



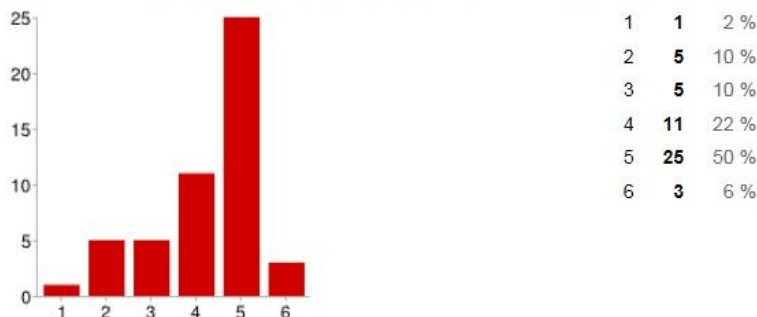
Fråga 6 - (1) I låg grad -- (6) I hög grad

I fråga 6 svarade drygt 70% av respondenterna att FM **inte ifrågasatte och utmanade** i tillräcklig grad. Det fanns även en statistiskt mätbar skillnad mellan grupperna vilket förkastade nollhypotesen;



Tabellen visar svarsfördelningen i procent mellan grupperna i fråga 6.

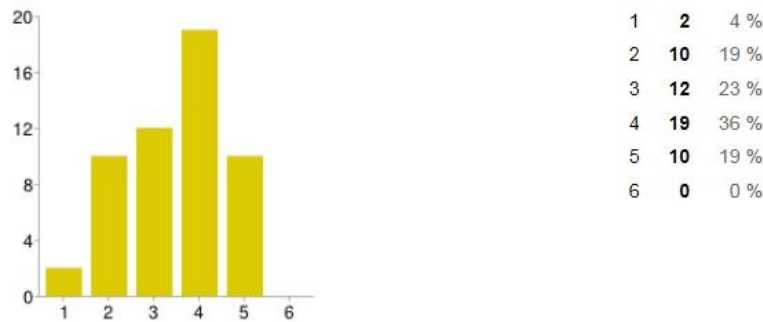
Fråga 7. Hur flexibel (anpassningsbar) är FM under internationella insatser?



Fråga 7 - (1) I låg grad -- (6) I hög grad

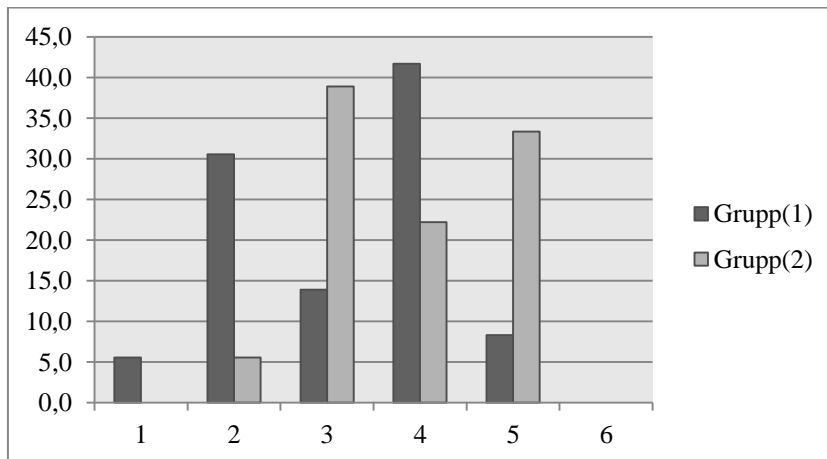
Övervägande del ansåg att FM var **anpassningsbar under** internationella **insatser** och inga signifikanta skillnader fanns mellan grupperna.

Fråga 8. I vilken utsträckning anser Du att FM tar tillvara på anställdas erfarenheter och kunskaper?



Fråga 8 - (1) I låg utsträckning -- (6) I hög utsträckning

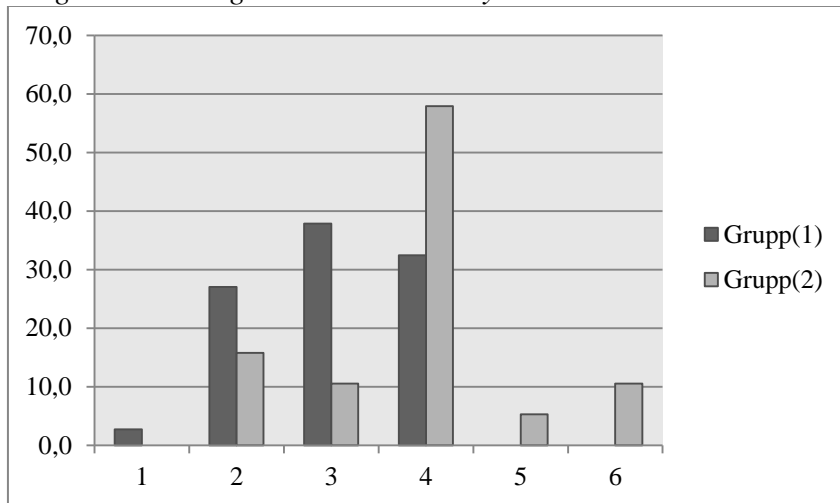
Svaren från de tillfrågade i frågorna 7-8 gav inte tillräcklig tydliga statistiska mätresultat för att kunna förkasta nollhypotesen, men gav ändå indikationer i samma riktning som hypotesen postulerat vilket åskådliggörs genom fråga 8 nedan (se intervallvärdena bilaga 1);



Tabellen visar svarsfördelningen i procent mellan grupperna i fråga 8.

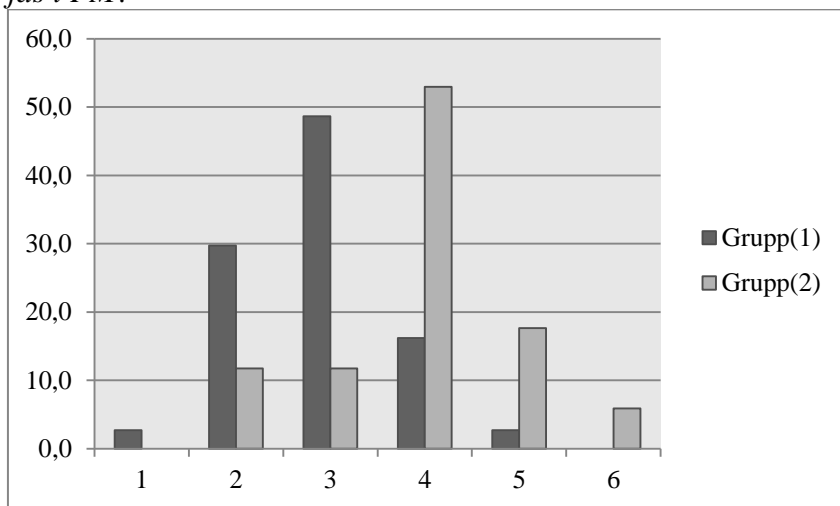
Resultaten från fråga 9-14 gav däremot tydliga skillnader mellan grupperna och nollhypotesen kunde förkastas i samtliga dessa frågor. I respondenternas svar till fråga 12 lämnas likvärdiga positiva tendenser som i svaren till fråga 7. Detta har tolkats som att respondenterna överlag är **mindre kritiska till FM:s lärandemiljö vid insatsverksamhet** än annan mer generell verksamhet. Frågorna 9-14 redovisas nedan i fallande ordning och utan ytterligare förklaringar.

Fråga 9. I vilken grad anser Du att nytänkande tas tillvarata?



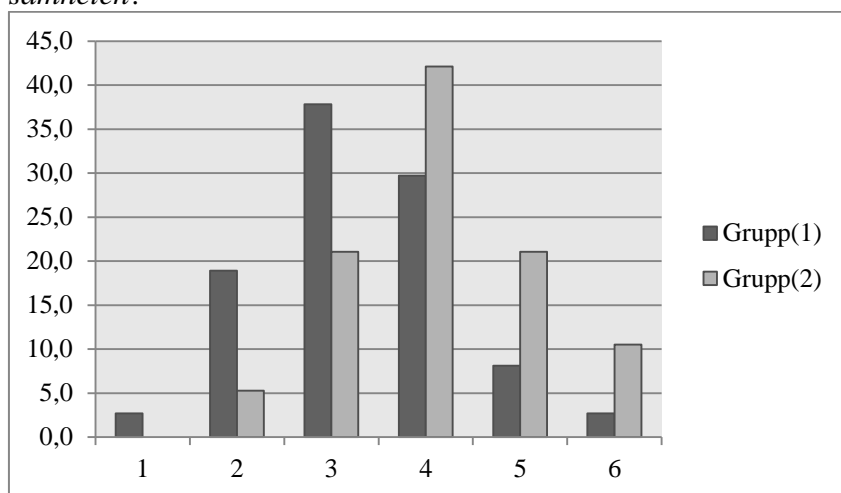
Tabellen visar svarfsördelningen i procent mellan grupperna i fråga 9. (1) I låg grad --(6) I hög grad.

