

# Hur avväga utbildningsstrukturen för krigets och förvaltningsmyndighetens krav

av Stefan Emanuelsson, Martin Öhagen

## Résumé

In a qualitative bachelor's thesis, we have investigated the state of knowledge regarding administrative law within the Armed Forces, related to the importance of having that knowledge based on the State Values Foundation. The essay's results show that the level of knowledge is low, regardless of passed level within the military education stair, and there is a risk that arbitrary decisions are made within the framework of the exercise of authority. The essay investigated and analyzed where within the officer training system a course in administrative law can be placed to remedy the knowledge gap. Without undermining the ability of the Armed Forces' basic mission to defend Sweden against armed attack. The conclusions are that it should be placed within the framework of the education that today leads to the rank of major. This is because, according to the government, the current school system is not sufficient for the reintroduced task of holding an invasion defense. Whereas it would likely erode that ability even more if it were introduced in earlier school stages.

VI HAR I en kvalitativ kandidatuppsats undersökt kunskapsläget avseende förvaltningsjuridik inom Försvarsmakten.<sup>1</sup> Uppsatsens resultat visar att kunskapsläget oavsett skolsteg är lågt och det finns en risk att godtyckliga beslut fattas inom ramen för myndighetsutövningen. Att chefer i förvaltningsmyndigheter under rättsordningen utövar adekvat myndighetsutövning är viktigt för medborgarnas tillit till staten och dess myndigheter. Med andra ord, myndigheterna ska serva medborgarna utifrån medborgarnas demokratiska röster, de som valt sittande riskdag, vilken är medborgarnas församling som stiftar lagar och ger underlag för en regering som skriver förordningar med regler som myndigheterna ska utföra. En oförståelse för rättsordningen inom statsförvaltningen (förvaltningsjuridikens grunder) riskerar

allvarligt skada tilltron och förtroendet hos medborgarna. Med grundläggande studier i förvaltningsrätt för chefer i myndigheter torde detta kunna motarbetas, då sannolikheten blir större att myndigheterna utför sitt uppdrag enligt rättsordningen. Detta skulle i samband med redovisning av personal i myndigheter, sannolikt leda till en högre värdering av personalen, då den kan tänkas möta uppdragsställarens förväntningar på densamma. För Försvarsmakten specifikt gäller detta officerarna, som i huvudsak utgör chefer i myndigheten.

## Kompetensutveckling och lärande i allmänhet

Företag och myndigheter fortbildar sin personal i olika omfattning genom kursverksamhet,

föreläsningar, uppdragsutbildningar m m. Att utbildning har en intim koppling till effektökning i form av mer kunskaper och färdigheter för arbetskraften är belagt av Adam Smith redan år 1776.<sup>2</sup> Kompetensutveckling i myndigheter eller företag genomförs oftast eftersom åtgärderna förväntas ha en positiv inverkan på intäkterna över tiden.<sup>3</sup> Lärandet av individer och organisationer kan beskrivas genom Kolbs modell om lärande som ursprungligen publicerades år 1984. Studier gjorda med utgångspunkt i modellen pekar på att stor del av lärandet utgörs av informella/oplanerade processer.<sup>4</sup> Informellt och ostrukturerat lärande belades redan av Aristoteles i *Den nikomakiska etiken*.<sup>5,6</sup>

## Kompetensutveckling i funktionsdrivna organisationer

Att utbilda sin personal är att öka det intellektuella kapitalet, där humankapitalet är tillgångsökningen. Där ses den kompetenta medarbetaren som en viktig värdeskapande komponent i företaget.<sup>7</sup> Att det för myndigheter som finns till för att serva Sverige och dess medborgare främst rör sig om att öka effekten utifrån ställda uppdrag istället för att generera vinst, kan kopplas till att funktionsdrivna organisationer finns till för att uppfylla viktiga funktioner, och därmed är inte det finansiella resultatet det centrala. Överfört till offentligt finansierade verksamheter innebär detta att monetära resultatet kan vara noll, så länge verksamheten når sina verksamhetsmål.<sup>8</sup>

