Flexibilitet vid utformning av doktrin

av Anders Westberg[1]

Résumé

Today's and tomorrow's conflicts are more pronounced than ever before by complexity and uncertainty. As there are major uncertainties, a military doctrine can only serve as a guiding document on how a country's military forces will develop. At the same time, there is a debate about the benefit or value of a doctrine, as a doctrine can point in the wrong direction. This study and article try to respond to how an organization with a military doctrine can achieve flexibility. The study uses the Swedish military strategy doctrines published since 2002. There is limited research related to flexibility and doctrine, but the material available makes it possible to find a relationship between flexibility and doctrine. Notably, the study finds Israel to have operationalized flexibility into their doctrine. In particular, organizational views and the approach of learning, the way of thinking, investment and the role of humans, and the organization's approach to development apply. The study describes a simple analysis model, developed to demonstrate that there are different combinations of the relationship between doctrine and flexibility and the article concludes with a number of observations and recommendations for further studies.

"It's so damn complex. If you ever think you have the solution to this, you're wrong and you're dangerous."[2]

Pensionerad Generallöjtnant H R McMasters
(f d säkerhetsrådgivare till Vita Huset,
f d stf chef U.S. Army Training and Doctrine Command)

FÖR INTE ALLTFÖR länge sedan påbörjade Försvarsmakten, FM, en resa för att återväcka ramverket för den egna verksamheten. 2016 fick FM en ny militärstrategisk doktrin, populärt kallad "MSD [16]" och detta var den tredje militärstrategiska doktrinen på 14 år. År 2002 kom den första MSD i sitt slag.[3] Den ständigt förändrade omvärlden speglar innehållet och utvecklingen av de svenska militärstrategiska doktrinerna. Först var doktrinen inriktad på att förklara och hitta formerna för vad en doktrin är (MSD 2002), via expeditionärt tänkande (MSD 12) till dagens (MSD 16), som påvisar osäkerheter med gråzon och som har en strategisk idé, vilken signalerar att Sverige strävar efter att vinna ett krig tillsammans med andra [nationer/organisationer] och ska undvika att förlora som en enskild nation.[4]

Då det råder stora osäkerheter i omvärldsläget kan en militär doktrin tjäna som ett styrdokument och ledstång för hur ett lands militära styrkor ska utvecklas. Det finns samtidigt en debatt om nyttan kontra behovet och värdet av en doktrin, då doktrinen kan peka i fel riktning och ett lands försvar

utvecklas åt ett oönskat håll och inte klarar av att upprätthålla eller sköta sin primära uppgift, att i huvudsak försvara det egna territoriet mot ett angrepp.[5] Definitionen av doktrin och dess syfte kan skilja från land till land. Övergripande kan doktrin beskrivas som ”ett system av principer som utgör grundval för [praktiskt] handlande”.[6] Doktrin kan också beskrivas som teoretisk eller ensidig lära.[7]

Dagens och morgondagens konflikter präglas i än högre grad än tidigare av komplexitet och osäkerhet.[8] Karaktäristiken avseende det ständig närvarande osäkerheten i konflikter och krig är en framträdande faktor att ta hänsyn till och flexibilitet är en viktig aspekt för att hantera detta. Ordet flexibilitet är något som ofta nämns i militära sammanhang. I grund och botten handlar det om att anpassa sig efter ett rådande läge och situation.[9] Det kan upplevas som ett motsatsförhållande att ha en doktrin som dikterarar vad som mer eller mindre ska göras och hur det ska uppnås, samtidigt som en militär organisation eftersträvar så hög grad som möjligt av flexibilitet.

Den stora utmaningen och dilemmat för en försvarsmakt är dess tröghet och stora byråkrati samtidigt som organisationen är medveten om behovet av förnyelse eller förändring. Dilemmat är att hitta rätt sorts avvägning och balans mellan bland annat organisation, ledning, uppdrag/uppgifter och resurser i form av tid, ekonomi, mandat och personal.[10] Om doktrin är ett styrdokument som ett ensidigt teoretiskt system av mer eller mindre fastställda principer som ska vägleda in i en osäker framtid, hur kan det då finnas möjlighet att skapa och använda flexibilitet? Detta är artikelns huvudfrågeställning med ett försök att svara på förhållandet mellan doktrin och flexibilitet, hur flexibilitet kan uppnås och vilka lärdomar som kan dras för svenskt vidkommande vid en utformning av doktrin i en osäker framtid.

Rapporten och metoden bygger på en idéanalys. Detta är ett sätt som kan användas för att utföra en studie. Metoden går ut på att studera ett flertal texter med ett aktivt resonemang. Därefter avgörs vilket typ av idéer som framförs samt hur dessa resonemang och idéer uttrycks, rent konkret eller med implicita hänvisningar.[11] Visst underlag har också insamlats genom korrespondens och dialog med andra forskare.

Det finns begränsad forskning kopplad till flexibilitet och doktrin, men det material som finns tillsammans med andra insikter inom underliggande och närliggande områden gör det möjligt att finna en koppling och till och med en avgörande faktor mellan flexibilitet och doktrin. Särskilt gäller detta organisationens syn på lärande, sättet att tänka och organisationens förhållningssätt till utveckling och investering i personalen. Rapporten och studien beskriver en enklare analysmodell för att påvisa att det finns olika kombinationer och grader av doktrin och flexibilitet, vilket gör det schematiskt möjligt att kunna värdera var en organisation behöver öka sin förmåga, samt var doktrinutvecklingen behöver fokuseras.

Artikeln inleder med en översikt och beskrivning av doktrin och dess syfte. Sedan följer ett avsnitt om främst militär flexibilitet baserat på den israeliska militära tänkare Meir Finkels forskning. Då framtiden präglas av föränderliga och komplexa situationer följer sedan ett avsnitt med observationer och beskrivning av David Snowdens och Mary Boones ramverk rörande problem och problemlösning. Nästa del av texten beskriver hur flexibilitet kan operationaliseras i en doktrin. (Militärt) designtänkande, är ett förhållningssätt och verktyg för att lösa komplexa problem och bland annat inom det israeliska försvaret, Israeli Defense

Forces (IDF), är designtänkande en del för att organisationen ska kunna operationalisera flexibilitet. Vidare följer så ett avsnitt om diskussion och analys baserat på en enklare analysmodell framtagen för denna studie. Artikeln avslutas med ett antal observationer, rekommendationer och förslag på fortsatta studier och forskning. För att kunna svara på studiens frågeställning börjar artikeln med en närmare granskning på en del av debatten kring doktrin följt av vad flexibilitet kan utgöras av.

Doktrinens innehåll och dess syfte?

Det finns flera olika tolkningar av innebörden och syftet av doktrin.[12] Den första svenska MSD 2002 definierar militär doktrin som ”ett formellt utryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret”.[13] MSD 2002 lade också tyngd på att förklara användandet av militära maktmedel och vad doktrin innebar för att på det sättet bidra till ett ökat lärande. Syftet med doktrinen var att ”förklara och förmedla ett gemensamt förhållningssätt inklusive en gemensam nomenklatura för användning av militära medel och metoder [samt att vara…] ett stöd för alla former av försvarsplanering”.[14] MSD 2002 följdes några år senare av serie av underordnade doktriner för i huvudsak gemensamma operationer. Med publiceringen av MSD 12 medföljde en uppdaterad doktrin om gemensamma operationer år 2014.

I MSD 16 är doktrinen ”förklarande och inriktade och ska främst ses som en kompass som med gott omdöme ska ge vägledning för Försvarsmaktens personal i försvaret av Sverige”.[15] Det finns i MSD 16 en del likheter med Natos definition av doktrin som ”fundamental principles by which the military forces guide their actions in support of objectives. It is authoritative but requires judgement in application”.[16] Tolkning av en doktrin blir att den ska följas till varje bokstav, men det går att tona ner tolkningen då omdöme nämns som en förutsättning för applicering. Detta lämnar öppet för individers och personers enskilda tolkning av och hur dessa principer ska användas. MSD 16 säger vidare att syftet med MSD 16 är bland att annat att visa på militärstrategiska koncept, forma en startpunkt för ledning, signalera vår vilja om försvaret till omvärlden och ska användas i förändringsarbetet.[17] Vidare bygger MSD 16 på två grundläggande begrepp: ”tydliggjord lära […] som grundval för handling” och som koncept för användandet av det militära försvaret.[18]

En av de militära tänkarna som ingående har studerat doktrin är Harald Høiback. Han har en bred och ingående redogörelse för bland annat doktrinens uppkomst, bakgrund och betydelse.[19] Høiback har kortfattat definierat doktrin som ”institutionalised beliefs about what works in war”.[20] Det är en enkel och rak definition, men kan lura en praktiker eller beslutsfattare, då det samtidigt är allmänt vedertaget att en försvarsmakt allt som oftast har det senaste kriget som en förebild för utveckling. Kort sagt, nationen förbereder sig för det som har varit och inte det som kan komma att ske.

Høiback har utvecklat en struktur för vad en doktrin är uppbyggd av, vilken han kallar för ”the Doctrinal Triangle”.[21] Denna triangel med ett inbördes förhållande består av ”rationality” (theory)”, ”A-rationality” (culture) och ”authority” (subordination).[22] Theory kan närmast beskrivas som den bästa militära tanken som ligger till grund för en doktrin.[23] I Sverige skulle det kunna vara manöverteorin eller manövertänkandet. Culture motsvarar enligt Høiback ”all that in human society which is socially rather than

biologically transmitted".[24] Høiback medger att denna del är svårdefinerbar.

I MSD 2002 nämns att den svenska strategiska kulturen avses vara "idéer och mönster för handlande eller former för hur en grupp organiserar gemensamma angelägenheter".[25] MSD 2002 går inte närmare in på vad kultur innebär, men skulle kunna tolkas ur ett svenskt militärt perspektiv, och stöd från MSD 16 att Sverige i grund och botten är militärt alliansfritt, har ett defensivt förhållningssätt, tillämpar uppdragstaktik och vårt samhälle uppmanar till dialog och konsensus.