Fråga 10. I vilken utsträckning anser Du att oliktdnkande och mångfald tas tillvarata och utnyttjas i FM?



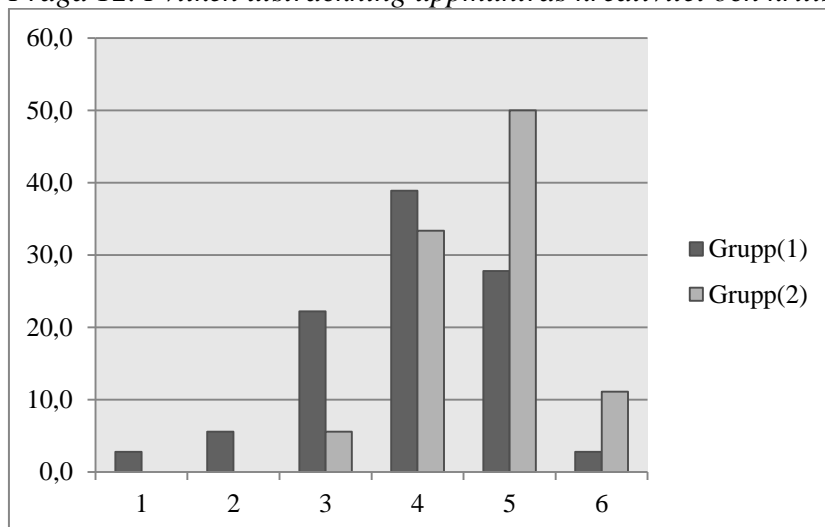
Tabellen visar svarfsördelningen i procent mellan grupperna i fråga 10. (1) I låg utsträckning -- (6) I hög utsträckning.

Fråga 11. I vilken utsträckning uppmuntras kreativitet och kritiskt tänkande i den dagliga verksamheten?



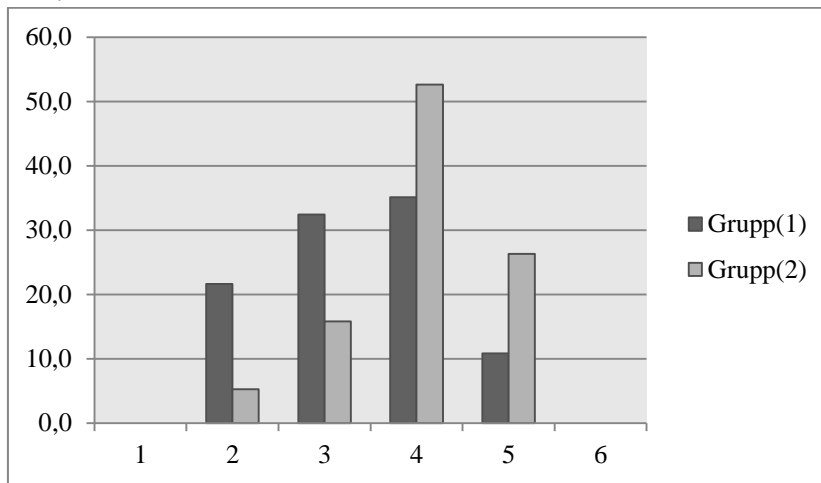
Tabellen visar svarsfördelningen i procent mellan grupperna i fråga 11. (1) I låg utsträckning -- (6) I hög utsträckning.

Fråga 12. I vilken utsträckning uppmuntras kreativitet och kritiskt tänkande vid insatser?



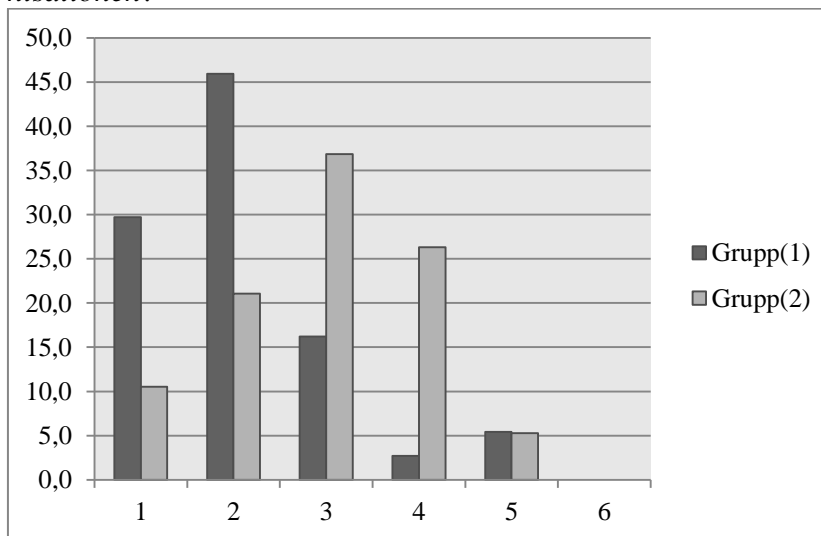
Tabellen visar svarsfördelningen i procent mellan grupperna i fråga 12. (1) I låg utsträckning -- (6) I hög utsträckning.

Fråga 13. I vilken grad finns förutsättningar att göra individuell kunskap till kollektiv kunskap i FM?



Tabellen visar svarfsördelningen i procent mellan grupperna i fråga 13. (1) I låg grad -- (6) I hög grad.

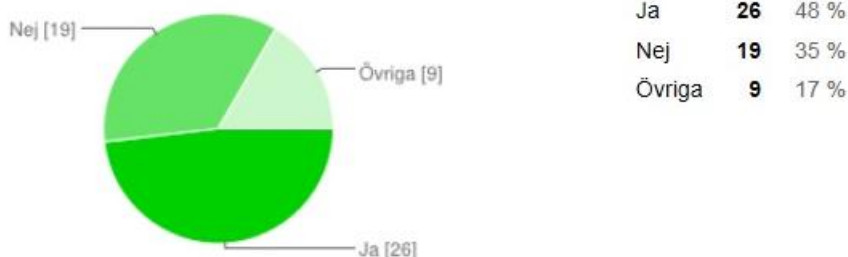
Fråga 14. I vilken utsträckning upplever Du att FM:s Doktriner har ett reellt inflytande på organisationen?



Figur 1 Tabellen visar svarfsördelningen i procent mellan grupperna i fråga 14. (1) I låg utsträckning -- (6) I hög utsträckning.

Resultaten från frågorna 9-14 visade **signifikant skillnad mellan grupperna** och där Grupp(1) var mest kritisk i sina svar. Resultaten indikerade samtidigt att majoriteten av tillfrågade ledare i undersökningen **inte ansåg FM:s doktriner vara inflytelserika** på organisationen.

Fråga 15. Anser Du att öppenhet och oliktankande blir svårare med stigande militär grad/ tjänsteställning?



Figuren visar totala svarsfördelningen i Fråga 15 - Ja/Nej/Övrigt.

Resultatet var tvetydigt. Dels beroende på att den procentuella fördelningen var lika blandad inom respektive grupp, dels pga. att de som svarat under övrigt uttryckte att det *berodde på sammanhanget*.

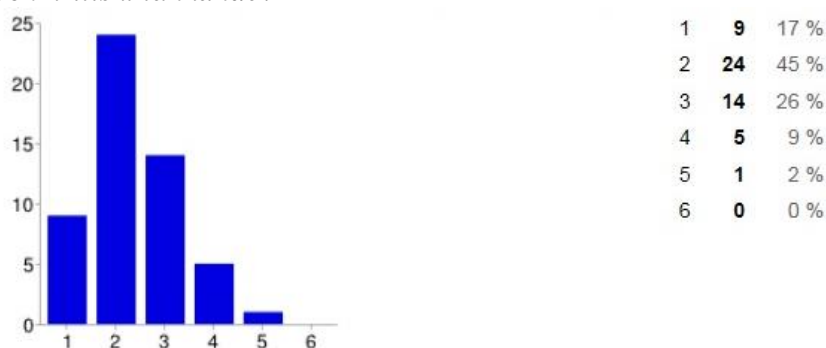
Fråga 16. Hur mycket tid i veckan lägger Din stab/enhet/avdelning på reflektion i grupp?



Figuren visar totala svarsfördelningen för fråga 16.

En tydlig samvariation återfanns kring **avsaknaden av teambaserad reflektion inom FM**. Av resultatet att döma, påstod närmare 60% att de avsatte mindre än en timme för reflektion i grupp per vecka, och 20% genomförde ingen reflektion alls.

Fråga 17. I vilken utsträckning utvecklar FM övningar vars främsta syfte är att främja kreativitet och kritiskt tänkande?



Figuren visar totala svarsfördelningen för fråga 17.

Nästan 90% ansåg att FM **borde utveckla sina övningar för att främja kreativitet och kritiskt tänkande**. I svaren på frågorna 19-24 men framförallt den sistnämnda, gav flera respondenter också uttryck **för bristen på övningar och utbildning**.