Att inplanera en/ett utbildningsinsats/utbildningsprogram, genomförs lämpligen utifrån planeringssystemet där långsiktig förändring inriktas utifrån strategin till verksamhetsplaneringen för att därefter budgeteras och sen effektueras i den operativa styrningen.<sup>9</sup> Hur detta bäst styrs och inplaneras finns beskrivet i olika modeller. Paradgmskiftet för

affärsmodeller kan i modern tid tillskrivas Henry Fords löpandebandprincip<sup>10</sup> och idag finns olika styrmodeller bl a BPM, Business Process Management, som kan användas i planeringsprocessen för att inrikta exempelvis utbildning<sup>11</sup> för ökad effekt<sup>12</sup> samt processtyrning till mer effekt.<sup>13</sup> Att frågan kring hur ett utbildningssystem bäst avvägs inom en armé, förklaras av Coumbe (2010) i en studie avseende hur USA:s system ändrats över tiden, med olika fokusområden i utbildningsinnehåll.<sup>14</sup> Hur den optimala avvägningen utförs är en fråga för ständig omprövning liksom hur en övergripande politisk strategi inriktar Försvarets uppgifter, vilket leder till en påverkan på utbildningsmålen.

## Vikten av kunskap rättsreglerna inom förvaltningsmyndigheter

Inom statsförvaltningen finns Sveriges förvaltningsmyndigheter. Vissa av dessa utövar direkt myndighetsutövning gentemot enskilda i form av myndighetsbeslut som kan vara gynnande eller betungande. Gemensamt är att beslut behöver följa laga ordning och myndigheters personal måste i en rättsstat naturligtvis känna till rättsreglerna. ”Domstolar samt förvaltningsmyndigheter och andra som fullgör offentliga förvaltningsuppgifter ska i sin verksamhet beakta allas likhet inför lagen samt iakttä saktighet och opartiskhet”<sup>15</sup>

Rättsreglerna utgörs i grunden av att riksdagen beslutar om lagar. Regeringen skriver förordningar utifrån lagar och myndigheter och om det framkommer i överordnad nivå, får reglera i specifika frågor i föreskrifter.<sup>16</sup> Vikten av detta gäller naturligtvis i lika hög grad i exempelvis Försäkringskassan eller Försvaretsmakten. Myndigheterna i Sverige har ett förtroende att förvalta, då de ytterst

finns till för medborgarna. Därigenom är det viktigt att eventuella missförhållanden eller felaktig myndighetsutövning hanteras och inte döljs genom exempelvis en tystnadskultur. Risk för det senare kan finnas i hierarkiskt styrda organisationer. Samt, att i Sverige har ett konfliktsundvikande beteende stärkts bl a genom efterkrigstidens samförståndsideo­gi. En för långt gången sådan kompromissvillighet riskerar att övergå till passivitet, flathet och oansvarighet utöver brist på civillurage.<sup>17</sup>

Att det är viktigt med kritiker i Försvarsmakten, som är en organisation som har att ytterst verka i en miljö karakteriserad av krigets natur av konstanta friktioner och kaos,<sup>18</sup> förklaras väl med att kritik handlar om att aktivt utöva sin omdömesförmåga. Detta kring hur något kan göras och man kan värdera det som exempelvis är bra eller dåligt. Kritik kan även beskrivas genom att man just kan relatera egna erfarenheter, reflektioner och kunskaper mot generella utsagor och principer. Dessutom att kritiskt pröva dessas giltighet i den praktiska verkligheten och tvärtom.<sup>19</sup> Något som för den som ska leda verksamheter i krigets kaotiska miljö, sannolikt är utmärkta egenskaper att inneha. Men att det omvända, en avsaknad, leder sannolikt snabbare mot nederlag om inte just kritiken som granskande verktyg finns eller för den delen tolereras i vardagen.

Myndigheten Statskontoret har i den statliga värdegrunden klarlagt att samtliga myndigheters personal ska ha kännedom om rättsreglerna.<sup>20</sup> Att detta inte per automatik uppfylls får siffran 184 000 mål avgjorda i förvaltningsrätterna under 2021 vittna om.<sup>21</sup> Staten lägger stor vikt avseende hushållning med statens resurser genom Myndighetsförordningen.<sup>22</sup> Att utbilda personalen för att möta Statskontorets skrivningar om vikten av förvaltningsrätt,<sup>23</sup> gör en tydlig koppling till att investera i personalen

och att således öka värdet av den intellektuella tillgången i humankapitalet. Givet detta och att det inom myndigheter kan antagas finnas en rädsla att säga till om det upplevs vara fel, då det kan antagas riskera karriär och i värsta fall anställningen i staten, gör sannolikt att en bredare utbildning i förvaltningsjuridik hos personalen, kan underlätta att följa laga ordning i myndighetsutövningen.