Authority är ett fundament att stå på och utpekare av en riktning. Det är nödvändigt att kunna utpeka en riktning om vart organisationen ska gå och hur det ska gå till.[26] Trots att det finns kritiker som vill "ha en doktrin om att inte ha någon speciell doktrin" förespråkar Høiback nyttan av doktrin.[27] Han menar att huvudsyftet med en doktrin är ett verktyg i utbildning, ett verktyg för ledning/utövande av befäl och ett verktyg för förändring.[28] Dessa verktyg har också använts för att studera hur Sverige och Norge har utvecklat sina doktriner, med ett fokus på insurgentbekämpning under Natos ledning på senare tid.[29] Høiback har också delat in doktrinfamiljen i en hierarki. Längst ner återfinns procedurer [30] följt av i en stigande ordning; föreskrifter, manualer och sedan högst upp doktrin.[31] Procedurer styrs av förordningar och högre upp i hierarkin blir det mer av konstituerande och förklarande art.[32]

Statsvetaren och forskaren Barry Posen menar att militär doktrin har fyra huvudområden: Doktrinen ska förbereda militären för möjliga strider genom prioriteringar och inriktningar, förklara externt vad militären/försvaret är till för och hur militären avser genomföra ett krig, samt ge grunden/skälet och syftet (internt för den egna organisationen) med organisationen.[33] Den övergripande funktionen, enligt Posen, är att minska osäkerheten inom en organisation.[34] Stora organisationer använder regler och doktrin för att rationellt koordinera och producera "något". För att saker och ting ska kunna gå i takt och varje person eller organisationsdel vet vad denne ska göra utvecklas reglementen, handböcker och olika föreskrifter.[35] Posen menar vidare att det stora hindret för att kunna nå målet är just osäkerhet. En organisation vill ha kontroll på många orsaker till osäkerhet för att kunna skydda möjligheten att kunna agera rationellt.[36]

Utarbetade strukturer, organisationer och processer är ett sätt att kunna fullfölja målet. Detta blir tveeggat då Posen varnar för att en stor organisation, exempelvis en försvarsmakt, har svårt för förändring och det då skapas ett motstånd till innovation.[37]

Doktriner ger en gemensam grund och startpunkt för hur en organisation är tänkt att uppträda i krig och konflikt. Nationer och organisationer har oftast någon form av doktriner. Om det inte är egna doktriner så kan det vara andra staters "lånade" doktriner. För försvarsalliansen Nato är doktriner viktiga för att få samtliga medlemsländer och partners att gå i samma riktning och ha samma förförståelse. Allied Joint Publications (AJP) är en hierarkisk dokumentserie från gemensam doktrin ner till manualer, vilken beskriver bland annat gemensamma grundfundament, processer och nomenklatura.[38] I grunden bygger AJP på USA:s doktriner även om andra länder inom Nato har sina egna nationella doktriner, vilka till del kan avvika.

För en militär supermakt som USA är doktriner ett viktigt instrument för att bland annat påvisa ett gemensamt syfte och kunna utöva en form av kontroll genom att följa fundamentala principer.[39] Det finns en hel doktrinfamilj från "Joint Publications", ner till försvarsgrenarnas egna reglementen, manualer, anvisningar och föreskrifter. Det finns

också en etablerad organisation under en fyrstjärnig generals ledning (US Training and Doctrine Command), vars syfte är bland annat att utbilda och ständigt utveckla, uppdatera doktriner och koncept för hur USA ska utkämpa krig och strider.[40]

Den militära tänkaren och forskaren Chris Paparone har granskat doktrinens roll och doktrinutveckling i USA. Enligt honom fyller en doktrin funktionen att ha en generisk meningsskapande roll. Beskrivna roller, metoder, funktioner och regler finns i organisationen bland annat för att individer ska kunna bytas ut utan att ”produktionen” går ner.[41] Doktriner finns till för att standardisera högteknologiska militära aktioner, nå ett gemensamt syfte och för att bättre kunna förutsäga utkomsten av ett krig.[42] Paparone är dock kritisk till kvalitésäkringen av doktrinutvecklingen. Enligt honom bygger framtagandet av manualer och doktriner på en form av autokrati utan insyn i processen.[43] Han är kritisk till hur dokumenten framläggs och hur doktriner formuleras, vilket ger sken av någon form av strukturerad vetenskaplig process. Organisationen antar att systemet för framtagandet blir bättre genom operationell erfarenhet och implementering av gjorda erfarenheter på en 5-10 års basis.[44]

Forskarna Jan Ångström och Jerker Widén har också undersökt kvaliteten av doktriner och doktrinarbete, samt hur en doktrin kan utvärderas. De har undersökt doktrin som en ”religion”. Ångström och Widén definierar doktrin som ”[it] constitutes important principled and institutionally sanctioned solutions to military challenges by describing the organisation’s aims, character and method of operations”.[45] De ifrågasätter kvaliteten och mätbarheten av principerna, då militären sällan eller aldrig utkämpar ett krig. Det saknas en viktig del i återkopplingen om hur klar och precis en doktrin uppfattas och används.[46]

Den intressanta delen med koppling till ”religion” är att en doktrin kan ses som ett antal trosartiklar (kan tolkas som meningsfulla ”sanningar”) och hur dessa tillsammans med identitet är viktiga för appliceringen och giltigheten av en doktrin.[47] Ångström och Widén menar vidare att i likhet med religion kan ”trosartiklarna” peka ut riktningen, men inte förutse utfallet eller sia om framtiden. Då detta i allt väsentligt handlar om ”identitet och sanningar” blir det svårt att framföra kritik och förbättringar i en organisation. I stort handlar det om indoktrinering och svårigheterna med att tänka självständigt.[48]

Det finns andra former och syn på doktrin. I MSD 2002 nämns policy och doktrin som något tillsammans och underordnat stödjer en strategi.[49] Ur ett mer statsvetenskapligt perspektiv förklarar forskarna Håkan Edström och Dennis Gyllensporre att försvarsdoktrin är ett sammanhang av insatslogik, konceptuella ramfaktorer, utvecklingslogik som tillsammans ger en strategi.[50] De menar att doktrin och strategi är intimt sammankopplade och att ”försvarsdoktrinens konkreta del, d v s hur, utgörs av strategin”.[51] Denna tolkning av doktrin kan hänföras till policynivå och politiska perspektivet, alltså en mer övergripande doktrin var under exempelvis MSD faller. Sverige hade under det kalla kriget en doktrin om alliansfrihet, som syftade till neutralitet i händelse av ofred. I dagens debattklimat nämns ”Hultkvistdoktrinen”[52] som en övergripande svensk försvarspolicy, vilket är en pragmatisk inställning för att hålla olika partnerskap levande och lägga grunden för säkerheten i vårt närområde.[53]

Sammantaget finns det olika typer av doktrin från högsta politiska nivå, ner till förbandsnivå i form av reglementen och handböcker på hur militära enheter ska nyttjas och uppträda. En militär doktrin har flera syften och används bland annat för att peka ut riktningen. Doktrinen används

också för att kunna koordinera, kontrollera och styra, med omdöme, en organisations handlande enligt vissa förutbestämda premisser och nära sanningar. Detta är ofta byggt på erfarenheter (egen eller någon annans) med någon form av militärteoretisk bas. En doktrin handlar om att lära och förmedla kunskap och förståelse både extern som internt. Att skriva och utveckla en doktrin handlar i stort om att förenkla och förklara sannolika, dock oförutsägbara, skeden i krig, kris och konflikt samt att ge praxisnära råd om tillämpning på olika nivåer. I nästa avsnitt beskrivs studiens andra komponent, flexibilitet, något närmare.

Vad är flexibilitet?

I huvudsak är flexibilitet ett positivt ord även om innebörden av ordet kan variera. Det finns många synonymer till flexibilitet, såsom smidig, anpassbar, föränderlig, mångsidig och öppen. Flexibilitet kopplas i militära sammanhang ofta till exempelvis personal, organisationer, arbetssätt, metoder, strategi, taktik, chefs- och ledarskap och någonting att sträva efter. Särskilt viktigt är flexibilitet i krig, konflikt- eller stridssituationer, då det råder stora osäkerheter och komplexa eller komplicerade situationer kan snabbt uppstå och skifta och viktiga beslut måste fattas på vaga grunder.

Osäkerheter och komplexa situationer förekommer inom alla branscher och på alla nivåer, i fred såväl som i konflikt. Flexibilitet är ett sätt att hantera osäkerheter. Strategen Gill Eapen menar att:

> Uncertainty is the inability to precisely know an outcome in the present or in the future. Flexibility allows individuals and organizations to deal with uncertainty better by identifying new information and incorporating it into decisions as soon as it becomes available (in real time). For an organization, flexibility (or lack of it) can be seen in its structure, its systems, and the strategies it deploys.[54]

Eapens huvudbudskap är att osäkerhet hanteras genom att organisationen antingen tar bort orsaken till osäkerheten eller introducerar flexibilitet för att kunna hantera osäkerhetsfaktorer.[55]

Innovation är ett närbesläktat område till flexibilitet. Militär innovation är idag en term som används flitigt. Innovation ligger egentligen utanför denna studie, men bör dock belysas. Innovationsrådets synsätt på innovation kan sammanfattas som ”förmågan att framgångsrikt ta fram och införa nya processer, tjänster och metoder som resulterar i betydande förbättringar av kvalitet, effektivitet eller ändamålsenlighet”.[56] Officeren och strategen Mark Lavin definierar militär innovation som:

> it is the unique application of a method, technology, or idea that delivers a decisive advantage. Innovation in the military ideally informs future force development in order to provide the maximum combat capability to joint commanders in the shortest amount of time with available resources.[57]

Adam Grissom menar att militär innovation har tre komponenter; Den första ändrar det militära uppträdandet i fält. Den andra komponenten av innovation innebär att den gör en signifikant skillnad i omfattning och betydelse och den sista delen om det är en innovation eller inte är att effektiviteten ökar markant. Grissom menar vidare att i allt väsentligt sker innovation oftast nedifrån och upp i en organisation.[58]

Adam Jungdahl och Julia MacDonald anser att det finns ett filter i en organisation som begränsar innovation och framför allt hur snabbt en försvarsmakt tar till sig nya idéer och teknik. Detta filter består av ett

antal utvalda individer som agerar ”gate keeper”. De menar att:

> these individuals acquire beliefs throughout their military careers regarding the nature and means of warfare that act to shape their attitudes towards new military innovations. By filtering, sidelining, and ignoring competing sources of advice and information, these officers actively inhibit the adoption of new, often advantageous, innovations.[59]

Jungdahl och MacDonald anser vidare att:

> Rigid routines and standard operating procedures make inertia and stasis the norm and innovation the exception to be explained. When innovation does occur, it is often attributed to skillful, motivated mavericks battling against the tyranny of bureaucratic and organizational rigidity. [60]

Detta bekräftar till del det som Grissom menar med ”underifrån och upp perspektiv”. Denna artikels förståelse och sammanfattning av en militär innovation är en företeelse som ändrar något som redan finns, vilket därmed medför en markant fördel. Det som beskrivs som militär innovation enligt ovanstående inryms till del i erfarenhetshantering för att snabbt överkomma överraskning och återta initiativet igen. (Se Finkel nedan). Innovation och flexibilitet är tätt sammanflätade, men har lite olika betydelser. Det som har en direkt bäring på denna studie är att ha ett flexibelt förhållningssätt som tillåter innovation oavsett om det handlar om exempelvis teknik, koncept, organisation, taktik, ledning och samordning, utbildning eller lärande.