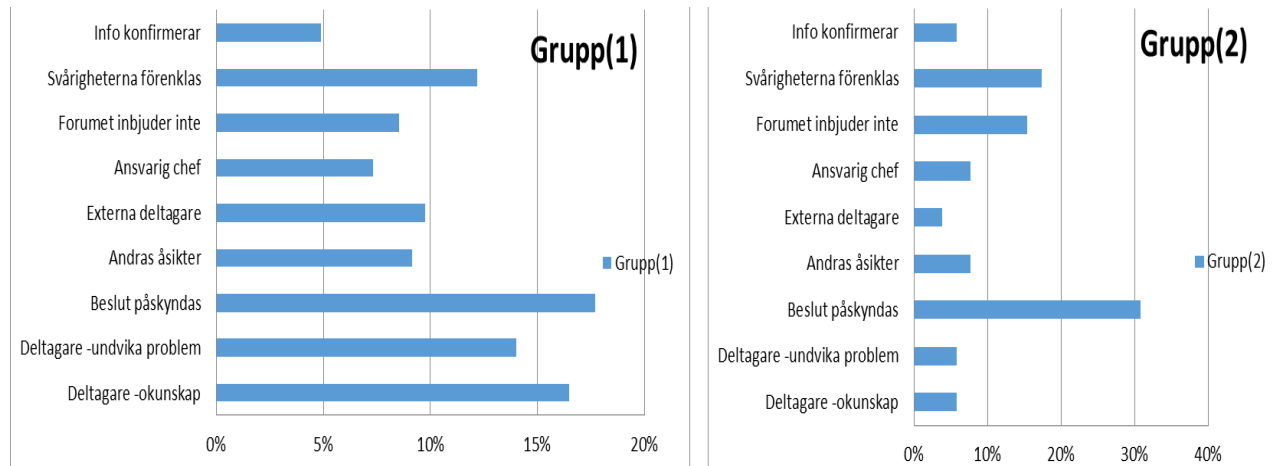
Fråga 18. Vilka av nedanstående försvarsmekanismer anser Du förekommer inom FM vid framtagande av beslutsunderlag?



Fråga 18 – Flervalsfråga. Båda grupperna samredovisade.

Svarsfrekvensen (antal valda alternativ/ respondent) var 4,43 för Grupp(1) respektive 2,73 för Grupp(2). Resultatet bör ses i förhållande till svarsfrekvensen. Genomsnittsantalet var drygt 3 alternativ och med totalt 55 respondenter är det sannolikt att merparten har valt **besluten påskyndas** i sina svar och att **svårigheter/ problemen förenklas** valts i mer än hälften av alla svar. För en

jämförelse mellan grupperna, har en relativ frekvensjämförelse sammanställts, och där skillnader framträder. **Särskiljande var uppfattningar kring hur andras perspektiv beaktas eller inte.** Bl.a. *Deltagar*-alternativen liksom *Externa deltagares ord* och *Andras åsikter* skiljer sig mellan grupperna.



Fråga 18 - Relativ jämförelse i svar (%) mellan grupperna.

Fråga 19. Hur kan Du som ledare skapa en miljö som inbjuder till öppenhet, oliktankande och främjar innovation och kreativitet?

I Grupp(1) kretsade övervägande del av svaren kring yttre betingelser – att *skapa ett klimat som tillät misstag, främjade öppenhet och reflektion* samt *erbjud tid till diskussion*, beredningar och *möjliggjorde för fritt tänkande utanför ramar*. Delegering sågs som ett bidragande instrument tillsammans med ett föregångsmannaskap, vilket definierades som ärlighet, mod och tillitsfrämjande. Respondenterna i Grupp(2) lämnade svar som mer relaterade till att *skapa forum* och med **dialogen** som instrument **inbjuda**, **uppmuntra** och **lyssna** som ledare. Svaren visade också på att respondenterna i denna grupp såg sig själva vara en aktiv del i dialogen. Få svar från Grupp(2) omfattade behov av mer tid utan snarare tillvarata tiden bättre. Citatet nedan beskriver hur en respondent ur Grupp(2) resonerade.

”Genom att bjuda in till detta själv. Detta kan bland annat göras i de sammanhang då jag själv deltar, genom att jag lyssnar in andras åsikter, ställer vinklade frågor, ställer öppna frågor och att jag bemöter kreativitet positivt...” (Ur enkätsvar Grupp(2))

Fråga 20. Vilka faktorer anser Du hämmar kreativitet och nytänkande inom FM?

I denna fråga var de båda grupperna relativt lika i sina uppfattningar. Mest framträdande faktorer var; **upplevd tidsbrist, okunskap, rädsla och traditionalism, obalans mellan ord och handling, karriärs-/befordringssystemet** samt **hierarkiska strukturer**. De tre nedanstående citaten beskriver vissa av dessa faktorer;

”Tidsbrist, att inte skapa tid för komplexa problem, okunskap och rädsla för det nya. Karriären, att tänka nytt upplevs som en friktion i organisationen, det går inte som smort, det påverkar karriären!” (Ur enkätsvar Grupp(1))

”Hierarkisk struktur- kopplat mot ansvar, delegering och lydnadsförhållanden. Konventionellt tänkande, gärna mot konventionella problem. Större fokus borde vara mot problems grundorsaker, vilket kräver kreativa idéer och lösningar. Det kräver även samlade kunskaper i nätverk/ sammansatta arbetsgrupper med olika 'experter'.” (Ur enkätsvar Grupp(1))

”Tidsbrist. Kårandan. Styrning på "skruv och mutter-nivå". För lite påverkan och utbyte med andra. Stoltheten som gör det svårt att se och förstå andra lösningar. Oförmåga att prioritera. Oförmågan att konstruktivt ifrågasätta överordnade.” (Ur enkätsvar Grupp(2))

Fråga 21. Vilka är FM främsta utmaningarna till att bli mer lärande och adaptiv?

”En lärande organisation måste ha ett systemiserat förhållningssätt till att lära av sin egen och liknande organisationers verksamheter. För att sprida denna kunskap så måste det finnas ett system för att distribuera detta - kurser, debattforum, försöksverksamhet mm. Vi kan tyckas ha detta - men är det i praktiken fungerande?” (Ur enkätsvar Grupp(1))

Citatet påvisar en tveksamhet till FM anpassningsförmåga och beskriver samtidigt det som flera andra i båda grupperna uttrycker – att **ord måste bli till handling**. Grupperna tycks vara relativt överrens om en inneboende **organisatorisk stelhet** som försvårar de behov av förändringar som lyfts fram. Samtidigt anses det vara viktigt att stabilisera verksamheten och balansera resurserna,

vilket tolkas som en **avsaknad av en miljö som främjar lärande**, erfarenhetshantering och möjliggör perspektivering. Att **våga delegera, våga ifrågasätta, bryta normer och leva uppdragstaktik** är exempel på utmaningar som ledarskapet har att möta enligt resultatet, vilket även återfinns i fråga 22. Flertalets uppfattningar belyser ett underutnyttjande av den yngre generationen, liksom **institutionella begränsningar** inom organisationen, och återges i citaten nedan;

”Instängd organisation - ’vi är så speciella’”, ”Bristande förmåga att anpassa sig till nuet och frikoppla sig från arvet”, ”Att våga delegera och leva uppdragstaktiken”, ”Fundera på vilka vi befördrar” (Ur fyra skilda enkätsvar Grupp(2))

”Chefer måste tydligare föregå med gott exempel för att främja en kultur där det är naturligt att debattera och ifrågasätta. Endast då kan vi bli mer benägna till att anpassa organisationen till nya förutsättningar...” (Ur enkätsvar Grupp(1))

Fråga 22. Vilka är de främsta ledarskapsmässiga utmaningarna anser Du?

En övergripande kontextuell skillnad mellan de två grupperna var att Grupp(2) relaterade till *sin personal* vilket inte Grupp(1) gjorde. Detta stod troligen i relation till de roller respektive grupp innehade vid svarstillfället. Grupp(2) beskrev personalorienterade utmaningar såsom osäkerheter kring hur personalen skulle kunna motiveras;

”Utmana försvarsmaktens ledarskap, - är vi verkligen så duktiga som vi själva påstår oss vara? Inhämta kunskap utifrån.” (Ur enkätsvar Grupp(2))

”Just nu är det troligen tidsaspekten som utgör ett av de största problemen. Beslut skall fattas och det skall ske på kort tid, vilket hämmar möjligheten att tänka kreativt och pröva. Det är då en ledarskapsmässig utmaning att hinna ta in andra tankar och idéer.” (Ur enkätsvar Grupp(1))

Ovanstående citat reflekterar samvarierade svar mellan grupperna t.ex. att *våga vara nytänkande* och att *stimulera till kreativitet* samt *skapa en acceptans för oliktankande*. Dessutom gav respondenterna uttryck för att målbilder krävdes för att engagera medarbetarna.