## Specifikt avseende Försvarsmaktens officersutbildnings-system

Officersyrket beskrivs av Fransson (2003) i studien ”Teori och praktik i yrke och utbildning – Komparativa fallstudier med arkitekter, ingenjörer, sjuksköterskor och officerare”, som ett handlingsorienterat yrke med en form av teoretiska perspektiv som är markant framträdande. I studien menas att detta perspektiv tar sig uttryck såsom teoretiska studier inom ramen för officersutbildningsprogressionen. Fokus, menar författaren, kretsar inte kring relationen mellan utbildning och yrkesverksamhet, utan det handlar om teorier kring olika ämnen som rör krigföring, ledarskap, taktik, strategi m m.<sup>24</sup> Det finns sedan år 2008 två olika kategorier yrkesofficerare<sup>25, 26</sup> där officeren är högskolemässigt utbildad medan specialistofficeren inte är det. Den tydligaste skillnaden på krav är de teoretiska dito mellan officeren och specialistofficeren.<sup>27, 28</sup>

Officerarna är enligt Försvarsmaktens professionsbeskrivning de som har tydligast koppling till det förvaltningsjuridiska ämnets preferenser och de arbetsuppgifter de är satt att göra som chefer i Försvarsmakten,<sup>29</sup> utöver rena formaliteten att de är högskolemässigt utbildade sedan 1980 talet enligt regeringens proposition 1978, som beslutades,<sup>30</sup> samt den väsentligt ökade akademiseringen

från skolsystemet som riksdagens beslutade år 1999.<sup>31</sup>

Officersutbildningssystemet har kontinuerligt utvecklats och fortsätter att utvecklas utifrån att utbildningssammansättning och innehåll, vilket återigen visar sig vara bekräftat utifrån uppdraget till Försvarsmakten och FHS att överse officersutbildningssystemet som gavs i regleringsbrevet för år 2022.<sup>32</sup>

## Resultat

Den inhämtade empirin utifrån kvalitativa intervjuer visade tematiskt utifrån operationaliseringen av forskningsfrågorna:

### Tema 1 – Hur sker lärande

Flera av informanterna upplevde att lärande sker i stor omfattning ostrukturerat. Lärande via utbildningar och de skolsteg de genomfört upplever de som meningsfulla. Den informant som passerat samtliga utbildningssteg i officersprogressionen, anser att ostrukturerat lärande är en del i lärandet inom ett förband. Men att det aldrig kan ersätta formellt lärande fullt ut.

### Tema 2 – Uppfattning om vad skolsystemet förbereder (krigs-/fredsorganisation)

Informanterna var medvetna om Försvarsmaktens båda roller avseende en krigsorganisation och en fredsorganisation. Naturligt utifrån vilka skolsteg informanterna passerat, så skiljer uppfattningen om och förståelsen för vad de förväntas kunna efter skolstegen. Således har den informant som passerat första skolsteget en smalare uppfattning än den som passerat samtliga fyra skolsteg i officersprogressionen. Detta går hand i hand med att generellt ger fler passerade skolsteg mer ansvarstygda befattningar med ett större ansvar för helheten.

### Tema 3 – Kunskapsläget för förvaltningsjuridik

Utifrån informanternas svar konstateras att inom ramen för det militära skolsystemet har inte någon av dem förberetts för någon djupare kännedom om rättsreglerna. En informant som passerat samtliga skolsteg berättar att när denne var major så hade vederbörande en uppfattning om vad denne fick göra som myndighetsutövning, men ingen djupare förståelse för varför och på vilken grund

### Tema 4 – Avvägning av utbildningssystem, införande av förvaltningsjuridik

Informanterna var eniga om att det sannolikt vore lämpligt med införande av en utbildning i förvaltningsjuridik inom ramen för officersutbildningssystemet. Formen för den, en hel högskolekurs eller kortare inslag i utbildningsprogrammen skiftar avseende uppfattning mellan informanterna.