Flexibilitet nämns en gång i MSD 16 som i ”flexibilitet i val av metod”, vilket är en princip för allomfattande insats.[61] Däremot går det att urskilja andra delar i MSD med en nära association till flexibilitet. I den operativa ansatsen ska bland annat manöverkrigföring användas genom att integrera olika typer av verkan samt att kunna alternera mellan offensiven och defensiven ”på alla nivåer”.[62] Vidare nämner MSD andra delar som är närbesläktat med flexibilitet. Exempelvis handlar det om olika system i samverkan och att kunna kombinera olika vapen eller att organisera sig på ett fördelaktigt sätt.[63] Normalt sett kommer konventionella och reguljära förband över osäkerheterna på slagfältet genom att addera främst massa och eldkraft i kombination. Irreguljära förband som exempelvis specialstyrkor måste förlita sig på andra former och principer för att åstadkomma flexibilitet. Huvudsakligen har denna typ av förband inte vare sig massa eller eldkraft utan förlitar sig bland annat på inbyggda förmågor och utbildning samt unikt förhållningssätt eller anpassning att lösa militära problem.[64]

Att anpassa sig på slagfältet har varit en utmaning som militärer har mött sedan början av historien.[65] Det till dags dato mest framstående verk kopplat till flexibilitet och krig är avhandlingen *On Flexibility* av den israeliska militärstrategen Meir Finkel. Den ger en teoretisk ram för att analysera militär anpassningsförmåga och erbjuda praktiska rekommendationer för försvarsmakter syftandes till att möjliggöra snabb återhämtning från slagfältets överraskning på de doktrinära, operativa och tekniska/taktiska nivåerna.[66] Boken är en återkommande del av kurslitteraturen på FHS utbildningsprogram och kurser och flera studerande använder detta teoretiska ramverk i essäer och uppsatser.[67] Finkels huvudtes är att moderna militära organisationer måste behålla en flexibel och anpassningsbar doktrin, samt organisationskultur för att klara av oundvikliga överraskningar i den ständigt föränderliga operativa miljön.[68] Att ha kontroll över det egna förhållningssättet och ha en inbyggd flexibilitet är det som den egna organisationen direkt kan göra. Finkel menar att det är den egna flexibiliteten som kommer att vara

avgörande för att överkomma bland annat osäkerheter på slagfältet.[69] Det teoretiska ramverket grundar sig på fyra strata eller skikt av flexibilitet, vilka bör finnas i militära organisationer:[70]

1. Konceptuell och doktrinär flexibilitet.
2. Organisatorisk och teknisk flexibilitet.
3. Flexibilitet i ledning och ledningssystem och kognition.
4. Mekanismer för implementering av lärdomar och återkoppling.

Det första skiktet (1) är den viktigaste och mest fundamentala enligt Finkel.[71] Detta uppstår bland annat när det tillåts att uppmuntra en öppen kritiskt debatt, förmedlande av idéer och tänkande, vilket i sin tur leder till ett mer öppet och lärande sinne hos chefer och befälhavare.[72] Finkel menar vidare att en doktrin bör grundas på ett tillvägagångssätt som presenterar en balanserad syn på alla former av krig och minskar risken för att fastna i en dogmatisk ruta.[73] En doktrin måste adressera flera former av krig och krigföring och olika förhållningssätt kan inte uteslutas.

Som exempel nämner Finkel länder som satsar på offensiv förmåga och inte defensiv, och vice versa, och dessa länder riskerar då att stöta på svåra motgångar i händelse av en konflikt.[74] För att uppfylla det första skiktet, gäller det att ha två delar. Den första delen är en tolerans för öppna idéer, åsikter och sakliga diskussioner som utmanar gällande doktrin. Det gäller att ha en tolerans för personer som framför dessa idéer och att skapa ett forum för detta.[75]

Vidare så bör organisationen vara mottaglig och kunna acceptera sunda och sakliga idéer som dessutom kan vara externa och härstamma från en annan försvarsgren, organisation eller ett land.[76] Den andra delen är att kunna fokusera på en flerdimensionell form av krigföring och inte utesluta något och därmed ägna lika stor vikt till flera förmågor och vapensystem.[77] Det gäller att ha en flexibel balans mellan organisation och teknologi, samt de krigförande förmågor och funktioner som en försvarsmakt innehar. Det går inte att förlita sig på ett vapensystem. Detta beror på den kamp som hela tiden finns mellan medel och motmedel. Denna kamp är svår att överblicka och förutse eftersom beslut, verkan och motverkan alltid kommer att vara något oförutsägbart och osäkert. Sammanfattningsvis är enligt Finkel flexibilitet någon som är sammankopplat inom de fyra skikten. Det viktigaste stratum eller skikt är det första (1), som tillåter en flexibel doktrin med bland annat ett kritiskt och kreativt tänkande. En organisation måste ägna uppmärksamhet åt alla de fyra skikten för att kunna möta teknologiska och taktiska/operativa överraskningar och osäkerheter på slagfältet.

Ett ramverk för problem, osäkerheter och meningsskapande

Militära problem präglat av osäkerheter och okända faktorer har alltid kännetecknat krig och konflikter. Professorerna Homa Bahrami och Stuart Evans menar att kunna verka och utvecklas i osäkerheter är lättare sagt än gjort. De påstår att ”we are creatures of habit and do not change unless we have to. (…). Although it is common sense to suggest that leadership teams should look ahead, anticipate, and take proactive steps, this seldom happens”.[78]

Ett ramverk för att skapa en uppfattning om ett problems art och karaktär, samt förslag på lämplig respons av en organisation och dess beslutsfattare är utvecklat av David Snowden och Mary Boone, kallat ”Cynefin model”.[79] Cynefinmodellen återfinns också beskriven i den svenska planerings- och ledningsmetoden (SPL).[80] ”Cynefin” stödjer en beslutsfattare i att kunna härleda ett problems hemvist och därmed öka förståelsen för dess karaktär och eventuella agerande och bemötande av beslutsfattaren eller organisationen. Snowden och Boone menar att problem kan delas in i främst fyra olika områden. Varje problemområde kräver olika typer av respons och agerande. Det finns även ett femte område, ”disorder” (oordning), där det är svårt att karaktärisera problemets mening eller hemvist. Vägen ut ur detta femte område är att bryta ner situationen i beståndsdelar och tilldela var och ett till av de andra fyra typerna av problem. *(Figur 1)*. Beslutsfattare kan då fatta beslut och agera på kontextuellt lämpliga sätt.

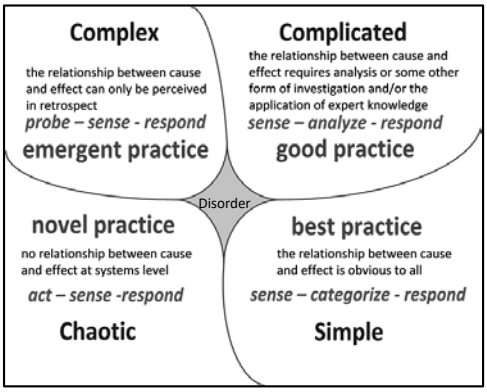
De fyra huvudområdena av problem är definierade som enkla, komplicerade, komplexa eller kaotiska. Med enkla problem (”simple”) kan den direkta kopplingen mellan orsak och verkan skönjas och omgivningen anses vara stabil (”ordered”).[81] Sättet att hantera ett enkelt problem är att uppfatta problemet, kategorisera det enligt dess karaktäristik och agera på ett känt manér (”best practice”), då problemet är känt och har funnits tidigare.[82] Här återfinns bland annat gamla lärdomar, checklistor och SOP för att styra och kontrollera det egna agerandet. *(Figur 1)*.

Nästa problemområde är mer komplicerat (”complicated”). Den direkta relationen eller kopplingen mellan orsak och verkan är inte tydlig, men omgivningen är fortfarande ”stabil”, men det krävs en viss expertis och analys för att förstå problemet och finna den rätta responsen och agerandet.[83] Här finns huvuddelen av de planerings- och bedömandemodeller som en försvarsmakt har idag. Organisationen måste uppfatta problemet, analysera det och sedan agera. *(Figur 1)*.

Komplexa (”complex”) och kaotiska (”chaotic”) problem och sammanhang är oordnade och instabila. Det finns inget direkt uppenbart förhållande mellan orsak och effekt och vägen framåt bestäms utifrån nya mönster, som framträder och förstås allt eftersom tiden går. Komplexa problem kan också kallas för ”wicked problems”.[84] Med denna typ av problem är det svårt att finna en lösning och det är svårt att se orsak och verkan.[85] Problemen förändras också över tiden beroende på en mängd faktorer som förändras. Förändringen sker då omgivningen är öppen (till skillnad från enkla eller komplicerade problem, vilkas områden är oftast avgränsade eller slutna) och det är många okända och osäkra faktorer som påverkar situationen. Det är först i efterhand detta problemområde kan förstås och varför saker ”bara hände”.

Mönster som ger mening kan emellertid uppstå om beslutsfattaren genomför upprepade och olika prövningar och experiment, vilka kan misslyckas. Det är därför som beslutsfattaren i stället för att försöka införa en åtgärd som tålmodigt måste tillåtas följa vägen framåt för att finna en lösning.[86] Det går på förhand inte att veta var svaret på ett komplext problem kommer ifrån. Ofta måste en organisation som har att hantera ett komplext problem stödja sig på multidisciplinära experter och analytiker som strategi.[87] Organisationen behöver sondera eller pröva först olika lösningar, sedan uppfatta omgivningen och sedan respondera. *(Figur 1)*. I kaos måste beslutsfattaren och organisationen agera, följt av att uppfatta

och sedan agera igen till dess att situationen är under något så när kontroll.



Figur 1: Cynefin-modellen med de fyra (fem) olika typer av problem. Av David Snowden och Mary Boone. Harvard Business Review[88]

Det ”farligaste” området för en organisation att befinna sig i är i det ”enkla området”. I detta område är en organisation trygg med sina rutiner och hanterar situationer genom att kategorisera dessa som enkla och förutsedda problem. Information väljs bort för att göra mening av det som sker. Om organisationen uppfattar och hanterar problemet felaktigt kan organisationen komma att röra sig mot kaosområdet och riskerar att hamna där. Det blir då mycket svårt och kostsamt att hämta sig och återta initiativet.[89]

Sammanfattningsvis finns det flera olika typer av problem, och det gäller för en organisation och dess individer att bland annat ha utbildning, förhållningssätt och kunnande att fatta beslut och uppträda i de olika områdena och hantera de olika typerna av problem. Särskilt viktigt är det att kunna hantera och verka i komplexa och kaosartade situationer, då krig och konflikt är komplext och i stridssituationer även kaosartat. Organisationer bör ställa sig frågan om hur dessa förhåller sig till problemområdena och hur beslutsfattare och chefer samt organisationens delar utbildas och övas i osäkra och okända förhållanden och förutsättningar eller hastigt uppkomna och oklara situationer. Vilket leder denna artikels till hur doktriner kan utformas med flexibilitet som grund för att möta oförutsägbara händelser?

Exempel på operationalisering av flexibilitet som doktrin

Förhållningssätt, kultur och utbildning är viktiga delar för att kunna operationalisera en doktrin. En viktig del av ett lands militär är dess kultur. Enligt Finkel påverkar kulturen försvarsmakters möjligheter att förändras. Finkel menar med underlag från Theo Farrell och Terry Terriff att:

> an army’s cultural norms are based on and influenced by military tradition, social norms, and ethical standards that have been absorbed into the organization in the form of laws and routine procedures. These laws and routines shape the thinking patterns of an army when changes must be made.[90]

Finkel har fått möjligheten att implementera sina tankar från *On Flexibility*, då han idag är chef över en think-tank inom IDF.[91] Denna del av IDF:s högkvarter utbildar bland annat den allra högsta ledningen. Dessutom medverkar och faciliterar denna think-tank olika problemlösningsmodeller för att möta de militära utmaningar som IDF har och kan tänkas ha. Det bör noteras att *On Flexibility* skrevs efter det ”andra libanonkriget” 2006, och mängder av erfarenheter drogs av IDF från detta krig.[92] Före kriget 2006 gav IDF:s högkvarter inget utrymme för debatt, implementeringen av den nya doktrinen mötte inget motstånd och utbildning på doktrinen saknades.