Ur meningskoncentraten från Grupp(1) framträdde mer tydligt att utmaningarna handlade om *attitydförändringar* och *mindset* som också skulle **omsättas till handlingar**;

”Att skapa och miljön för nytänkande, men framförallt att praktiskt satsa på och genomdriva anpassningar och nya idéer. Om inget blir verklighet upphör nytänkandet till slut.”

(Ur enkätsvar Grupp(1))

”Att ännu tydligare öppna upp för att en intern konstruktiv debatt där den typen av frågor kan diskuteras.” (Ur enkätsvar Grupp(1))

Fråga 23. Vad anser Du som chef/ ledare är viktigast i stabens/ underställdas framtagande av viktigare beslutsunderlag vid skarp verksamhet?

I denna fråga var grupperna synnerligen samstämmiga. Den gemensamma uppfattningen var att det som var viktigast var väl underbyggda beslut som **belyste flera perspektiv**, redovisade konsekvenser, **framförde osäkerheter** och omfattade tydliga riskbedömningar.

Fråga 24. Hur kan FM utveckla sina förmågor till kreativitet och ett kritiskt tänkande?

Ingen tydlig skillnad kunde påvisas mellan grupperna. Snarare redovisades en större svarsbredd och svaren var många gånger konkreta förslag. En del av dessa relaterade till utbildning och **praktiska övningar utan facit** och ett **bättre tillvaratagande på faktiska erfarenheter**. Flertalet respondenter hänvisade även till tidigare svar om **förändrat mindset/ nytt förhållningssätt**. Andra förslag som framkom var att **synliggöra och belöna goda exempel**. Viss organisatorisk självkritik återfanns även bland svaren. Citaten nedan reflekterar ovanstående resonemang;

”Ändrad utbildning. Lär av organisationer utanför den egna professionskulturen. Medveten organisationsförändring.”, *”Ta intryck från andra än sig själva men också skapa in-*

terna förutsättningar. Lyssna mer och våga uppmana till kritiskt tänkande.” (Ur enkätsvar Grupp(1))

”Att acceptera kreativitet och kritiskt tänkande i vardagen”, ”Genom att delegera möjligheterna till lägre nivå. Öka tillämpningsgraden vid övningar. Bättre ta tillvara erfarenheter från skarpa insatser. Tillsätta chefer utifrån ledningserfarenhet och inte förvaltningserfarenhet, vilket skall tillgodoses i stabsleden” (Ur enkätsvar Grupp(2))

Fråga 25. FM undviker självgranskning och intern debatt kring viktigare frågor?



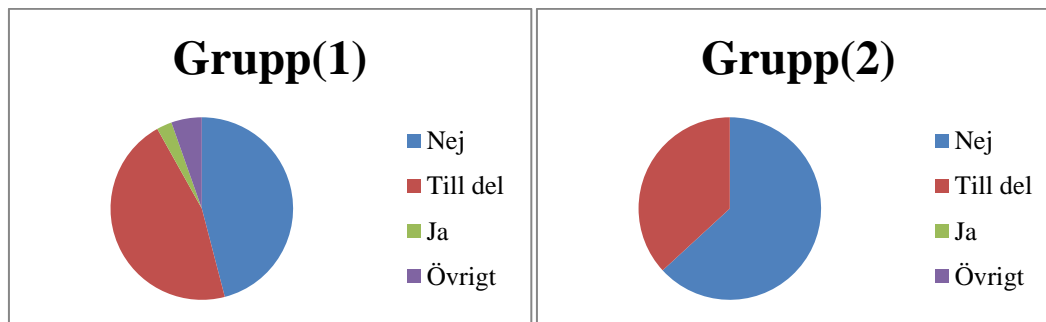
Figuren visar totala svarsfördelningen på fråga 25 (Påstående).

Majoriteten av respondenterna angav att FM undviker självgranskning och intern debatt.

Fråga 26. FM Doktriner är en väl fungerande mekanism för lärande och spridning av erfarenheter inom organisationen?

Andelen som svarade *Nej, det stämmer inte* var 63% i Grupp(2) mot 46% i Grupp(1);

Figurerna nedan visar svarsfördelningen i fråga 26.



Statistiska mätresultat

Konfidensintervall och hypotesprövning

Av de fjorton frågeställningar där konfidensintervall och hypotesprövning enligt metodredovisningen kunde användas som metod, gav **åtta frågeställningar ett resultat som påvisade skillnader mellan grupperna med konfidensgraden 95%** för den genomsnittliga skillnaden i uppfattning om FM:s förhållande till *lärandemiljön* (den teoretiska oberoende variabeln). Resultaten från hypotesprövningen gjorde att nollhypotesen kunde förkastas i åtta frågor (Nr: 2, 6 och 9-14). Övriga sex frågor återgav samma mönster, trots att skillnaderna var för små för att med stöd av konfidensintervall kunna styrka skillnaden. **Att de övriga sex frågorna hade samma inbördes förhållande, stärker hypotesprövningens resultat** (För mätvärden se bilaga 1).

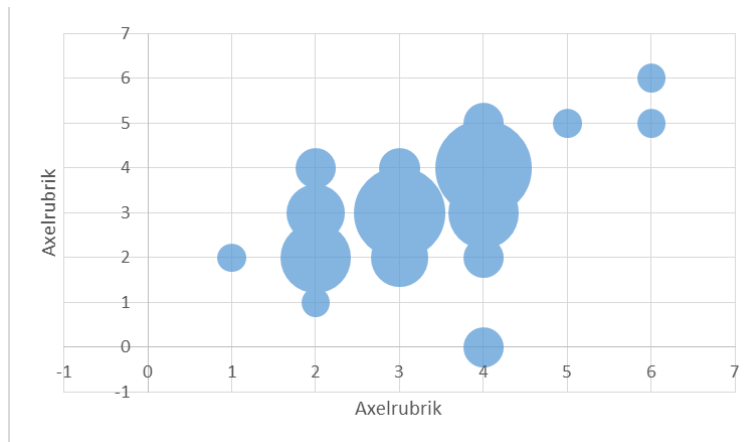
χ^2 - metoden

Metoden medgav inga resultat som kunde påvisa skillnader mellan grupperna. Sannolikt berodde detta på att χ^2 -metoden är mer anpassad för svarsalternativ på nominalnivå. Däremot kunde metoden ge stöd till de frågor där samvariationer mellan grupperna återfanns.

Korrelationer

Resultatet påvisade flera fall av linjära samband mellan två frågor. Korrelationskoefficienten gränsvärde sattes till ($r > 0,5$) för att ett linjärt samband skulle anses påvisat. Korrelationsmätningarna i undersökningen hade flera syften. Dels för intern reliabilitetskontroll mellan svarsalternativen på olika frågor dels jämförelser mellan grupperna. Mest framträdande var korrelationerna i frågor om hur FM tar tillvara nytänkande (fråga 9), oliktänkande och mångfald (fråga 10) och i vilken utsträckning kreativitet och kritiskt tänkande uppmuntras i den dagliga verksamheten (fråga 11).

Nedan visas korrelationen mellan fråga 9 (x-axeln) och 10 (y-axeln) med en korrelationskoefficient på 0,67;



Tabell 1: Korrelation mellan fråga 9 (x) och fråga 10 (y)

Andra framträdande resultat vid analysen av korrelationer var frågor som redovisade skillnader mellan grupperna. Störst differens mellan hög korrelationskoefficient i grupp (1) och ingen (nära noll) i grupp (2) rörde förhållandet mellan hur FM tar tillvara på anställdas erfarenheter och kunskaper (fråga 8) och frågorna rörande nytänkande, oliktankande, mångfald samt kreativitet och kritiskt tänkande (fråga 9-11). Nedan redovisas dessa förhållanden och indikerar att Grupp(1) var mer samstämmiga i sina svar och i förhållande till nämnda frågor än vad Grupp(2) var;

Jämförande frågor	(r) Totalt	(r) Grupp(1) HSU	(r) Grupp(2) FörbC
Fråga 8/9	0,49	0,62	0,13
Fråga 8/10	0,40	0,52	-0,07
Fråga 8/11	0,49	0,59	0,09

Tabell 3: Korrelationskoefficienter utvisande skillnader mellan grupperna.

Resultatsammanfattning

Den statistiska analysen belyste ett antal samvariationer och skillnader. Med stöd av den kvalitativa analysen av textsvaren kunde skillnaderna respektive samvariationerna förstärkas, beskrivas och sammanföras i syntesen av resultatet enligt följande;

Båda grupperna i undersökningen var överlag **kritiska till FM:s nuvarande lärandemiljö**. Resultaten indikerar att FM i låg grad och i liten utsträckning verkar i enlighet med det som forskningen föreskriver som beteendemässiga förutsättningar. Grupperna ansåg att FM **inte förankrade** sina anpassningar inom organisationen i tillräcklig utsträckning. De ansåg heller **inte**

att FM **ifrågasatte och utmanade** sin roll, sina uppgifter eller sitt sätt att lösa dem i tillräcklig utsträckning. Svaren till frågan om de vanligast förekommande **försvarsmekanismerna** (*försvarsmönster/kognitiva fallgropar*) **indikerar** att det fanns en **tydlig inkänningsfaktor** i alternativen. Samvariationerna liksom skillnaderna mellan grupperna var tydligt framträdande i svaren kring försvarsmekanismer vilket diskuteras senare.