## Slutsatser

För att officersutbildningssystemet ska möta krigets krav enligt uppdraget i regleringsbrevet, bör officerare tidigast i en stabsbefattning beredas utbildning i förvaltningsrätt. Detta för att inte ytterligare urholka den grundläggande officersutbildningen som minst sedan officersprogrammets första examen år 2010 anses som otillräcklig.<sup>33</sup> Det går inte att utesluta att detta har varit rådande sedan nya skolstrukturen år infördes 1999,<sup>34</sup> inom ramen för dåvarande omdaning till ett insatsförsvaret. Utbildningen i förvaltningsrätt kan inplaneras inom ramen för HOP 1 eller HOP 2. Inplaneras utbildningen i HOP 1 ges den fler officerare än om det infaller under HOP 2. Detta då HOP 2 är förbehållet färre officerare och, som det beskrivs i en

systembeskrivning, för en tydlig chefskarriär, medan HOP 1 avser fler och en mer generell stabsofficer.<sup>35</sup> Utbildningstiden för HOP 1, kan behöva förlängas, med den motsvarande tid en grundkurs i förvaltningsrätt tar att genomföra, 5 veckor för 7,5 högskolepoäng. Att utbildningen inte bör inplaneras tidigare beror på att den blivande officeren under officerprogrammet, bedöms behöva få så många för Försvarsmakten unika kurser kopplat till huvuduppgiften, den väpnande striden, som möjligt. Samma sak gäller för den blivande kaptenen (armén), där året på Tak A är renodlat till huvuduppgiften och att arbetsuppgifterna efteråt, generellt sett, troligen inte ställer ett fördjupat kunnande om förvaltningsrätt som krav. Enligt teorin om ostrukturerat lärande fronesis, så antas att om majoren enligt förslaget ovanför utbildas under HOP 1, så kan ett ostrukturerat lärande ske inom ramen för ordinarie tjänstgöring genom överspridningseffekter.

Om nivån när en utbildning i förvaltningsrätt infaller är vid major (HOP 1), så kommer bedömningsvis en tillräckligt hög andel officerare som tjänstgör i trupp- och stabstjänst att kunna stödja verksamhetens myndighetsutövning på ett adekvat sätt när tjänstgöringen sker i grundorganisationen. I alla avvägningar mellan de olika formerna av arbetsuppgifter en officer har i sin vardag, så finns som redovisats ovan ett val om balans mellan truppföring, stabsarbete och trupputbildning. Majoren som utbildats i förvaltningsrätt, kommer enligt teorierna om lärande att indirekt kunna sprida kunskap till organisationen. Detta utan att tid vid de lägre skolstegen läggs på icke krigsförberedande utbildning i förvaltningsrätt. Dock är kunskap om det senare ändock viktigt i organisationen även i krig, då staten fortsätter att verka, säkerligen med vissa nya/aktiverade lagar som träder i kraft.

Utifrån att officerens hela yrkeskarriär kan betraktas som en pågående progression i form av formell utbildning (skolor/kurser) och informellt lärande i form av erfarenheter, finns anledning att återknyta till de anförda principerna ovan, för vuxet lärande, där detta bl a sker under lång tid, ty kunskap är en process, inte en händelse.<sup>36</sup> Dessutom att detta sker i samverkan med yrkesverksamma i liknande situationer, utifrån resonemanget fört ovan, med spridning uppåt och nedåt i organisationen. Gjorda intervjuer ger ytterligare belegg för att effekten av detta är betydande inom Försvarsmakten, där överspridning och ostrukturerat lärande är en kontinuerligt pågående process inom myndigheten, vilket ökar humankapitalet i den funktionsdrivna organisation som Försvarsmakten är, där som Försvarsmakten själv anger personalen vara den viktigaste resursen.<sup>37</sup>

Hur en avvägning sker kommer oavsett vägval alltid att vara föremål för en debatt och möjlighet till omprövning, vilket visas utifrån både exemplen ovan med USA:s kontinuerliga justeringar och dito för Sverige. Sammanfattande för detta resonemang är att fördelen med inplaceringen av ämnet vid HOP 1, gör att alla som verkar på nivån som officer efter genomförd HOP 1 kommer, om de karriärmässigt går vidare till HOP 2, ha med sig kunskapen tidigare. Att lägga utbildningen vid HOP 2, ger för liten mängd individer som kan sprida kunskapen vidare. Sannolikt blir valet HOP 1 det som ger minst friktion för att förbereda för krigets krav och samtidigt ge stabsofficeren som utför den generellt sett högre graden av myndighetsutövning adekvat kunskap kring förvaltningsjuridiska grunder.