Dåvarande ÖB Dan Halutz var personligen den enda allenarådande rösten, tvärtemot israelisk kultur och doktrin.[93] Halutz var

flygvapenofficer och tyngdpunkten för IDF 2006 låg bland annat på teknikövertag, precisionsbekämpning på djupet med flygplan och långräckviddiga bekämpningssystem. IDF hade också svängt mot att mer utpräglat ha förmåga till upprorsbekämpning och inte konventionell strid. Mycket av det som kritiserades hårt var något som kom att kallas för ”Systems Operatonal Design” (SOD), där en av grundarna var forskaren och brigadgeneralen Shimon Naveh.[94] Grunden för SOD var avsaknaden av operationskonst inom IDF.[95] Efter omfattande studier och analyser efter kriget 1973, under 1990-talet och början av 2000-talet utvecklades SOD med hjälp av amerikanerna.[96] Det kom att innebära bland annat ett nytt tänkande, nya koncept och beskrivningar av nya definitioner och vokabulär. Forskaren Milan Vego kritiserade SOD 2009 med bland annat att:

> The vocabulary used by SOD advocates is essentially unintelligible. Experience shows that no doctrine can be successfully applied unless all its elements are written in clear and succinct language understandable to all. Adopting SOD will result in having two sets of terms—one for SOD and another for the traditional military decision-making process. Such a situation will be untenable and should never be allowed. The entire decision making and planning process must use the same vocabulary; otherwise, misunderstanding and confusion in both peacetime and combat will inevitably occur.[97]

SOD består i stort av ”operational art”, ”systems thinking” och ”design”.[98] Design och design tänkande avhandlas senare, men design ”lånade” Naveh m fl från arkitekturen, då gruppen ville skilja design från exempelvis militär *planering*. Design användes också av SOD då organisationen som använde SOD var tänkt att skapa och omforma operationsmiljön, liksom omstrukturerar tänkande.[99]

Den israeliska forskaren, strategiske tänkaren och utbildaren Ofra Graicer menar att de misstag som gjordes av IDF i början av 2000-talet var bland annat att gruppen för doktrinutvecklingen inte lyckades att synkronisera och koordinera olika arbetsgrupper. Även om ”gemensamma operationer” var ett ”buzz-word” så var arbetsgrupperna inte vare sig gemensamma eller innehöll personal från olika vapenslag och truppslag. Dessutom fanns det ingen ansats att kunna experimentera eller simulera för att komplettera konceptutvecklingen. Slutprodukten var en blandning av gammalt och nytt utan att ge tolkningar av nya asymmetriska fenomen.[100]

I USA drevs parallellt under denna tid utvecklingen av bland annat ”effects based operations” och införandet av nya planeringsmodeller för amerikanska armén.[101] Graicer menar att SOD i dess nuvarande kontext framhäver organisationens doktrin och dess intellektuella resa samtidigt som den blir till en startpunkt på nästa resa och doktrinära utveckling. Det vill säga samtidigt som en doktrin är relevant är den också obsolet.[102] Graicers syn på en bra doktrin är att:

> it [doktrin] should juggle a system of tensions-between process and product; between institutionalization and change; between generic content and context; between functional environments. A good doctrine needs to enable learning through teaching.[103]

Israeliska SOD i dess nuvarande form är en del av den ständiga förändringen som sker i omvärlden. Förhållningssättet uppmanar till att ställa frågor om *vad som skiljer,* inte om vad som är lika. Tänkandet uppmanar till en lärandeorganisation och ger utrymme för tolkningar och ständig förbättring i en omgivning bestående av okända, föränderliga och osäkra faktorer.[104] De saker som IDF uppfattade ändå har varit bra med SOD efter det andra Libanonkriget har tagits om hand

och utvecklats vidare.[105] Detta gäller bland annat doktrinarbete, problemlösning och utbildning. Sedan 2013 har IDF omstrukturerat hela sin utbildning från kadetter till generaler.[106] Inom IDF återfinns särskilda kurser för generaler och blivande generaler i ”generalskap”. Det vill säga hur det är att vara general, leda militära enheter och gå från att vara del av ett system till att bli *skapare av system*.[107]

Ett område som har utvecklats i officersutbildningen är förmågan att lära, ”learning is a capability”.[108] Det handlar mindre om renodlad kunskap utan mer om förmågan att tänka och lära för att individen och organisationen sedan ska kunna anpassa sig på slagfältet, vilket sammanfattats väl med ”it is a learning competition. The one who learns faster will win”.[109] En stor del är att enskilda och organisationen ska kunna lära sig, förhålla sig till och hantera misslyckanden, osäkerheter, okända faktorer för att kunna ha eller återta initiativet. Bland annat har [militärt] designtänkande som förhållningssätt, metod och process för innovation introducerats och anammats.[110]

Det finns olika syn och tolkningar på design och designtänkande och dess användningsområde, vilket till del ligger i sakens natur. Designtänkande har använts i flera år inom affärs- och företagsvärlden och flera framstående universitet har utbildning i designtänkande.[111] Valet av ordet design har till del varit olyckligt för försvarsmakter och det har medfört att design har förväxlats, förvanskats och lett till motstånd mot införandet av designtänkande i militära organisationer. Debatten i USA om designs vara eller inte har varit ifrågasatt.[112] Inom militären har design använts i form av operationsdesign (”operational design”) baserat och utvecklat till del med israeliska SOD som grund. På den amerikanska Command and General Staff College finns ”SAMS” (School of Advanced Military Studies) och efter det att Navehs arbete med SAMS avklingade, utvecklade SAMS ”operational design” och gjorde design till en slags ”planering på sterioder”, vilket inte var Naveh ursprungsidé med SOD.[113]

Amerikanska armén har sedan utvecklat vidare ”Army Design Methodology”, som i stort är en detaljerad beskrivning och checklista för problemlösning i samband med operationsplanering och militära kampanjer.[114] Det är vidare viktigt att skilja på militärt designtänkande från operationsdesign och planering.[115] Som nämnts tidigare av Naveh skiljer SOD på planering och design. Varje situation eller problem är unik och det finns inga standardiseringar och checklistor som kan täcka in alla problem och finna lösningar. *(Figur 2)*.

En av organisationerna som har anammat militärt designtänkande är US Special Operations Command (USSOCOM).[116] En av de främsta förespråkarna för designtänkande är forskaren Ben Zweibelsson vid USSOCOM, han förklarar att:

> Design’s emphasis on critical and creative thinking threatens nearly all in-house assumptions regardless of the organizational logic because Design encourages one not only to learn, but also to “unlearn” things, and “learn about learning”. This non-linear process of creation, destruction, and innovation frightens those that hold uniformity, repetition, and institutionalism in high regard. Nothing is off limits, and any field or concept is open to exploration, adaptation, or inclusion in a new formation of understanding the world. This embraces uncertainty, and is quite a frightening thing for any logic that relies upon repetition, uniformity, and fixed procedures. The very best qualities of the military institution are also potentially the ones that prevent it from transforming into something better.[117]

Design	Planning
is a referential framework for re-design	is a working-frame for action.
is about creation of the new	is about adaptation of the existent
is about problem setting	is about problem solving
functions in the virtual	Planning functions in the actual
focuses on the exploitation of difference	focuses on the exploration of similarity
rationalizes complexity through the construction of systems	competes with randomness by relating to units, patterns, and templates
creates new patterns	utilizes existing templates
initiates paradigm-shifts (deconstruction)	functions within the boundaries of an existing paradigm
is holistic but incomplete and undetailed	is complete but partial
is an open construct	is a closed construct
is about generation of critical questions and rigorous thought	enables adaptive action

Figur 2: Design i jämförelse med planering baserat på Shimon Naveh. Av författaren.

USSOCOM använder designtänkande för att kunna uppskatta eller värdera ett problem, inte att försöka förstå situationen, då detta är svårt i en komplex miljö.[118] Designprocessen börjar före själva planeringen och slutar när planeringen tar vid eller när chefen säger att designprocessen ska upphöra.[119] Chefen är central i denna iterativa process, som växlar mellan att ständigt konvergera och divergera beroende bland annat på insamlat data och information, insikter, bedömande och reflektion, samt prövande av lösningar.[120] Design och designtänkande skapar förutsättning för flexibilitet och att bättre kunna möta komplexa eller komplicerade situationer och lösa [militära] problem.

Flera länder, däribland som tidigare nämnts USA och Israel, men också Nederländerna, Kanada, Australien och Colombia har anammat [militärt] designtänkande som ett verktyg

och förhållningssätt att lösa komplicerade och framför allt komplexa problem.[121] Detta går hand i hand med det som Finkel har föreskrivit i *On Flexibility* kopplat till skikt (1) konceptuell och doktrinär flexibilitet och till skikt (3) ledning och kognitiv flexibilitet. Den kognitiva flexibiliteten är mer kopplad till individ och låter tränade och utbildade chefer erhålla förmågan att agera snabbt på omgivningen och dess utveckling. Ett flexibelt sätt att leda och en tillåtande kultur understödjer detta.

I Israel fokuseras kadetternas och de yngre officerarna på utbildning i systemtänkande (engelska ”system thinking”) och ”systems analysis” som en grund för att analysera och värdera situationer, system och motståndaren.[122] De högre officerarnas kognitiva förmåga och tänkande utvecklas på ”generalskurserna” genom utbildning i designtänkande.[123] På detta sätt blir designtänkande en befäst del av doktrin och flexibilitet.

Shimon Naveh ser en doktrin som en fundamental nödvändighet och en organisation ska närma sig doktrin och doktrinarbete med stor seriositet och kritiskt tänkande i ett systematiskt angreppssätt.[124] Naveh menar att utan en doktrin så kan en försvarsmakt inte utvecklas och den kommer inte att kunna möta en motståndare, men samtidigt menar han att en doktrins stryka är också dess svaghet, på det sättet att organisationen inte får stanna upp att tänka och vara slav till de principer som en doktrin förespråkar.[125] Det är därför som design och systemtänkande är viktiga delar av SOD.[126] Det är generalerna som skapar, designar, doktriner, därför läggs mycket av den högre utbildningen av designtänkande på generalskapsutbildningen.[127]

Doktrin och systematiskt ständigt lärande har en inbyggd ansträngd relation som doktrinutvecklare måste vara medveten om. För att en institution ska kunna utvecklas och transformeras krävs det, enligt Naveh, en transformationstrappa bestående av en ändring och kunskap om ”hur man tänker”, sedan följer en ändrad uppskattning av verkligheten, ändring av organisationen och slutligen blir en ändring på omgivningen möjlig.[128] Krig och studier av krig kräver ett dedikerat lärande för att försöka förstå och bemästra detta. Organisationen och dess individer måste hängivet åta sig en lärandecykel av exempelvis studier, prov och försök, experiment, reflektion, debatterande för att försöka förstå och uppskatta hur militär stryka ska användas för att i slutändan nå nationella målsättningar.