Symptomatiskt för resultaten i frågorna kring nytänkande, oliktankande, kreativitet, kritiskt tänkande liksom kunskapsträdning var att **Grupp(1) var mer kritisk i sin uppfattning** om FM:s brister i dessa centrala delar till lärandemiljön och beteenden, vilket också bekräftades med hypotesprövningen.

Den kvalitativa resultatutvärderingen ger stöd för de statistiska mätningarna och de kvantitativa resultaten. I de kvalitativa svaren beskrivs flera av de begrepp som teorierna föreskriver kring lärandemiljön däribland; *dialoger, reflektion, främja öppenhet* och *tillåtande kultur*. Detta skall dock ställas i paritet mot den *upplevda tidsbristen, avsaknaden av teambaserad reflektion* och *bristen på utbildning och övningar som främjar det dynamiska tänkandet* och odlar en kultur som ser förändringar som en naturlig del i vardagen. Indikationer pekar på att insatsverksamheten inom FM inrymmer en något större förmåga till anpassning genom att uppmuntra kreativitet och kritiskt tänkande. Samtidigt ansåg närmare 90% att FM borde utveckla sina övningar för att främja kreativitet och kritiskt tänkande. Av respondenternas egna beskrivningar kunde även andra hämmande faktorer på lärandemiljön indikeras till; *okunskap, rädsla* dels i förhållande till karriärer, dels för att *våga* öppna upp för *kritiska och kreativa dialoger* där kärnverksamhet ifrågasätts och utmanas, *befordrings-/ karriärssystemet, traditionella mönster* samt att *ord inte blev till handling* t.ex. att delegering och *uppdragstaktik i praktiken inte fungerade*.

I fråga 19 respektive fråga 22 var frågeställningarna direkt kopplade mot ledarskapets samtida utmaningar i aktuell kontext. Variationen mellan grupperna var små men antydde skillnader i vad som krävdes från ledarskapet, och där svaren från Grupp(1) var mer inriktade på yttre betingelser jämfört med Grupp(2).

Genom resultaten kunde svar på forskningsfrågorna 1 och 2 inhämtas. För forskningsfråga 3 krävdes en mer tydlig syntes med den tidigare forskningen och de teoretiska förklaringsmodellerna.

Diskussion

Resultatet av undersökningen synliggör flera skillnader - och i såväl det kvantitativa resultatet (5% signifikans) som granskningen av den kvalitativa delen framgår att gruppernas uppfattningar divergerar. Grupp(1), *HSU-studerande*, var enligt postulatet den mest kritiska gruppen till hur lärandemiljö och beteendeförändringar som främjar dynamiskt tänkande och ett adaptivt handlande såg ut i organisationen FM. **Hypotesprövningen kunde förkasta nollhypotesen.** Detta visar på samband mellan den oberoende variabeln och utfallet, och bekräftar hypotesens postulat. Sambandet indikerar att lärandemiljön och beteendeförändringar påverkar tänkandet och kollektiv kunskapsutvecklingen. Att de övriga sex frågorna hade samma inbördes förhållande, stärker hypotesprövningens resultat, trots det relativt begränsade antalet respondenter. Resultatet indikerar att lärandemiljön vid FHS främjar de beteenden som föreskrivs i teorin i större utsträckning än lärandemiljön inom FM gör. Sannolikt har lärandemiljön vid FHS bejakat kritiskt tänkande och kreativitet samt möjliggjort öppenhet i diskussioner. Vidare bedöms detta ha påverkat respondenternas (Grupp(1)) individuella reflektion och uppfattning om FM under de två år de inkrementellt förändrat sina beteenden och sitt tänkande. Utöver hypotesprövningen gav undersökningsresultaten också kunskaper kring hur respondenterna såg på FM:s utmaningar. Skillnaderna mellan grupperna kunde uppmärksammas, främst genom den statistiska mätningen av de kvantitativa frågorna. Resultatet visade sig framförallt beskriva samvarierande svårigheter och problem som de svarandes betraktelser och reflektion återgav. Två övergripande fynd svarar mot forskningsfrågorna;

- Trots skillnaderna grupperna sinsemellan, var **båda grupperna kritiska** till FM:s nuvarande lärandemiljö och ansåg inte att de beteenden, som enligt teorin främjar ett dynamiskt tänkande och ett adaptivt handlande, förekom i tillräcklig utsträckning.
- Det påvisas **en ontologisk medvetenhet** hos båda undersökningsgrupperna för vilka utmaningar som föreligger FM som organisation – vilket indikerar en förståelsekunskap kring behovet av förändring. Däremot **brister det i det praktiska handlandet**. Ord blir sällan till handling – vilket i sin tur indikerar **att ledarskapet brister** i en kontext som omfattar dynamiskt tänkande och adaptivt handlande.

Genom att syntetisera undersökningsresultatet med teorin och den tidigare forskningen indikeras skillnader mellan de båda. Den vidare diskussionen förs utifrån ovan redovisade huvudresultat från undersökningen, och med fokus på den sistnämnda punkten, vars existens implicit utvecklar föreliggande hypotes för undersökningen, och genererar svar mot forskningsfråga 3.

Beteendeförändringar

Om individen, teamet och organisationen ska vilja utmana sig själv, andras och befintliga beteendemönster, måste ledarskapet möjliggöra och uppmuntra detta, samt vara beredda att göra det själva. Om individer dessutom ska våga, måste det inte bara finnas utrymme för fel och misstag – det bör sannolikt premieras. Ur ett ledarskapsperspektiv kan förändring i organisationen göra att ledare måste anpassa sig (*beteendeförändring*) och möta förväntningar såväl vertikalt som horisontellt. Företrädesvis bör ledare föregå förändringsarbeten som det goda exemplet. Organisatorisk stelhet, karriärstänkande och en inneboende institutionell traditionalism anses försvårande, enligt respondenterna. Merparten har också bekräftat att FM påverkas av inre och yttre förändringar och att organisationen måste anpassas utifrån flera perspektiv, vilket försvårar arbetet. Insikter om att anpassningar och förändringar utgör naturliga inslag i en adaptiv och innovativ organisation måste förstås av alla medarbetare, men framförallt av ledarskapet. Att skapa en miljö och forum där individerna hjälper varandra att uppmärksamma omedvetet motstånd till förändring, kring beteenden, och brister emellan ord och handling uppmärksammas, innebär att potentiella problem reduceras.

Individuell och institutionell självreflektion

Undersökningens resultat visar på förståelse för behovet av att ändra sättet att tänka. De metoder, processer och antaganden som människor i en verksamhet skapar över tid, tenderar att repeteras tills de blir internaliserade - det självklara sättet och naturliga sättet att tänka och agera på. När omvärlden förändras kan dessa latenta beteendemönster utgöra hinder för anpassning och kunskapsutveckling. Att utmana och ifrågasätta i större utsträckning har också uttryckts bland respondenterna. Organisationen kan då frigöra handlingskraft och få individer att känna större delaktighet, mening och betydelse i sina arbetsuppgifter. Dialogen anses vara såväl en intellektuell mekanism som ett pedagogiskt verktyg för självreflektion, där ingen äger sanningen, utan

öppet lyssnar på varandra, utvecklas och skapar nya djupare förståelser kring komplexa sammanhang. Tillsammans kan ett team skapa integrerad kunskap, som bygger på fler perspektiv. Ledarskapet behöver sannolikt vara extra medvetna om sina egna invanda tolkningsföreträden i sitt föregångsmannaskap. Individuell kritisk självreflektion och en kritisk reflektion över andras ståndpunkter är en bra början, då verksamhet och institutionens roll ska utmanas och ifrågasättas genom dynamiskt tänkande.

Från dynamiskt tänkande till adaptivitet och innovation

Ledarskapet bör därför verka för att se förändringar som normaltillstånd, snarare än undantagstillstånd, och återkommande ifrågasätta och ersätta kulturer, beteende- och tankemönster. Detta möjliggör i sin tur gynnsamma förutsättningar för adaptivt arbete och progression. Ledarskapet måste skapa förutsättningar för människor att anpassa sina värderingar, tänkande, och prioriteringar till att ackommodera nya realiteter och utnyttja de möjligheter som uppstår. Respondenternas svar visade att 80% ansåg att FM undviker självgranskning och intern debatt, 79% svarade att FM inte tillvaratar tid för reflektioner, och 90% ansåg att FM borde utveckla sina övningar för att främja kreativitet och kritiskt tänkande. Dessa exempel är representativa för undersökningens resultat som indikerar respondenternas generella mönster i uppfattningar. Resultatsammanställningen visar på en ontologisk medvetenhet kring bristerna i lärandemiljön och behoven av beteendeförändringar vilket står i kontrast till svensk tidigare forskning. Det faktum att respondenterna utgör FM:s ledarskap skapar eftertanke. Varför blir inte orden till handling – varför gör inte FM:s ledarskap det den påstår behövs? En annan berättigad fråga rör skillnaden mellan grupperna och kopplat till hypotesen – har nuvarande förbandschefer, tidigare och i en annan lärandemiljö, haft andra tankemodeller och andra beteenden som främjat lärandet och kunskapsutvecklingen bättre?