Försvarsmakten har allt att vinna på vald utbildningsmetod med kontinuerlig utveckling efterhand som officeren arbetar i myndigheten. Investeringen genom utbildning

i personalen ger just ökad förmåga i myndigheten och en större nöjdhetsgrad för staten. Stannar personalen i myndigheten, ökar effekten i organisationen, givet effekten av utbildningen.<sup>38</sup> Ett ökat intellektuellt kapital höjer effekten och omvänt otillräcklig kunskap innebär att effekten nedgår, då det inte finns någon som kan översprida adekvat kunskap.

Stefan Emanuelsson och Martin Öhagen är kaptenar vid Jämtlands fältjägarbatal I 21. Båda genomförde en kandidatuppsats i företagsekonomi vid Mittuniversitetet år 2022.

## Noter

1. Emanuelsson, Stefan och Öhagen Martin: *Utbildningssammansättning och kompetensutveckling inom officersutbildning*, Kandidatuppsats, Mittuniversitetet, Östersund 2022, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1706064/FULLTEXT01.pdf>, (22-10-25).
2. van Praag, Mirjam; van Witteloostuijn, Arjen och van der Sluis, Justin: "Returns for Entrepreneurs versus Employees: The Effect of Education and Personal Control on the Relative Performance of Entrepreneurs vis-a-vis Wage Employees", *Tinbergen Institute Discussion Papers*, nr 09-111/3, 2009, s 3.
3. Öberg, Christina: *Bättre ekonomi*, Studentlitteratur, 1:1 utgåvan, Lund 2012, s 170.
4. Drejer, Anders: "Organisational learning and competence development", *The Learning Organization*, vol 7, nr 4, 2000, s 206-220.
5. Lagerroth, Erlend: *Den episka processen och fronesis*, Samlaren, årgång 126, 2005, s 249-254.
6. Lennartsson, Bengt och Sundin, E: "Fronesis the third dimension of knowledge, learning, and evaluation [engineering education]", *31st Annual Frontiers in Education Conference. Impact on Engineering and Science Education. Conference Proceedings*, Cat. No. 01CH37193, 2001, T2B-14.
7. Voltaire Contreras, Christian och Gillebrink, Valerie: *Finansiering av investeringar i immateriella tillgångar*, Mälardalens högskola, Västerås 2008, s 36.
8. Stockenstrand, Anna-Karin: *Introduktion till redovisning*, Studentlitteratur, 1:1 utgåvan, Lund 2014, s 98.
9. Greve, Jan: *Budget*, Studentlitteratur, 2:2 utgåvan, Lund 2013, s 11-12.
10. Hammon, Paul: *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*, Elsevier inc, Cambridge 2019, kapitel: introduction, s XXVII.
11. Ibid, kapitel: introduction, s XXIV.
12. Rudden, Jim: *Making the Case for BPM: A Benefits Checklist*, BP Trends, 2007-01-02, <https://www.bptrends.com/making-the-case-for-bpm-a-benefits-checklist/>, (2022-10-08).
13. Recker, Jan: "Suggestions for the next wave of BPM research: strengthening the theoretical core and exploring the protective belt", *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 15(2), s 5-20.
14. Coumbe, Arthur T: *Army officer development: historical context*, U.S. Army Cadet Command, Dr. Arthur T. Coumbe, Fort Monroe, VA 2010, s 1, 13-14.
15. *Kungörelse (1974:152) om beslutad ny regeringsform, tom SFS 2018:1903*, Riksdagen, Justitiedepartementet L6, 1 kap 9 § regeringsformen.