Denna artikels tolkning av design och designtänkande är att designtänkande kan både ses som ett förhållningssätt och en metodik, då det kan finnas flertalet metoder och tekniker att lösa problem eller annat som kräver ”något ytterligare” eller nytänkande. Designtänkande är mest lämpad till för att lösa/öka insikten av komplexa problem/”wicked problem”. Designtänkande är också lämpligt att nyttja för att forma framtiden, som en organisation i huvudsak inte vet något om, där en lösning(ar) kan prövas fram. Det är en inkluderande och iterativ process där huvudsaken är att lära och att reflektera.

Sammanfattningsvis, så har IDF visat prov på självkritik och självinsikt. Detta har varit utgångspunkten för att omprova gällande förhållningssätt och doktrin samt att genomföra ett återtag av viss borttappad militär kultur. Utbildning av officerare skiljer sig på de olika nivåerna och flexibilitet har anmanats inom flera områden. Högre officerare, i IDF:s fall generalsnivån, går från att vara del av ett system till att vara skapare av system och doktrin. Flexibilitet i denna kontext är mer och större än ett utnyttjande av flera och kompletterande vapensystem på ett innovativt och nytt sätt. Ett ändrat förhållningssätt är att

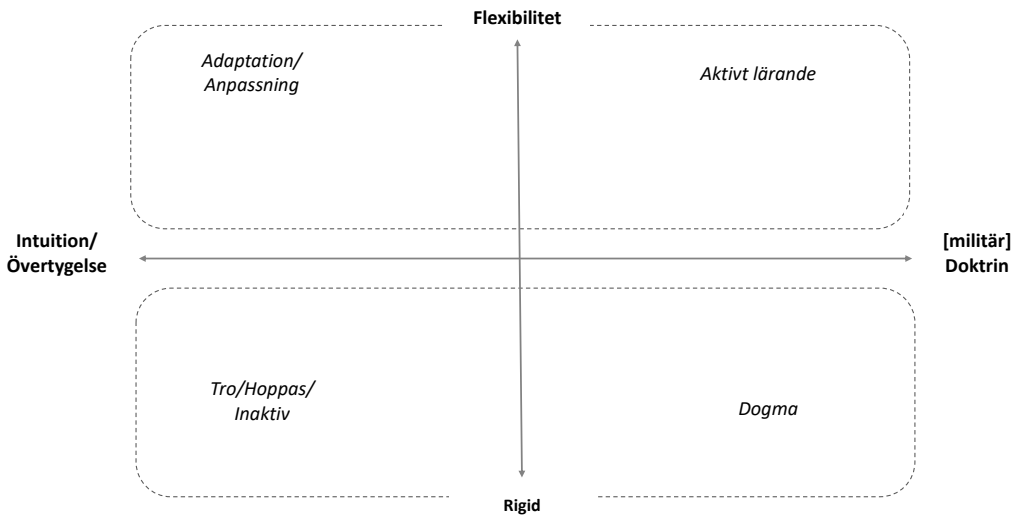
introducera lärandet och [design]tänkande som centrala, inbyggda och naturliga delar i en doktrin. Hur kan detta då åskådliggöras för att underlätta doktrinutvecklingen och en indikation på exempelvis självskattning? Nästa del av artikeln använder en modell för analys av flexibilitet och doktrin.

Diskussion och analys

Med syftet och bäring på denna artikel har en enklare analysmodell framtagits. Om doktrin antas vara ett system av kända och vedertagna principer och basen för ett teoretisk lärande, vilket utgör grundval för praktiskt handlande, så skulle kontrasten kunna vara intuition, övertygelse (på engelska mer ”belief”) eller improvisation byggt på något annat, exempelvis egen erfarenhet, ”tacit knowledge”/”dold/tyst kunskap” eller en möjlighet som uppstår i stundens ingivelse. Detta förhållande skulle teoretiskt kunna åskådliggöras på en tänkt x-axel. *(Figur 3)*.

Motsatsen till flexibilitet i denna analys skulle kunna vara rigid. Detta förhållande skulle kunna åskådliggöras på en tänkt y-axel. Om dessa förhållanden och axlar kombineras uppstår en figur bestående av fyra fält. *(Figur 3)*. Var exempelvis en organisation befinner sig på en axel är subjektivt och det kan mycket väl vara så att en individ eller organisation rör sig längs dessa axlar kontinuerligt beroende på situationen. Ibland tillåter organisationen mycket flexibilitet och ibland inte. Ibland finns det doktriner som stödjer och hjälper i olika situationer, men ibland måste individen, gruppen eller organisationen improvisera i större eller mindre utsträckning.

Kombinationen av doktrin och flexibilitet och med stöd av tidigare resonemang avseende doktrin och dess innehåll och synen på flexibilitet ger ett fält som i denna analys benämns aktivt lärande. *(Figur 3)*. Om flexibilitet och intuition eller övertygelse kombineras uppstår ett förhållande och fält som i denna analys kallas adaption eller anpassning. *(Figur 3)*. Sammantaget bildas ett område ovanför x-axeln som tillåter mycket och ger grund för individer och organisatio-



Figur 3: Doktrin och Flexibilitet som en funktion av varandra. Av författaren.

ners lärande, innovation och improvisation, vilket i denna analys är positivt.

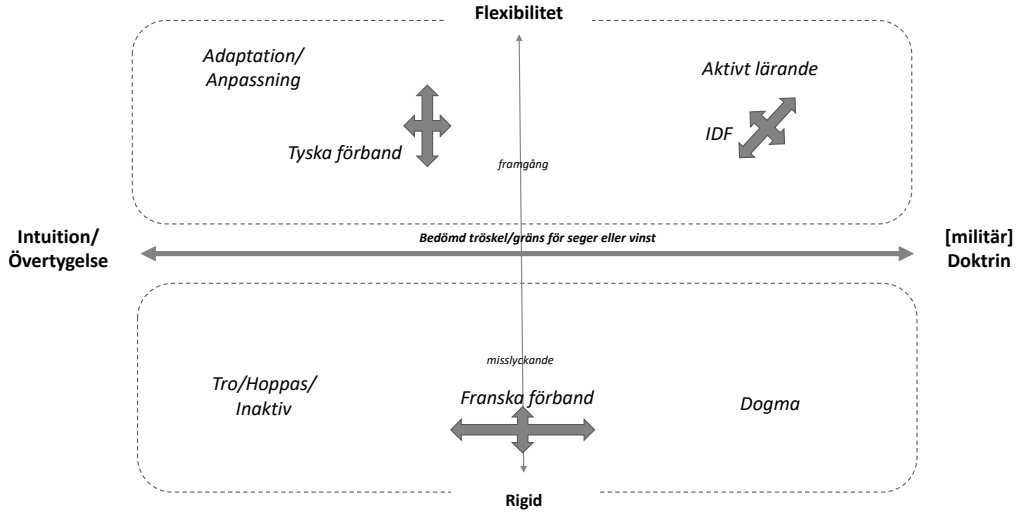
På liknande sätt kombineras doktrin med ett rigida förhållningssätt. Det uppstår då ett fält som i denna analys benämns eller ses som dogma, vilket kan ses som att individer och organisationen bokstavstroget följer alla de föreskrifter och principer som finns, utan att ge avkall på något. *(Figur 3)*.

Kombinationen av rigid och intuition/övertygelse i denna analys blir svårdefinierbart, men det går att benämna, beroende på kontexten att organisationen tror och *hoppas* [på något] i form av önsketänkande, vilket den inte överger i första taget, samt att individen eller organisationen är förhållandevis inaktiv. *(Figur 3)*. Området under x-axeln är något som en individ eller organisation bör undvika att verka eller hamna i.

Med stöd av tidigare resonemang och insikter samt för att ge tankeexperiment skulle exempelvis IDF idag schematiskt placeras i det övre högra fältet med det aktiva lärandet. De tyska pansardivisionerna i maj-juni 1940 under andra världskriget, med de rön som finns idag, skulle kunna placeras i den övre vänstra fältet med anpassning och adaption som tongivande.[129] Dessa försvarsmakters syn och uppfattning om doktrin och flexibilitet skulle röra sig på en glidande skala i området, vilket pilarna indikerar. *(Figur 4)*

Åter som ett tankeexperiment och i likhet med de tyska arméerna under andra världskrigets inledning skulle de franska förbanden och den bärande försvarstanken om Maginotlinjen placeras någonstans i de undre fälten också på en glidande skala. *(Figur 4)*.

En vidare analys av denna modell ger indikationer att om organisationen är ovanför x-axeln med en bra balans mellan doktrin och flexibilitet skulle detta kunna utgöra tröskel för ökade chanser till framgång. Men om organisationen är kvar och ständigt verka i den under delen av modellen, utan att röra sig mot de övre fälten, ger detta en grund för misslyckade på kort och lång sikt. *(Figur 4)*. Sammantaget kan modellen vara till stöd för en form av självskattning för grupper eller organisationer i doktrinutveckling genom att



Figur 4: Exempel på försvarsmakters placering i modellen. Av författaren.

ta hänsyn till flexibilitet och doktrin i olika grader i utformningen av doktriner, koncept, reglementen, handböcker, lagar och regler.

Utrymmet och modellen ger möjligt att kunna värdera var individer och organisationer behöver öka sin förmåga och på vilket sätt. Det kan exempelvis vara genom utbildning, träning, övning, planering, chefs- och ledarskap, inköp av materiel, prov och försök, organisation- och konceptutveckling samt ändrat förhållningssätt och kultur. Organisationen måste i denna analysmodell ha en kultur och vara en lärande organisation inom dessa olika delområden. Det gäller för en organisation att kunna röra sig i de två övre fältet och skapa och ge utrymme för flexibelt doktrinutvecklingsarbete och kunna välja vilken form eller typ av doktrin som kan vara lämplig.

Barry Posen menar att hemlighetsmakeri avseende val av doktrin spelar en roll. En stat vill själv hemlighålla sin doktrin för att kunna använda denna samtidigt så vill staten förneka motståndaren att använda sig av den egna doktrinen.[130] Sverige har publicerat och håller på att implementera den öppna doktrinen MSD 16 och underordnade doktriner är för närvarande under utveckling och utformning. En del som inte nämns men som skulle kunna utgöra av doktrinfamiljen och hierarkin är svenska dokument som kallas *Operativa ramvillkor*.

I stort sett har alla svenska förband och stridskrafter detta hemliga dokument som sätter ramar för bland annat vad det är för stridsmiljö som organisationen ska verka i, vilka är förutsättningar och enheters uppgifter som ska lösas. Detta dokument ger sedan styrningar för utformningar av krigsförbandsmålsättningar och specifikationer. Genom att ha en doktrin (MSD 16 och liknande) som öppet visar vägen, signalerar avsikter och är utbildande och lärande och en doktrin som är hemlig kan de svenska förbanden dölja den faktiska utvecklingen, styrkor och svagheter, kapaciteter och förmågor, samt på vilket sätt de är avsedda att nyttjas. På detta sätt kringgås argumentationen om att det är fel av en öppen doktrin att tala om hur och med vad en nation ska utkämpa konflikter och krig.