Lärandemiljöns hämskor

I svaren till de öppna frågeställningarna gavs uttryck för organisationskulturella och organisationsstrukturella begränsande faktorer, såsom tidsbrist, överdriven administration och ledarskapsrelaterade aspekter kring beföringssystemet vilket ansågs generera destruktiva beteenden. Enligt respondenterna existerar institutionella hierarkiska begränsningar, vilka verkar menligt på

den organisatoriska kunskaps- och förståelseapparaten. För att skapa strukturer, vilka gynnar kreativitet och kritiskt tänkande, krävs att det militära ledarskapet på alla nivåer har förmågan att skapa lärande system och bidrar till innovation och flexibilitet för institutionen. I FM:s operativa doktrin, beskrivs hur framgångsrik erfarenhetshantering måste omgärdas av en lärande, tillåtande reflekterande organisationskultur. Men dessa uttryck i ord återfanns inte bland respondenterna, vilka istället beskrev kulturellt alternativt institutionell traditionalism. Flera uttryckte att *arvet* hämmade utvecklingen. Avståndet mellan FM ord och dess handlingar har i dessa avseenden paralleller med tidigare forskning och beskrivningarna av den tyska försvarsmakten, som inte ansågs institutionellt mottaglig för förändring, och vars bristande *kritiska diskussion* verkar hämmande på den militära *adaptionen*.

Kognitiva fallgropar och försvarsmekanismer

I undersökningen framgår kritik mot likriktning av officersprofessionen och konformitet i metoder och processer, vilket går i linje med den tidigare forskningen och kan leda till *grupptänkande*, vilket påverkar realistiska uppskattningar och begränsar perspektivering och dynamiskt tänkande. Att överskatta processer och metoder begränsar föreställnings- och perceptionsförmågan kan leda till singulära hypoteser och skapa grogrund för förutfattade meningar. Då militär verksamhet i stor utsträckning omfattar framtagande av beslutsunderlag, ställdes i undersökningen frågan om vad som respondenterna ansåg som viktigt före beslutsfattning (fråga 23). Övervägande del av respondenterna angav att viktigast var **väl underbyggda beslut** som **belyste flera perspektiv**. För detta krävs, förutom tid, förståelse och självmedvetenhet för hur tänkandet påverkar bedömningar och slutledningar från information, vars otillräcklighet och vaghet, gör det kritiska tänkandet fundamentalt i förhållande till beslutsunderlagets reella värde. Att ställa respondenternas påståenden i förhållande till vad de svarade på flertalet av de frågor som rörde kreativitet, kritiskt tänkande m.fl. påvisar en tydlig bild av att FM står inför en reell utmaning såväl i vardagen som vid insatser. I sammanhanget blir också resultaten från fråga 18 (försvarsmekanismer) intressant att diskutera. Samvariationer var mest framträdande i variablerna *Beslut påskyndas med hänvisning till tidspress*, *Svårigheterna/ problemen görs enklare än de möjligen är*, *Forumet inbjuder inte till öppenhet*. Går det att skapa väl underbyggda och perspektiverande beslutsunderlag då verkligheten tycks visa på motsatsen? Att tänka i flera olika perspektiv innebär en utmaning.

Konsten att perspektivväxla sätts här i relation till vad den tidigare forskningen efterlyst kring föreställningsförmågor och kritiskt, kreativt tänkande.

Särskiljande mellan grupperna var uppfattningar kring hur andras perspektiv beaktas eller inte, t.ex. Deltagare håller med i syfte att undvika ett större problem liksom *Externa deltagares ord väger mindre* och *Andras insikter/ perspektiv beaktas inte*. Grupp(1) var mer tydliga med att andras perspektiv inte beaktades än Grupp(2). Detta kan indikera att i en chefsroll reducerar FM:s ledare de perspektiv som beaktas inför beslut, vilket står i direkt motsättning till hur Grupp(2) svarade i fråga 23.

Undersökningen visar att ledarskapet förstår behovet av att se sin organisation genom en alltmer komplicerat prisma för att kunna utforma lösningar som parallellt både formar händelseutvecklingen och anpassar sig till förändrade omständigheter. Den tidigare forskningens påståenden att traditionella ledarskapsmodeller och ledarskapsperspektiv är otillräckliga för att hantera samtids komplexitet inom organisationer och institutioner stödjer resultaten i undersökningen; däribland ledares *strävan att förenkla problemen*, som en av de stora försvarsmekanismerna. Att vara en reell och ansvarsfull ledare, innebär bl.a. att säkerställa en balans mellan att å ena sidan styra och inrikta verksamheter och å andra sidan delegera och använda uppdragstaktik, vilket också har utgjort en del av respondenternas svar och beskrivningar. Mer än 80% av respondenterna ansåg att **FM:s doktriner inte vara inflytelserika** på organisationen. Respondenternas svar antyder att i sammanhang där dynamiskt tänkande och adaptivt handlande efterfrågas, blir doktriner och likformighet bland officerare och internutbildningar en konformistisk baksida på professionen som riskerar att generera ett stereotypiskt tänkande. Flera respondenter beskrev att organisation måste lära sig att *tänka* annorlunda. Sannolikt kommer motstånd att uppträda inom organisationen när individuella och organisatoriska värderingar, traditionella synsätt ska utmanas, ifrågasättas och överprövas.

Slutsatser

Genom att kombinera flera teorier, kunde en tvärvetenskaplig och systemisk beskrivning av forskningsfältet utvecklas. Undersökningen av populationen, *ledare med mångårig erfarenhet*, genomfördes med stöd av två grupper ur FM, vilka ansågs utgöra ett representativt urval. Studien syftade till att undersöka och belysa hur FM:s ledarskap förstod och beskrev lärandemiljön och samtida utmaningar för FM – men också förekommande variationer mellan grupperna som visar att FM inte är en monolitisk enhet, utan består av olikheter. Studien avsåg även visa på tendenser eller indikativa linjer, kring hur ett ledarskap som främjade lärandemiljön och mötte samtidens utmaningar kunde förstås. Resultatet har relaterats till både senare militär forskning och övergripande tvärvetenskaplig forskning med fokus på de centrala tankarna kring lärandemiljöer, beteendeförändringar och det ledarskap som främjar en organisations adaptivitet och kollektiva kunskapsutveckling. Med stöd av resultatet från enkätundersökning prövades en hypotes och de två forskningsfrågorna kunde besvaras med mönster i samvariationer och skillnader vilket medgav en viss generalisering enligt följande;

- 1) Hypotesen kunde inte falsifieras, vilket indikerar att lärandemiljön och beteendeförändringar påverkar tänkandet och kollektiv kunskapsutveckling. Resultaten **indikerar skillnader** mellan grupperna. Grupp(1) var den grupp som, genom lärandemiljön vid FHS, och individuella och team-baserade inkrementella beteendeförändringar i främst tänkandet, var mest kritiska till i vilken grad det krävdes anpassningar och beteendeförändringar inom FM för att möta samtida utmaningar på **dynamiskt tänkande** och **adaptivt handlande**.
- 2) Resultaten **indikerar samvariationer** kring ledarskapets uppfattade behov av förändringar i FM lärandemiljö. Undersökningen visar att lärandemiljön för dynamiskt tänkande och adaptivt handlande anses kräva **beteendeförändringar**. Respondenternas uppfattningar har ett nära förhållande till delar av teorimodellernas centrala linjer. Genom de kvalitativa svaren kunde **medvetenheten** om behovet av förändringar, kompletteras med beskrivningarna av att **ord inte blir till handling**.
- 3) Medvetenheten hos respondenterna kring förändringsbehoven och de ledarskapsmässiga utmaningar som därpå följer, bör ses i förhållande till de hämmande faktorer som undersök-

ningen visat på. De organisationskulturella faktorerna som förs fram kan liknas vid institutionell traditionalism, och de mer strukturella faktorerna har klara paralleller till den tidigare forskningen kring karriärs- och befordringssystem. **Den aktuella kontexten kan därför anses utmana FM:s ledarskap.** Det handlar i stor utsträckning om att förstå och företräda ett nytänkande ledarskap som möjliggör organisatorisk adaptivitet och kollektiv kunskapsutveckling.

- 4) Det förändrade sättet att tänka och förstå ledarskap verkar utgöra en påverkansfaktor på den oberoende variabeln lärandemiljö och beteendeförändringar. Det kan vara så att ett förändrat sätt att tänka och förstå ledarskap är en bakomliggande, förklarande variabel till hypotesens oberoende variabel.

