Kejsaren är naken![1]

Om uppdragstaktikens normativitet

av Olof Glans

Résumé

Mission command is the normative command philosophy within the Swedish Armed Forces (SAF). This article investigates the research puzzle of why Mission command remains normative within SAF, despite the ongoing normalization. Normalization referring to the process of increasing alignment with civilian ("normal") authorities. By utilizing the critical discourse analysis "What's the Problem Represented to be?" (WPR) and introducing the theoretical framework "the Audit Society", the findings suggests that SAF merely pay lip service to Mission command, as implied by the title "The Emperor is Naked!". The perception of reality within SAF leans towards a plannable and predictable approach, shaped by adaptable linearity and centralized command structures. This contrasts with the decentralized nature of Mission command, which embraces reality as chaotic and non-linear. Moreover, the current command discourse within SAF prevents the practitioners from "living out" Mission command. Throughout the investigation, "truths" are not only identified and emphasized, but they are also scrutinized, offering insights that can hopefully inspire further research.

NORMATIVT FÖR FÖRSVARSMAKTEN är en decentraliserad ledning med uppdragstaktik som ledningsfilosofi.[2] Ledningsfilosofin är dock utmanad av management-trender som vilar på andra filosofiska grunder, exempelvis New Public Management (NPM). Traditionellt anses försvarsmakter vara fundamentalt annorlunda civila myndigheter, men de europeiska försvarsmakterna har genomgått en normalisering. Att försvarsmakter med andra ord blivit mer lika ”normala” myndigheter. Harmoniseringen med ”normala” myndigheter kan medföra ett skiftat fokus från ledarskap till management och från strategisk avskräckning till mätbara resultat. Frågan är om normaliserade försvarsmakter klarar av att behålla sina ”särskilda” förmågor; att strida, segra och avskräcka.[3]

En ledningsfilosofisk gåta

En ledningsfilosofi bygger på en grund för vetande och tänkande kring ledning. Uppdragstaktikens grund är behäftad med olika uppfattningar om vad det är, vad det har varit, hur det bör tillämpas och huruvida den är tillbakatryckt av andra ledningsfilosofier.[4] Försvarsmakten definierar uppdragstaktik som att ”underställda ska ges klara och tydliga uppdrag, medan metoder och förfaringssätt överlämnas till utföraren”.[5] En definition som ligger nära idealtypen för

begreppet, att genom delegering lämna ”mer plats för initiativ till underlydande chefer”.[6]

Normaliseringens ledningsfilosofiska grund bygger på andra principer. Utifrån NPM förknippas normaliseringen med decentraliserad koncernindelning av organisationer där koncernens olika indelningar toppstyrs (centralisering) utifrån företagsekonomiska managementprinciper med fokus på kvantitativa kvalitetsmått och (ekonomiska) resultat. Fokus ligger på kostnadsreduceringar, interna marknader och ökad konkurrens.[7] NPM har också kompletterats med post-NPM, vilket betonar större horisontell samordning och integration (mindre stuprörstänk) och återcentralisering till koncernledningen.[8] NPM är dock kritiserat för att vara ineffektivt och framtiden för svenska myndigheter inriktas istället mot *tillitsbaserad förvaltning*.[9]

Normaliseringen bygger på centralisering, uppdragstaktiken är idealt decentraliserad. Utifrån beskrivningen av den pågående normaliseringen är det därför en gåta varför uppdragstaktiken är normativ i Försvarsmakten trots normaliseringen. Forskningsgåtan är intressant då både svensk militär ledning och militärstrategi baseras på uppdragstaktik. Dels som förmågeskapande inriktning och resursskapande produktion, dels som förmågeutnyttjande genomförande med militära maktmedel.[10] Denna artikel ska genom kritisk diskursanalys studera och ifrågasätta uppdragstaktikens normativitet inom Försvarsmakten.

Ett fall av konkurrerande ledningsfilosofier

Normaliseringens NPM infördes i europeiska stater genom ett antal vågor av administrativ förändring i samhället från slutet av 1970-talet, vilka inneburit att tanken om fria självstyrande myndigheter alltmer övergivits. Argument finns för att Huntingtons objektiva kontroll över försvarsmakter med strikt uppdelning mellan politiska beslut och autonom militär professionalism därmed också underminerats, då autonomin inskränkts. Det är istället Janowitz subjektiva kontroll med större överlapp mellan det politiska och militära som vunnit mark.[11] Graden av objektiv kontroll samvarierar med upplevda externa hot. Ett högt yttre hot, ger hög autonomi för den militära professionen.[12] Statsminister Reinfeldts famösa uttalande 2013 att ”[f]örsvaret är ett särintresse” är här ett talande exempel.[13] Vågorna av normaliseringens management-trender, har sammanfallit med en period av minskade yttre hot och med ett fokus på kostnadsreduceringar.[14]