Om detta antagande kan antas gälla finns det minst två slags doktriner. En öppen doktrin som är konfliktförebyggande och avskräckande med diskussioner om bland annat ramar, utgångspunkter, begrepp, filosofi, kända utgångsvärden och en hemlig doktrin som de facto operationaliserar den öppna doktrinen om exempelvis vad och hur stridskrafterna de facto ska användas i händelse av krig eller väpnad konflikt. Vetskapen om att det dessutom finns flertalet hemliga försvarsplaner och andra planer bidrar indirekt till den övergripande MSD rörande krigsavhållande effekt och cirkeln blir därmed sluten och bidrar till en viss flexibilitet.

Men det finns mer saker som en doktrin bör innehålla eller adressera. MSD 16 uttrycker att Sverige ska vinna krig tillsammans med partners och undvika att förlora ett krig enskilt.[131] Uttrycket ”att förlora” har stött på ett visst motstånd vid implementeringen av MSD 16.[132] I allt väsentligt handlar det om utnötning av motståndaren, så att denne når sin kulminationspunkt innan den egna organisationen gör det. När det gäller definitionen av att vinna kan den utvecklas. Idag är det allmänt vedertaget att det inte förklaras krig. Alltså kan det bli svårt att förklara att exempelvis den egna sidan har vunnit. Amerikanska presidenter förklarar gärna för den egna befolkningen och omvärlden att kriget är vunnet eller avslutat.[133]

Här måste vid utvecklande av doktrin och strategi ske en mer precis definition om vad som menas. En seger kan grovt delas in

i ”svag”, ”stark” eller ”fullständig”. I stort handlar det om att ett land har en förmåga, vilja/intention och även tillfälle att utkämpa eller delta i ett krig. Det handlar också om att en stat kontrollerar sitt politiska och geografiska område.[134] Exempel på en ”svag vinst/seger” är Irak 2003. Den irakiska regimen besegrades, men förmågan och viljan att strida kvarstår än idag, när detta skrivs 2018. Konflikten ändrade karaktär efter 2003 och irakiska upprorsgruppers förmåga har blivit decimerad i jämförelse med den Irakiska statens militärmakt 2003. Vidare så bestrids det politiska och geografiska området som staten kontrollerar av flera olika aktörer. Viljan att göra motstånd kvarstår och det är en ostabil och osäker situation.

Ett exempel på en ”stark vinst/seger” är det nordamerikanska inbördeskriget. USA fick kontroll på det politiska och geografiska området och viljan för konfederationen (sydstaterna) bröts, men det fanns fortfarande en förmåga att kunna göra motstånd vilket gjordes av olika friskaror och gerillaenheter. En ”fullständig seger/vinst” skulle kunna utgöras av de allierades seger över Tyskland och Japan under andra världskriget. Det politiska och geografiska området kontrollerades av de allierade. Förmågan och viljan till motstånd var bortaget.

Detta är något som Sverige bör förhålla sig till. Vad kan ligga i Sveriges intressen med hänsyn till att vi ska ”vinna tillsammans med andra”. Vinst eller divergerande målsättningar och intresse kan skapa problem i händelse av en konflikt. Med MSD 16 svängde debatten tillbaka med ett fokus på försvaret av Sverige. Sverige har också ensidigt deklarerat en solidaritetsförklaring gentemot framför allt vårt närområde och det förväntas av Sverige att det kommer att erhållas någon form av stöd i händelse av konflikt eller kris. Detta ställer ett krav på flexibilitet på Sverige som nation vid utformning av doktrin, då Sverige måste kunna ha en doktrin som medger att kunna verka bilateralt, multilateralt i exempelvis koalition och även kunna verka enskilt. Sverige måste därför ha kunskaper och förståelse för flera organisationers och länders militära doktriner och förhållningssätt. Vidare måste Sverige kunna växla mellan att strida tillsammans med partner och ibland enskilt och sedan kunna växla tillbaka igen. Detta bör kunna göras i; olika geografiska områden och domäner skiftandes över tid parallellt och i sekvens.

Ett område som särskilt kräver uppmärksamhet är hur interoperabla och samordnade (bland annat avseende ledning, teknik, vapensystem, taktik, operativa funktioner) de svenska stridskrafterna är, exempelvis tillsammans med andra delar av totalförsvaret, försvarsindustrin, privata aktörer och med andra länders stridskrafter och förband. Dessutom möter försvarsmakter en ständigt osäker och snabbt föränderlig omvärld, vilket enligt författarens mening är den egentliga konstant som är ”säker”. Moderna militära operationer ställer stora krav på praktikerna (militären), då det inte finns några patentlösningar på komplexa problem. Sammanfattningsvis ställer detta höga krav på flexibilitet inom de fyra skikten som Finkel förespråkar. Beslutsfattare bör därför överväga att ha flexibilitet som en viktig strategisk hävstång för att göra långsiktig strategiska och operativa överväganden. Policy och doktrin som framkallar innovation av överförbara och utbytbara metoder samt förhållningssätt bestående av aktivt lärande kommer att öka flexibiliteten och låta systemet/systemen smidigt övergå till framtida krav och former för användning.

Avslutande reflektioner och rekommendationer, samt förslag på fortsatta studier och forskning

FM bör utveckla förmågan att hantera och acceptera osäkerheter, där en doktrin utgör en del i syfte att reducera osäkerheterna. Men istället för att sia om framtiden, så bör en doktrin också inkludera att kunna hantera vad än framtiden utvisar och det medför ett förändrat förhållningssätt. Ett steg är att inse att det finns osäkerheter, men organisationen och dess personal är medvetna och utbildade för att kunna hantera okända och osäkra faktorer och situationer. Det tar lång tid att ta fram rätt materiel och en hierarkisk institution som en försvarsmakt har som tidigare nämnts en inbyggd ovilja att ändra indelning och organisation.

Integrering av ny teknologi i framtida doktriner om krig, kunskaper om krig och sättet att föra krig är fundamentalt för militär expertis. Huvudmålet med att föra krig genom olika krigföringssätt, genom att påtvinga motståndaren den egna viljan, har i grunden inte ändrats. Ny teknologi ger möjligheter för en försvarsmakt att använda flera metoder. Det är dock viktigt att i ett doktrinarbete säkerställa att humankapitalet och betydelsen av personalen uppmärksammas, då teknikutvecklingen tenderar att hamna i fokus.[135] Det som denna studie och artikel har önskat svara och påvisa är att flexibilitet utgörs av många delar inom en organisation. Framför allt handlar det om att ändrat förhållningsätt till ”mjuka värden” som självbild, tänkande och lärande samt utbildning av individer och organisation. Flexibilitet för att kunna möta framtidens osäkerheter bör byggas in på flera plan och i en högre utsträckning i en doktrin än vad som görs idag.

Doktrinarbetet och utarbetande av försvarsplaner bör kontinuerligt pågå, revideras och prövas för att organisationen ska omhänderta och reflektera över den ideligen förändrade omvärlden och eventuella förändrade förutsättningar. På det sättet underlättas adaption/förändring och snabbar upp förmågan till lärande, vilket skapar förutsättning för att kunna vinna oaktat hur detta definieras. Förmåga till *aktivt* lärande och flexibilitet kan anses som en krigföringsförmåga i sig. Därför är det värt att studera mer i detalj och närmare vad och hur, samt inom vilka områden förutom vapensystem och organisation, som exempelvis IDF har operationaliserat och implementerat flexibilitet. Det är även värt att närma sig andra länder av främst samma storlek och organisation som Sverige för att se hur dessa länder anammar och integrerar begreppet flexibilitet.

Det som redan har nämnts är utbildning av officerare, ett förändrat förhållningssätt till kritiskt tänkande och debatt. För att underlätta debatt, innovation och framförande av tankar och idéer kan ett forum för doktrinutveckling, anpassning och innovation skapas.[136] Organisationens förhållningssätt och kultur avseende synsättet på misslyckade bör förändras. Winston Churchill uttryckte bland annat, ”success consists of going from failure to failure without loss of enthusiasm” och ”to improve is to change, so to be perfect is to have changed often”, [137] vilket rimmar med IDF:s synsätt på lärande och utveckling.

Det finns idag en tendens inom försvarsmakter att inte våga pröva och testa då det finns en risk för misslyckande och detta skulle vara hämmande för den enskildes karriär. Beslutsfattare önskar alltid att ha mer information för att fatta säkra beslut.[138] Vidare ses normalt risker som något negativt och som måste hanteras i exempelvis en planering av en operation. Som en paradox till detta uppmanas den enskilde och arbetsgrupper

att ”tänka utanför boxen” och vara kreativ. En kreativ lösning som denna rapport förespråkar är att försöka ”ta bort boxen”. Varför ha en ”box” överhuvudtaget, då det är organisationen eller den enskilde som konstruerat detta. Vidare kan risker istället ses som en möjlighet och en förutsättning för framgång? Det är från ständigt prövande och erfarenheter från misslyckade som lärandet blir än större och därmed blir den enskilde eller organisationen än bättre rustad inför framtiden.

Det är viktigt att fortsätta föra fram idéer och uppriktiga diskussioner samt uppmuntra innovationer och initiativ som drivs såväl uppifrån som underifrån och på det sättet utveckla organisationens kreativa tänkare. Denna tankegång bör initieras från beslutsfattarnivå och uppmuntras av alla i organisationen. Ett sätt att kunna starta detta är att bygga på det nätverk och idéer som skapas under de akademiska militära utbildningarna. Officerare med en akademisk examen och utbildning har under längre tid ägnat sig åt reflektion, lärande och har genom olika arbeten fått möjligheten att ta del av vetenskap och beprövad erfarenhet, samt möjligheten att bygga nätverk för lärande. Allt detta och tillsammans med den egna personliga erfarenheten gör att officeren är att betrakta som en del av en försvarsmakts strategiska arsenal. Detta bör utvecklas av stridskraftschefer, chefer för funktioner och staber, för att än bättre ta tillvara på kunskaper i olika beredningar och forum för utveckling.

Ett försvarsmaktsgemensamt centrum skulle kunna vara den centrala delen och leda utvecklingen inom vad som internationell kallas ”DOTMLPF-process” (Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education). [139]Att etablera ett centrum eller ”think-tanks” (motsvarande) för att stimulera kanalisera och prioritera lärande och utveckling, samt innovation och forskning är ett sätt att förbättra doktrinarbete. Centrat skulle kunna vara ”hubben” i ett allomfattande nätverk.

Detta centrum skulle ha samma roll i fred som i krig och kunna vara sammanhållande och sprida gjorda erfarenheter och erbjuda rekommendationer för implementering och operationalisering. På det sättet omhändertas till del Finkels (4) skikt om erfarenhetshantering. Centrat skulle vidare ges mandat och en hög framträdande och central status och vara ansvarig för studier, prov och försök samt att leda avdelade och dedikerade experimentförband vilkas uppgift är att utveckla och pröva exempelvis metoder, koncept, processer, taktiker, stridstekniker och operationskonst, samt strategier inom alla domäner och ges möjligheten pröva och testa eller simulera doktrinen.[140] Genom att ha detta vidgade fokus stöds strukturen för att göra organisationen än mer flexibel.