Bidrag till forskningen

Studien har strävat efter att lyfta fram relevansen kring fortsatt forskning, då området, ur ett svensk militärt perspektiv har bedömts som relativt utforskat. Särskilt med avseende på vilka utmaningar som aktualiseras i förhållande till ledarskapet. Förändringar är enklare att förstå i teorin än de är att omsätta praktiskt, och lärandet verkar kräva ett praktiskt handlande för att inläringen ska medföra mer än enbart påståendekunskap. Även om detta inte direkt omfattades i undersökningen så visar tidigare forskning att ett praktiskt handlande med utmanande inslag underlättar förtrogenhetskunskap. Tidigare forskning pekar också på att ett för stort fokus på såväl metoder som repetitiva utföranden riskerar att låsa tankemönstren kring förväntade förlopp och resultat, istället för att skapa förutsättningar för att bättre möta det oväntade. De teoretiska förklaringsmodellerna ger också stöd för att investering i tid för reflektioner främjar kollektiv kunskapsutveckling och tillvaratagande av erfarenheter. Att använda dialogen som forum för det dynamiska tänkandet kräver övning, men ger en fördjupad medvetenhet och förståelse, vilket tillsammans med en ökad delegering och decentralisering kan möjliggöra för en ökad adaptivitet. Ett adaptivt ledarskap handlar om att förändra organisationskulturen, särskilt militärens traditionella underliggande antagande *att genom kontroll och stabilitet fungerar verksamheten*. Resultaten ger indikationer på ledningsnivåernas ömsesidiga beroende vid ökad delegering och uppdragstaktik. En decentralisering med ett utökat ansvar skapar sannolikt självständigare enheter inom

organisationen. Att uppmuntra till ansvarstagande, kreativitet och adaptivitet från en högre ledningsnivå måste stå i paritet med realiteten. För att möjliggöra det som respondenterna menar, ifråga om förbättrad lärandemiljö och förändrade beteenden, bedöms ett flertal organisationsstrukturella och organisationskulturella förändringar krävas – och där ord måste bli till handling. Respondenterna angav att tidsbrist, överdriven administration begränsade möjligheterna. De angav också att det existerar en rädsla för att våga öppna upp för kritiska och kreativa dialoger där kärnverksamhet ifrågasätts och utmanas. Här fanns även indikationer på att befodrings- och karriärsystemet var hämmade och borde överses, vilket också tidigare forskning rekommenderat. För att lyckas behöver den totala lärandemiljön sannolikt bli mer tillåtande och experimentell. Det handlar om att förändra tänkandet, lära principer snarare än metoder och anpassa dessa till organisationens verkligheter. Men också att utveckla nya intellektuella mekanismer, genom att våga utmana traditionella mönster och ifrågasätta institutionell självbekräftelse. Troligen är det i den kontexten som också ledarskapet bör söka sina svar och sin förståelse - att styra organisationens förändringsarbete genom att konfrontera institutionen med förändringarnas realitet. Resultatet indikerar att det ledarskap som tillfrågats är beredda att utmana och ifrågasätta FM viktigare frågor. Sannolikt behöver även FM:s högre ledningsnivåer våga bli mer lärande och förändra ledarskapsbeteenden som främjar kunskapsutvecklingen. Förklaringarna till dagens problem tycks finnas i gårdagens ledarskap.

Kanske blir därför ledarskapets stora utmaning att förändra organisationskulturen genom att (1) öppna upp för nya tankar, idéer genom att hämta in influenser utifrån, (2) identifiera och ifrågasätta internaliserade mönster hos individer, teamen och organisationen (3) aktivt arbeta med kreativitet, nytänkande och adaptivt handlande på taktisk nivå för att sedan implementera tillämpliga delar över hela organisationen såsom kollektiv innovation. En reflektion kring Johnsons (2013) slutsatser är att punkt (3) ovan är snarlik talibanernas *modus operandi*. Avslutningsvis gör studien en utblick för att inspirera och föreslå fortsatt forskning.

Fortsatt forskning

Forskningsområdet valdes utifrån en samlad, övergripande tanke kring vad som kunde tänkas utgöra en grundläggande förmågeproblematik inom krigsvetenskapen och samtida komplexa problem för FM. Militära organisationer och dess ledare oavsett nivå eller ansvarsområde står inför en högre komplexitet än vad som tidigare förevarit. För att möta utmaningarna måste de lämna sina trygghetszoner och ta klivet in i ett visst mått av ovisshet och nytänkande.

(1) Yukl (2006) beskriver ett antal trender vilka påverkar ledarskapet, däribland *tillplattningen* av organisationer genom att eliminera ledarskapets mittskikt och decentralisera till semi-autonoma enheter med lägre formalisering. Dessa trender återfinns även hos Bolman och Deal (2005) och ger intressanta paralleller till uppdragstaktik och s.k. *task groups*. Om den hierarkiska strukturen inom FM övervägs, vilket vissa respondenter föreslår, blir det intressant att studera vilka effekter detta får och om FM kan skapa ett bredare *system av ledare* på lägre nivåer, vilket skulle kunna öka det adaptiva handlandet på taktisk nivå?

(2) Richardsons (2011) utmanar genom sin rekommendation att ersätta nuvarande *evaluerings- och befordringssystem* av officerare. Han anser att det krävs ett system som identifierar, utvecklar och belönar adaptivitet, kreativitet, nyskapande och förståndigt risktagande. Samtidigt måste feedbackprocesser identifiera mindre bra ledare. Hur sådana system skulle se ut kan vara intressant att undersöka. Skulle detta kunna bli incitament och stöd för att orden ska bli handling?

(3) Sinek (2014) utforskar hur ledare kan inspirera lagarbete, förtroende och förändring. Hans tankar kring *inspirerande ledarskap* söker kodifiera framgång hos företag och organisationer. Sinek menar att varje organisation, liksom varje person, kan förklara *vad* de gör (verksamhet/arbete). *Vad*:et är lätt att identifiera men berör oss i liten utsträckning. Färre organisationer eller personer kan förklara *hur* de gör *vad*. Endast ett fåtal kan förklara *varför*. Beteenden förändras när det finns ett syfte, en tro på svaret på frågan *varför*. Enligt Sinek (2014) följer medarbetaren de som leder för sin egen skull – inte för ledarskapet vill det. Detta forskningsfält kan vara intressant att ställa mot FM och ur såväl ett ledarskaps- som medarbetarperspektiv.

(4) Duhigg (2014) skriver i sin bok *Vanans makt* om att forskningen idag börjat förstå hur vanor fungerar – men framförallt hur vanor kan förändras. Närmare 40 % av de handlingar människor utför varje dag inte är medvetna beslut utan vanor (Duhigg, 2014). Hur stor del av dessa vanor

kan relateras till intuition? Intuition är, enligt Kahneman (2012) något som de flesta människor sätter alltför hög tilltro till. Forskning kring associationsrelaterade, s.k. prajmingeffekter visar att tankar kan påverka omedvetna handlingar och *vice versa* – s.k. *ideomotorisk effekt* (Kahneman 2012). Hur dessa effekter påverkar militära ledares beslutsfattning är en ytterst relevant frågeställning.

Litteratur och referensförteckning

Litteratur

- Aasen, T.M.B. & Amundsen, O. (2013). *Innovation som kollektiv prestation*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.) (2007). *Organisationer, ledning och processer*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1995). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2005). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. (3., [rev. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- De Bono, E. (1994). *Verklig kreativitet: använd lateralt tänkande för att skapa nya idéer*. Jönköping: Brain Books.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7. ed.) Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]: Routledge.
- Duhigg, C. (2014). *Vanans makt: varför vi gör som vi gör och hur vi kan ändra på det*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Illeris, K. (2000). *Läring –aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*, Frederiksberg: Roskilde Univesitetsfolag.
- Isberg, J. & Victor Tillberg, L. (2011). *Med alla nödvändiga medel: brigadgeneral Jan-Gunnar Isbergs erfarenheter från tjänstgöring i Kongo 2003-2005*. Stockholm: Svenskt militärhistoriskt biblioteks förlag.
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Kahneman, D. (2012). *Tänka, snabbt och långsamt*. (1. uppl.) Stockholm: Volante.
- Kiszely, J. (2007). *Post-modern challenges for modern warriors*. [Shrivenham, England]: Defence Academy of the United Kingdom.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Körner, S. & Wahlgren, L. (2005). *Statistiska metoder*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Nagl, J.A. (2005[2002]). *Learning to eat soup with a knife: counterinsurgency lessons from Malaya and Vietnam*. Chicago: University of Chicago Press.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (2. uppl.) Stockholm: Liber.
- Palazzo, A. (2008). *From Molke to Bin Laden: the relevance of doctrine on the contemporary military environment*. Study paper No. 315. Canberra: Land Warfare Studies Centre.
- Rienecker, L. (2003). *Problemformulering*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Senge, P.M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. London: Brealey.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. (Rev. and updated, ed.) London: Random House Business.
- Smith, R. (2006[2005]). *The utility of force: the art of war in the modern world*. London: Penguin.
- Söderfjell, S. (2007). *Ledarskapets 5 utmaningar*. Umeå: Ledarskapscentrum.
- Thurén T. (2011). *Källkritik*, Stockholm: Liber.
- Wilhelmson, L. & Döös, M. (2012). *Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in organizations*. (6. ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Rapporter, artiklar, andra källor

- Ahlqvist A. (2012) Magisteruppsats; *Ontologisk omedvetenhet*, Försvarshögskolan, Stockholm.
- Argyris C. (1976). Single-Loop and Double Loop Models in Research on Decision Making: *Administrative Science Quarterly*, Vol 21 No 3(Sep. 1976) pp.363-375, Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Butler's Review (2005); *Implementation of its Conclusions*. Her Majesty's Stationary Office, UK, 267671 03/05.
- Carlemalm P. (2011) Magisteruppsats; *Kultur, förändring och legitimitet* Stockholm: Försvarshögskolan.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13, 128-146.