16. *Rättsreglernas hierarki*, Förvaltningskultur, 2020, <https://www.forvaltningskultur.se/statliga-vardegrunden/legalitet/rattsreglernas-hierarki>, (2022-10-10).
17. Axelsson Lennér, Barbro och Thylefors, Ingela: *Konflikter*, Natur och Kultur, 2. uppl, Stockholm 2015, s 54.
18. Baudin, Arne m fl: "Preussisk – tysk krigskonst" i Baudin, Arne (red): *Krigets traditioner*, Försvarshögskolan 2011, s 146-147, 149, 153. Där det utvecklas hur tankarna från von Clausewitz kultiverats inom Tyskland till doktrinerna *Führung u. Gefecht der verbundenen Waffen*, 1921 och *H.Dv. 300/I Truppenführung I. Teil: Bd. I*. Samt att det än idag påverkar USA:s doktrinära arbeten. Doktrinerna betecknas som unika avseende krigsföringsdoktriner och som utgör grunden till det många betecknar som hur uppdragstaktik som filosofi definieras.
19. Odbrott, Göran: "Till kritiken av kompetensideologin" i Socialstyrelsen: *Utan fast punkt. Om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*, 2001, s 67.
20. *Den statliga värdegrunden*, Statskontoret, 2019, s 12-14, <https://www.statskontoret.se/siteassets/rapporter-pdf/2019/statliga-vardegrunden.pdf>, (2022-10-08).
21. Öster, Ulrika: "Usla odds för den enskilde – ändring på gång?", *Advokaten – tidskrift för Sveriges advokatsamfund*, nr 4, årgång 88, 2022, <https://www.advokaten.se/Tidningsnummer/2022/nr-4-2022-argang-88/usla-odds-for-den-enskilde-andring-pa-gang/>, (2022-10-08).
22. Myndighetsförordningen SFS 2007:515, Regeringen, Stockholm 2007.
23. Op cit, *Den statliga värdegrunden*, se not 20.
24. Fransson, Göran: *Teori och praktik i yrke och utbildning Komparativa fallstudier med arkitekter, ingenjörer, sjuksköterskor och officerare*, Stockholm Library of Curriculum Studies, vol 13, 2003, s 5-76.
25. *Försvar samt beredskap mot sårbarhet – budgetåret 2008*, Försvarsutskottet, 2007, <https://data.riksdagen.se/fil/347630AB-3006-444E-B211-AA57037D7F90>, (2022-10-09).
26. Regeringens proposition 2008/09:140 – Ett användbart försvar, Regeringen, 2009.
27. *Försvarsmaktens krav på officeren*, Försvarsmakten, <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/jobba-i-forsvarsmakten/tre-inriktningar/officer/loficer/>, (2022-10-09).
28. *Försvarsmaktens krav på specialistofficeren*, Försvarsmakten, <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/jobba-i-forsvarsmakten/tre-inriktningar/officer/specialistofficer/>, (2022-10-09).
29. *Vår militära profession – Agerar när det krävs, Underbilaga 1.1 till Försvarsmaktens strategiska inriktning FMSI 2015 Å1 (FM2015-1597:7)*, Försvarsmakten, Stockholm 2015.
30. Proposition 1977/78:24, Regeringen, Stockholm 1978.
31. *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav – Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07)*, Statens offentliga utredningar, Stockholm 1998. Akademiseringen från år 1999 som bekräftas i *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten – Statens offentliga utredningar (SOU 2003:43)*, Statens offentliga utredningar, Stockholm 2003.
32. *Finansdepartementets delar i statens budget*, Regeringskansliet, <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/finansdepartementets-delar-i-statens-budget/>, (2022-09-07).
33. *Regleringsbrev 2022 Myndighet Försvarsmakten*, Regeringen, Finansdepartementet, 2021-12-16, <https://www.esv.se/statsliggaren/regleringsbrev/?RBID=22215>, (2022-10-08).
34. Op cit, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, se not 31. Akademiseringen från år 1999 som bekräftas i Statens offentliga utredningar, op cit, *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten*, se not 31.
35. FM2018-77441, Bilaga 2 till trebefälssystemet i FM organisation, Försvarsmakten, 2018, s 2-4.
36. Svedberg, Lars: *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*, 3. uppl, Studentlitteratur, Lund 2003, s 370.
37. *Handbok Personalförsörjning och personaltjänst – Grunder* 2019, HKV LEDS PERS, Försvarsmakten, Stockholm 2018, s 13-17.
38. Op cit, Öberg, Christina, se not 3.