Avslutningsvis ger artikeln förslag på fortsatta rekommendationer och studier inom området doktrin:

- Ökad självinsikt och förståelse genom studier av och forskning om den svenska militärkulturen och förhållningssätt och hur den kan eller bör ändras och utvecklas för att möta framtida utmaningar.
- Design och designtänkande har ännu inte anammats eller studerats i Sverige. Därför kan det vara lämpligt att studera, pröva och operationalisera designtänkande och hur FM ska använda sig av detta förhållningssätt och ibland även metod inom olika områden exempelvis utbildning, planering, utveckling och kompetensutveckling.
- Fördjupade och fortsatta studier för att kunna operationalisera några av Meir Finkels tankar om de fyra skikten i den svenska doktrinen och doktrinarbetet.

- Utveckla övningar, spel, krigsspel, träning och former för att möta och acceptera osäkerheter, okända faktorer och att tillåtas att misslyckas, samt att kunna utvärdera detta.
- Hur ett forum för doktrin/flexibilitet och innovation skulle kunna se ut och kunna operationaliseras.
- Hur ett ”joint and inter-agency warfighting center” med dedikerade experimentförband skulle kunna utformas för att kunna studera och sedan pröva nya koncept.
- Studier och forskning om vilka krav en doktrin kommer att ställa på uppträdande i ”multidomän” miljö och på interoperabilitet och vilka krav dessa områden ställer på doktrin.
- Hur tekniken påverkar flexibilitet och utformning av doktrin och hur en doktrin påverkar teknikutvecklingen.
- Hur kan implementering av en erfarenhet och utvärderingsprocess inom FM genomföras och operationaliseras i såväl fredstid som i krig.
- Sverige är begränsat till att välja det strategiska partnerskapet. Därför kan det vara värt att studera och forska om hur Sverige bör förhålla sig till doktrinutvecklingen i de skandinaviska länderna, Nato, Finland och USA.

Som denna artikel påvisat så kan flexibilitet vara en bärande tanke i doktrin och doktrinarbete. Det finns inte en lösning, ett svar eller syn på den komplexa framtiden. Det gäller att vidga synsättet och ändra förhållningssättet till individens, gruppens och organisationens lärande och syn på flexibilitet. Om detta genomförs skulle tankar om flexibilitet kunna utgöra del av det omdöme som ÖB förespråkar i användandet av doktrin. Flexibilitet inom flera områden och på flera plan skulle kunna ge en okuvlig styrka och genom att vara en naturlig del av doktrin ge

Noter

1. Ursprunget är en rapport för FoT-projekt Militära professionen, delprojekt doktrinutveckling 2018.
2. McMasters, Herbert Raymond citerad i Katzenberg, Lauren och Sicard, Sarah: ”5 Powerful Lessons That Gen McMaster Brings to The White House”, *Task and Purpose*, *https://taskandpurpose.com/5-powerful-lessons-gen-mcmaster-brings-white-house/,* (2017-02-20).
3. ÖB Hederstedt, Johan: *Militärstrategisk doktrin 2002,* Försvarsmakten, Stockholm 2002, Förord.
4. *Militärstrategisk doktrin – MSD 16,* Försvarsmakten, Stockholm 2016, s 55.
5. Paparone, Chris: ”How we fight: A critical exploration of US military doctrine”, *Sage Journal,* vol 24(4), 2017-06-06, s 516-533; Posen, Barry: ”Forword: Military Doctrine and the management of uncertainty”, *Journal of Strategic Studies*, 39:2, 2015-12-28, s 169-173; Echevarria II, Antulio J: ”Rediscovering US Military Strategy: A Role for Doctrine”, *Journal of Strategic Studies*, 39:2, 2016-02-22, s 231-245.
6. Svenska akademins ordböcker: *https://svenska.se/tre/?sok=Doktrin&pz=1*.
7. Ibid.
8. På engelska brukar förkortningen VUCA användas, som står för *volatility, uncertainty, complexity* och *ambiguity*. Carl von Clausewitz talade om ”friktioner” och kan ses som ett uttryck för detta. Kiesling, Eugenia: ”On War – Without the Fog”, *Military Review September-October* 2001, s 85-87.
9. Svenska akademins ordböcker: *https://svenska.se/tre/?sok=flexibilitet&pz=2*.

10. Thunholm, Peter; Widén, Jerker och Wikström, Niklas (red): *Militära arbetsmetoder – en lärobok i Krigsvetenskap*, Universus Academic Press, Malmö 2018, s 26-28.
11. Bergström, Göran och Boréus, Kristina: *Textens mening och makt – metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*, Studentlitteratur, Lund 2000, s 175.
12. Op cit, Thunholm, Peter m fl, se not 10, s 15-44.
13. *Militärstrategisk doktrin 2002*, Försvarsmakten, Stockholm 2002, s 9.
14. Ibid, s 10.
15. Op cit, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, se not 4, Förord.
16. *AAP 06, Nato Glossary of terms and Definitions*, Nato, utg 2018, s 39.
17. Op cit, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, se not 4, s 9.
18. Ibid, s 9.
19. Høiback, Harald: "What is Doctrine", *Journal of Strategic Studies*, 34:6, 2011-12-19, s 879-900; Høiback, Harald: *Understanding Military Doctrine – A Multidisciplinary Approach*, Routledge, New York 2013.
20. Ibid, Høiback, Harald: "What is Doctrine", s 897.
21. Op cit, Høiback, Harald: *Understanding Military Doctrine*, se not 19, s 56.
22. Op cit, Høiback, Harald: "What is doctrine", se not 19, s 883-888.
23. Nära besläktat med detta är olika principer om krigföring. Det finns vedertagna sådana i nästan alla försvarsmakter. Se exempelvis: Alger, John: *The Quest for Victory*, Greenwood Press, Westport Conneticut 1982. Dessa principer börjar dock att ifrågasättas och debatteras. Se exempelvis: McIvor, Anthony (red): *Rethinking the Principles of War*, Naval Institute Press, Annapolis Maryland 2007; Leonhard, Robert: *The Principles of War for the Information Age*, Ballentine Books, New York 1998; Waltz, Ken: *Information Warfare-Principles and Operations*, Artech House, Boston 1998 .
24. Op cit, Høiback, Harald: "What is doctrine", se not 19, s 885.
25. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2002*, se not 13, s 66.
26. Op cit, Høiback, Harald: "What is doctrine", se not 19, s 887.
27. Ibid, s 890.
28. Ibid, s 888.
29. Kronvall, Olof och Peterson, Magnus: "Doctrine and Defence Transformation in Norway and Sweden", *Journal of Strategic Studies*, 39:2, 2015-12-28, s 280-296.
30. Motsvarar enligt Høiback Standard Operating Proceduers (SOP).
31. Op cit, Høiback, Harald: *Understanding Military Doctrine*, se not 19, s 21.
32. Ibid, Figure 1.1, s 21.
33. Op cit, Posen, Barry, se not 5, s 160.
34. Ibid, s 150.
35. Ibid, s 161. Ibland på engelska; SOP.
36. Ibid, s 161.
37. Ibid, s 161.
38. *Allied Joint Doctrine AJP-01*, Nato, Edition E ver 1, 2017; "The Role of Multinational Joint Doctrine", Joint-Chiefs J7, *Joint Force Quarterly*, utg 67, kv 4, s 111-112, 2012, *https://ndupress.ndu.edu/Portals/68/Documents/jfq/jfq-67/JFQ-67_111-112_Joint-Chiefs.pdf*, (2019-03-12).
39. *Joint Publication, JP 1-02*, Department of Defense, s 71.
40. Training and Doctrine Command, *https://www.tradoc.army.mil/*.
41. Op cit, Paparone, Chris, se not 5.
42. Ibid.
43. Ibid, s 521.
44. Ibid, s 521-522.
45. Ångström, Jan och Widen Jerker: "Religion or Reason? Exploring alternative ways to measure the quality of doctrine", *Journal of Strategic Studies*, 39:2, 2015-12-18, s 198.
46. Ibid, s 204.
47. Ibid, s 205.
48. Ibid, s 208-209.
49. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2002*, se not 13, s 68.
50. Edström, Håkan och Gyllensporre, Dennis: *Svensk försvarsdoktrin efter kalla kriget*, Santèus Academic Press, Stockholm 2014, s 18.
51. Ibid, s 23.
52. Nordgren Christensen, Annika, *https://annikanc.com/2015/08/31/hultqvistdoktrinen* (2019-03-21).
53. Kungliga Krigsvetenskapsakademin, *http://kkrva.se/den-svenska-natodebatten/* (2019-03-21); *Uppsala Nya Tidning*, *https://www.unt.se/ledare/hultqvist-doktrinen-3863567.aspx* (2019-03-21).