- Evans M. (1999) *Forward from the past: The Development of Australian Doctrine 1972-Present*. Canberra: Land Warfare Studies Centre.
- Försvarets Forum*. No1(Feb 2014) Stockholm: Försvarmakten.
- Försvarmakten. (2014) *Operativ doktrin(OPD)*, Stockholm: Försvarmakten.
- FM VIND. (2013) *Resultatsammanställning*, Stockholm: Försvarmakten
- Gray C.S., (2011) *Hard power and soft power: The utility of military force as an instrument of policy in the 21st century*, SSI Monograph, April 2011. Hämtad från: <http://www.StrategicStudiesInstitute.army.mil/>
- Hedlund E., Österberg J. (2013) Team Training, Team Learning, Leadership and Psychology Safety, *Sociology Mind 2013*. Vol.3, No.1, 89-98, DOI:10.4236/sm.2013.31014.
- Héritier A. (2014) *Causal explanation*, Chapter 4, pp.61-79, DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511801938.005>, Cambridge University Press.
- Johnson, T.H., (2013) Taliban adaption and innovation, *Small Wars & Insurgencies*, 24:1, 3-27, DOI:10.1080/09592318.2013.740228.
- Joint Doctrine Publication 0-01* (2011) JDP 0-01, 4th Edition.
- Kiszely J., (2006) Learning about Counter-Insurgency. *RUSI Journal*, Vol. 151, No. 6(Dec).
- Lindström P., (2009) *Vetenskaplig avrapportering*, Sjunde upplagan, HT09, Mälardalens Högskola.
- McChrystal S. A.(2009) *McChrystal Report*, COM ISAF Initial Assessment, 30 Aug, 2009. Hämtad från: http://media.washingtonpost.com/wp-srv/politics/documents/Assessment_Redacted_092109.pdf?hpid=topnews
- Michael John Williams (2013) Military Adaptation in Afghanistan, *The RUSI Journal*, 158:4, 91-92, DOI:10.1080/03071847.2013.826521 Downloaded by [Anna Lindh-biblioteket] at 12:22 09 March 2014.
- Pettersson, U. (2013) *Improving Incident Reports in the Swedish Armed Forces*, Lund University, Lund.
- Richards J.Heuer.Jr. (1999) *Psychology of Intelligence Analysis*, CIA: Center for the Study of Intelligence. Hämtad från: <http://cryptome.org/2013/01/aaron-swartz/Psychology-of-Intelligence-Analysis.pdf>

- Richardson IV J. B. (2011) *Real Leadership and the US. Army: Overcoming a Failure of Imagination to Conduct Adaptive work*, Strategic Studies Institute, US Army War College.
- Robinson, Ken, (2010) *Changing Education Paradigm*, The Royal Society of Arts, London.
Hämtad från: <http://harlanfalcons.org/ourpages/auto/2012/2/15/54599199/KRobinson.doc>
- Robinson, Ken, (2009) Why Creativity Now? *Educational Leadership*, September 2009, Volume 67, Number 1, Teaching for the 21st Century Pages 22-26. Hämtad från: <http://blogs.sch.gr/mariamoschou/files/2012/02/Sir-Ken-Robinson-Why-Creativity-Now.pdf>
- Senge, Peter, (2011) *Systems Thinking* with Peter Senge of The Fifth Discipline; ExIn041111, Expat Insight. Hämtad från: http://www.youtube.com/watch?v=b1G0Fs_u4g
- Sinek, Simon, (2014) Start with why, Hämtad från: https://www.ted.com/speakers/simon_sinek
- Stanford Encyclopedia of Philosophy, Hämtad från: <http://plato.stanford.edu/>
- Williams, Dean, (2005) *Real leadership, Helping People and Organizations Face Their Toughest Challenges*(An Excerpt), Berrett-Koehler Publishers, Hämtad från: <http://www.bkconnection.com/static/williams-excerpt.pdf>.
- Ydén K. Hasselbladh H. (2010) *En kår på rätt kurs? En ESO-rapport om försvarets framtida kompetensförsörjning*, Fritzes, Stockholm.

Personlig kommunikation

Chris Jagger, personlig intervju, 2014-03-14.

Jonathan Shaw, föreläsning under HSU 8, FHS, 2014.

Bilaga 1

BILAGA KONFIDENSINTERVALL OCH HYPOTESPRÖVNING

Antal TOTALT	56	56	56	56	56	52	55	56	54	56	54	56	56	55
Antal S	37	37	37	37	37	34	37	37	37	37	36	37	37	37
Antal T	19	19	19	19	19	18	18	19	17	19	18	19	19	18
MEDEL TOTALT	4,803571	2,839286	3,357143	4,089286	2,875	4,230769	3,418182	3,285714	3,203704	3,571429	4,166667	3,571429	2,375	2,309091
MEDEL S	4,864865	2,540541	3,216216	4,189189	2,648649	4,029412	3,216216	3	2,864865	3,297297	3,916667	3,351351	2,081081	2,162162
MEDEL T	4,684211	3,421053	3,631579	3,894737	3,315789	4,611111	3,833333	3,842105	3,941176	4,105263	4,666667	4	2,947368	2,611111
Standardavvikelse TOTALT	1,034314	1,074951	1,271056	1,283132	1,160917	1,165103	1,133512	1,021839	1,016461	1,10958	1,023313	0,950735	1,121079	0,940306
Standardavvikelse S	1,058357	0,960168	1,377097	1,198097	1,08567	1,193043	1,157947	0,849837	0,821995	1,050525	1,052209	0,949158	1,037582	0,799775
Standardavvikelse T	1,00292	1,070607	1,011628	1,448936	1,204281	1,036901	0,985184	1,118688	1,028992	1,04853	0,766965	0,816497	1,078769	1,144752
Undre gräns S	4,523845	2,231159	2,772493	3,803143	2,298828	3,628393	2,843107	2,726169	2,600005	2,958801	3,572952	3,045517	1,746755	1,904462
Övre gräns S	5,205885	2,849922	3,659939	4,575235	2,998469	4,43043	3,589325	3,273831	3,129725	3,635793	4,260382	3,657185	2,415407	2,419862
Undre gräns T	4,233251	2,939658	3,176704	3,243228	2,774289	4,132096	3,37821	3,339091	3,452034	3,633795	4,312353	3,632865	2,462304	2,082272
Övre gräns T	5,13517	3,902447	4,086454	4,546246	3,85729	5,090126	4,288457	4,345119	4,430319	4,576731	5,02098	4,367135	3,432433	3,13995
Skillnad	-0,38473	-1,45275	-1,05082	-0,46284	-1,31181	-1,20642	-1,20563	-1,41482	-1,63256	-1,38836	-1,24364	-1,12648	-1,45541	-1,03723
	0,746038	-0,30827	0,220091	1,051747	-0,02247	0,043018	-0,0286	-0,26939	-0,52006	-0,22757	-0,25636	-0,17082	-0,27717	0,139337
	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 6	Fråga 7	Fråga 8	Fråga 9.	Fråga 10	Fråga 11	Fråga 12	Fråga 13	Fråga 14	Fråga 17
sp	1,082029	0,996681	1,605395	1,656762	1,269217	1,304967	1,222081	0,898635	0,793567	1,102207	0,9375	0,822823	1,105632	0,854808
t	2,004879	2,004879	2,004879	2,004879	2,004879	2,008559	2,005746	2,004879	2,006647	2,004879	2,006647	2,004879	2,004879	2,005746
int	0,588605	0,564914	0,716961	0,728341	0,637489	0,668822	0,637192	0,536409	0,523762	0,594068	0,560875	0,513284	0,59499	0,532911
Undre gräns	-0,40795	-1,44543	-1,13232	-0,43389	-1,30463	-1,25052	-1,25431	-1,37851	-1,60007	-1,40203	-1,31087	-1,16193	-1,46128	-0,98186
Övre gräns	0,76926	-0,3156	0,301598	1,022793	-0,02965	0,087122	0,020075	-0,3057	-0,55255	-0,2139	-0,18913	-0,13536	-0,2713	0,083962
Skillnad/ Ingen skillnad	INGET	SKILLNAD	INGET	INGET	SKILLNAD	INGET	INGET	SKILLNAD	SKILLNAD	SKILLNAD	SKILLNAD	SKILLNAD	SKILLNAD	INGET