54. Eapen, Gill: *Flexibility: Flexible Companies for the Uncertain World,* utg 1, CRC Press, Boca Raton, Florida 2010, s 3.
55. Ibid.
56. Innovationsrådet, *http://www.innovationsradet.se/vad-vi-gor/vad-ar-innovation/* (2019-03-29).
57. Lavin, Mark: "Foundational Principles of Innovation: Defining av Elusive Term", *Small Wars Journal, http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/foundational-principles-of-innovation-defining-an-elusive-term,* (2019-05-25).
58. Grissom, Adam: "The Future of Military Studies", *Journal of Strategic Studies,* 29:5, 2006, s 905-934.
59. Jungdahl, Adam och MacDonald, Julia: "Innovation Inhibitors in War: Overcoming Obstacles in the Pursuit of Military Effectiveness", *Journal of Strategic Studies,* 38:4, 2015, s 467-499.
60. Ibid.
61. Op cit, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, se not 4, s 66.
62. Ibid, s 58.
63. Ibid, s 62; de Ward, Erik: *Engaging Environmental Turbulence Organizational Determinants for Repetitive, Quick and Adequate Responses*, Rotterdam School of Management, Rotterdam 2010.
64. Se exempelvis Searle, Tom: "Outside The Box: A New General Theory Of Special Operations", *JSOU Report 17-4* 2017; Spulak, Robert: "A Theory of Special Operations", *JSOU Report 07-7* 2007; För svenskt vidkommande eller för en småstats räkning se Pettersson, Ulrica och Eriksson Gunilla (red): *Special Operations From a Small State Perspective,* Palgrave Macmillan, Cham Switzerland 2017.
65. Murray, Williamson: *Military Adaptation in War – With Fear of Change,* Cambridge University Press, New York 2011.
66. Finkel, Meir: *On Flexibility – Recovery From Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*, Stanford University Press, Stanford 2011.
67. Se exempelvis magisteruppsatser i Krigsvetenskap, FHS kurs HSU 16-18; Saedén, Andre: *Yom Kippur 1973 – När flexibilitet inte räckte,* FHS 2018; Axenfjord, Tobias: *Flexibilitet vid specialoperationer – En förmåga som kan skapas för att hantera det okända*, FHS 2018.
68. Op cit, Finkel, Meir, se not 66.
69. Ibid.
70. Ibid.
71. Ibid, s 55.
72. Ibid, s 55.
73. Ibid, s 56.
74. Ibid, s 55-72.
75. Ibid, s 56.
76. Ibid, s 56.
77. Ibid, s 56.
78. Bahrami, Homa och Evans, Stuart: *Super-Flexibility for Knowledge Enterprises-A toolkit for Dynamic Adaptation,* 2:a utg, Springer, New York 2010, s 1.
79. Snowden, David och Boone, Mary: "A Leader's Framework for Decsion Making", *Harvard Busniess Review November,* 2007, *https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making,* (2019-03-20). För en operationalisering av "complex problem" för policy och beslutsfattare se Australia Future Project Report, "Complex Adaptive Systems- Implications for Leaders, Organisations, Government and Citizens", *Policy Brief 1,* maj 2014, *https://www.australianfutures.org/,* (2019-03-27).
80. *Svensk planerings- och ledningsmetod,* Försvarsmakten, SPL 2017, s 37-38, 67.
81. Op cit, Snowden, David och Boone, Mary, se not 79.
82. Ibid.
83. Ibid.
84. Buchanan, Richard: "Wicked Problems in Design Thinking", *Design Issues,* vol 8, nr 2, 1992, s 5-21.
85. Op cit, Snowden, David och Boone, Mary, se not 79.
86. Ibid.
87. Snowden, David, Youtube, *https://www.youtube.com/watch?v=N70z366X0-8* (2019-03-20).
88. Op cit, Snowden, David och Boone, Mary, se not 79. Bilden modifierad och tagen från *https://www.influencive.com/five-quick-marketing-hacks/cynefin-model.*
89. Ibid.
90. Op cit, Finkel, Meir, se not 66, s 53. Finkel hänvisar till Theo Farrell och Terry Terriff: "The Sources of Military Change", *The Sources of Military Change: Culture, Politics, Technology,* Lynne Rienner, 2001, s 7-10.
91. Israeli Defense Force (IDF), *https://www.idf.il/דדו-מרכז/dado-center/commanders,* (2019-03-30).
92. Matthews, Matt: "We Were Caught Unprepared – The 2006 Hezbollah-Israeli War", *https://www.*

armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/we-were-caught-unprepared.pdf, (2019-05-28); McCulloh, Timothy och Johnson, Richard: "Hybrid Warfare", *JSOU Report 13-4* 2013, *http://jsou.libguides.com/ld.php?content_id=2876897,* (2019-03-28).

93. Ibid, McCulloh, Timothy och Johnson, Richard, s 28.
94. Vego, Milan: "A Case Against Systemic Operational Design", *Joint forces Quarterly*, utg 53, kv 2, 2009, s 69-75.
95. Naveh, Shimon: *In Pursuit of Military Excellence – The Evolution of Operational Theory,* Frank Cass Publisher, Abingdon Oxon, UK 1997.
96. Naveh, Shimon: "Beware of the Power of the dark Side – The inevitable coupling of Doctrine and Design", *Expertica Militar, Julio–Octubre* 2017, s 31.
97. Op cit, Vego, Milan, se not 94, s 75.
98. Ibid, s 33.
99. Ibid, s 33.
100. Graicer, Ofra: "Between Teaching and Learning – What Lessons Could the Israeli Doctrine Learn From the 2006 Lebanon War?" *Expertica Militar, Julio–Octubre* 2017, s 27.
101. Op cit, Naveh, Shimon, se not 96, s 34.
102. Ibid, s 26.
103. Ibid, s 24.
104. Op cit, Graicer, Ofra, se not 100, s 26.
105. Op cit, Naveh, Shimon, se not 96; Graicer, Ofra: "Self Disruption: Seizing the High Ground of Systemic Operational Design (SOD)", *Journal of Military and Strategic Studies, JMSS*, vol 17 utg 4, 2017.
106. Underlag från IDF i korrespondens med författaren.
107. Underlag från IDF i korrespondens med författaren. Exempel på detta kan ses på Ofra Graicers Ted Talk på Youtube, *Why Generals need to forget before they can become generals*, *https://www.youtube.com/watch?v=6pfZM9uSlmg&t=8s*, (2019-03-10).
108. Underlag från IDF i korrespondens med författaren.
109. Op cit, Finkel, Meir, se not 66, s 56; Underlag från IDF i korrespondens med författaren.
110. Underlag från IDF i korrespondens med författaren; Zweibelsson, Ben m fl: "The Emergent Art of Military Design", *KKrVAHT,* 3. häftet 2017, s 83-98, *http://kkrva.se/hot/2017:3/HoT-3-2017-innehall.pdf,* (2019-03-30).
111. På engelska Design Thinking. Se IDEO, *https://www.ideo.com/eu,* (2019-03-30); Stanford University, *https://dschool.stanford.edu/resources-collections/a-virtual-crash-course-in-design-thinking,* (2019-03-30); Naval Postgraduate School, *https://my.nps.edu/web/design-thinking-community* (2019-03-30); Harvard University, *https://www.extension.harvard.edu/professional-development/programs/design-thinking-workshop,* (2019-03-30); KTH, *https://www.kth.se/student/kurser/kurs/ME2818,* (2019-03-30); Brown, Tim: "Design Thinking", *Harvard Business Review*, juni 2008.
112. Zweibelson, Ben: "Design Theory and the Military's Understanding of Our Complex World", (2011-08-07); Martin, Grant: "Design is Dead!" (2012-11-26); Zweibelson, Ben: "To Design, or not to Design" (2011), en artikelserie med sex artiklar om design och designtänkande, *Small Wars Journal, www.smallwarsjournal.com.*
113. Grigsby, Wayne m fl: "Integrated Planning the Operations Process, Design, and the Military Decision Making Process", *Military Review,* jan-feb 2011, *https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20120630MC_art006.pdf,* (2019-03-22).
114. *Army Design Methodology,* ATP 5-0.1, Headquarters, Department of the Army, juli 2015.
115. Op cit, Zweibelsson, Ben m fl, se not 110; Zweibelsson, Ben: "An Awkward Tango: Pairing Traditional Military Planning to Design and Why It Currently Fails to Work", *Journal of Military and Strategic Studies,* vol 16, utg 1, 2015.
116. Op cit, Naveh, Shimon, se not 96; USSOCOM (White Paper), "Design Thinking for the SOF Enterprise", 2016-01-29; Ellis, David och Black, Charles:"Complexity, Organizational Blinders and the SOCOM Design Way", *JSOU Report 18-3* 2018; Zweibelson, Ben: "Special Operations and Design Thinking: Through the Looking Glass of Organizational Knowledge Production", *Special Operations Journal*, 2:1 2016, s 22-32.
117. Ben Zweibelson, "Design Theory and the Military's Understanding of Our Complex World", *Small Wars Journal,* 2011.
118. Op cit, Ellis, David och Black, Charles, se not 116.
119. Op cit, USSOCOM, se not 116, s 1.

120. Zweibelsson, Ben: ”Change Agents for the SOF Enterprise: Design Considerations for SOF Leadership Confronting Complex Environments”, *Special Operations Journal* 3:2 2017, s 127-140.
121. Op cit, Ellis och Black: se not 116; Hela utgåva 4 från *Journal of Military and Strategic Studies, JMSS,* vol 17, utg 4, 2017 innehåller 16 artiklar om militärt designtänkande i olika kontexter.
122. Underlag från IDF i korrespondens med författaren.
123. Ibid.
124. Op cit, Naveh, Shimon, se not 96, s 34.
125. Ibid, s 34.
126. Ibid, s 34.
127. Ibid, s 34.
128. Ibid, s 34.
129. I maj 1940 fanns det ingen egentlig ”Blitzkriegdoktrin” även om den tyska krigsmakten hade utvecklade och till del beprövade koncept för pansarstrid med flygunderstöd. Det var snarare så att de tyska pansarofficerarna improviserade mycket och det var mer tillfälligheter som avgjorde. Frieser, Karl-Heiz: *The Blitzkrieg Legend – The 1940 Campaign in the West,* Naval Institute Press, Annapolis 2005.
130. Op cit, Posen, Barry, se not 5, s 166.
131. Op cit, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, se not 4, s 55.
132. Bergman, David: *Militärstrategisk nederlagsdoktrin* på Wisemanswisdoms blogg, *http://wisemanswisdoms.blogspot.com/2016/04/gastinlagg-militarstrategisk.html,* (2019-03-27).
133. President Trump förklarar att kriget mot IS/Daesh är vunnet 2018, *Washington Post, https://www.washingtonpost.com/world/national-security/trumps-decision-to-withdraw-us-troops-from-syria-startles-aides-and-allies/2018/12/19/80dd8ab2-03b2-11e9-b5df-5d3874f1ac36_story.html?utm_term=.9956ea2003ca* (2019-03-27); President Bush utropar seger ”Mission Accomplished”, 2003, *https://www.history.com/topics/us-presidents/george-w-bush-declares-mission-accomplished-video,* (2019-03-28).
134. McCormick, Gordon: Kurs DA 3802, Kurs i Irreguljär och gerillakrigföring, författarens lektionsanteckningar, Naval Postgraduate School, aug 2014.
135. Exempel på denna insikt påtalades av chefen för USMC Cyber Command 2018-12-03, ”Marine Cyber Chief Stresses the Role of Humans, Not Hardware, in the Fight”, *https://nps.edu/stories-archive/-/asset_publisher/A2LdkKOlw8D1/content/marine-cyber-chief-stresses-the-role-of-humans-not-hardware-in-the-fight,* (2019-03-03).
136. Exempel på webforum och organisation *www.smallwarsjournal.com*; US Army Centre och Lesson Learned, *https://usacac.army.mil/organizations/mccoe/call*; West Point Military Academy, *http://www.education.army.mil*; I Sverige återfinns Kung krigsvetenskapsakademiens webbsida och Handlingar och Tidsskrift på *https://kkrva.se.*
137. Churchill, Winston, *https://www.goalcast.com/2017/06/20/top-24-winston-churchill-quotes-to-inspire-you-to-never-surrender,* (2019-03-31).
138. McChrystal, Stanley: ”Leading to chaos: A conversation with General Stanley McChrystal”, *Deloitte Review*, utg 1, 2016-07-25, *https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-19/general-stanley-mcchrystal-interview-innovation-in-leadership.html, (*2019-03-24).
139. DOTMLPF står för Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership and Education, är en process för att identifiera och definiera glapp, krav, behov och lösningar inom dessa delområden vid uppbyggnad och utveckling av en försvarsmakt.
140. Exempel på detta finns inom IDF. Det är de mest framstående officerarna i karriären som är chefer för olika experimentförband och befattningarna är mycket meriterande. Underlag från IDF i korrespondens med författaren. Se också Gewirtz, Jason: *Israel's Edge: The Story of The IDF's Most Elite Unit – Talpiot*, Gefen Publishing House, Jerusalem 2016; Jorisch, Avi: *Thou Shalt Innovate: How Israeli Ingenuity Repairs the World,* Gefen Publishing House, Jerusalem 2018.