Normaliseringen av Försvarsmakten har blivit alltmer uppmärksammad.[15] Litteraturen beskriver hur normaliseringen medför nya och ökande krav på dokumentation, administration och civila kompetenser. Något som inneburit såväl organisatoriska utmaningar och anpassningar, som minskad autonomi för den militära professionen.[16] Troligtvis var det inte en administrativ börda som inskränker professionens möjligheter att praktisera ”the management of violence”, som Janowitz menade med att ”[t]he professional soldier must develop more and more skills and orientations common to civilian administrators”.[17] Litteraturen har hittills fokuserat på den externa kontrollen av Försvarsmakten och inte den interna kontrollen som är en funktion av externa politiska beslut.[18] Den ökade subjektiva kontrollen och normaliseringen av den interna kontrollen sammanfattas av Försvarsmaktens förre generaldirektör med orden ”detaljerad och centraliserad styrning, både från regering och riksdag och inom myndigheten”.[19] En beskrivning som visar på att Försvarsmakten lever med normaliseringens centralisering. Detta visar på

forskningsgåtans relevans. Varför är, trots detta, uppdragstaktik normativt?

Management-trender som letat sig in i Försvarsmaktens styrdokument är exempelvis intern styrning och kontroll, en annan är verksamhetslogik.[20] Den förra är en funktion av politiska beslut och regleras genom lag med syftet ”att ge en rimlig försäkran om att givna uppgifter löses samt att uppsatta mål uppfylls”.[21] Försäkran ska ske genom en systematiserad och dokumenterad riskmanagement, alltså en standardiserad förpappring för att säkerställa resultat genom kvantitativa kvalitetsmått. Risk-management ingår som en del i den ökande centralisering, formalisering och byråkratisering, vilket benämnts som *granskningssamhället*, där olika former av inspektion, kontroll, tillsyn, uppföljning och utvärdering står i centrum.[22] Verksamhetslogik anses bidra med uppföljning som är mer relevant och kvalitativ.[23] Försvarsmakten skriver att verksamhetslogiken ska utvecklas för att ”ge mesta möjliga operativa effekt”.[24] Verksamhetslogik bygger på så kallad theory-driven evaluation, vilket dock endast är ännu en form av analytisk utvärdering.[25] Som synes är granskningssamhället en del av normaliseringen. Granskningssamhället kan och bör därför användas för att bättre förstå konflikten mellan Försvarsmaktens respektive uppdragsgivarens normskapande makt. En konflikt mellan den myndighetsinterna respektive den politiskt externa eftersträvade interna kontrollen, alltså vilken ledningsfilosofisk grund för vetande och tänkande som ska vara normativ.

Artikelns avsikt

Kritisk diskursanalys avser inte att påvisa hur verkligheten ser ut, utan avsikten är att studera vad som tas för givet och vad som osynliggörs, vad som är ”normalt” och vad som är ”onormalt”.[26] Denna artikel ska använda den ifrågasättande policyanalysmetoden ”What’s the Problem Represented to be?” (WPR) för att fördjupa kunskapen kring uppdragstaktikens normativa ställning.[27] Detta utifrån den enkla och öppna forskningsfrågan: *Varför uppdragstaktik?* Granskningssamhället tillförs för att ge nya perspektiv kring vad som tas för givet och vad som osynliggörs. Metoden börjar med att undersöka vilken problemrepresentation som ligger till grund för en viss policy, i detta fall Försvarsmaktens ledningsfilosofi. En problemrepresentation är förenklat det implicita problem som uppdragstaktiken ska lösa. Metoden fortsätter med fem frågeställningar som på olika sätt granskar problemrepresentationen.

Genom att ifrågasätta uppdragstaktiken som lösning ifrågasätter man också dess normativa ställning. Denna artikel avser studera och bidra med kunskap kring varför uppdragstaktiken är Försvarsmaktens enda ledningsfilosofi. Det torde utgöra en paradox, eftersom normaliseringen borde innebära att det existerar flera parallella ledningsfilosofier samtidigt. Genom granskningssamhället bidrar också artikeln till krigsvetenskapen med nya teoretiska perspektiv kring Försvarsmaktens interna kontroll som en funktion av externa politiska beslut.

Artikeln struktureras genom att inledningsvis beskriva granskningssamhällets teoretiska ramverk. Därefter motiveras valet av metoden med en beskrivning av metodens grundläggande premisser och reflexiva krav, varpå metoden operationaliseras. Innan analysen påbörjas antas för artikeln en bredare definition av uppdragstaktiken för att fånga in även officerskårens förförståelse. Analysen avslutas med att sammanställas och diskuteras innan resultatet och kunskapsbidraget behandlas. Avslutningsvis lämnas förslag till fortsatt forskning.

Ett nytt teoretiskt perspektiv

Granskningssamhället, the Audit Society, myntades av ekonomen Michael Power för att förklara någonting systematiskt som pågick bredvid traditionell revision.[28] Granskningssamhället syftar på framväxten av strukturer för att skapa olika former av kontroll. Granskningsformer som bedömning, utvärdering och inspektion inbegrips alla i konceptet. Orsakerna bakom framväxten indelas förenklat i tre delområden: NPM, ansvarsutkrävning och transparens, samt kvalitetssäkringsmodeller för organisatorisk kontroll.[29]

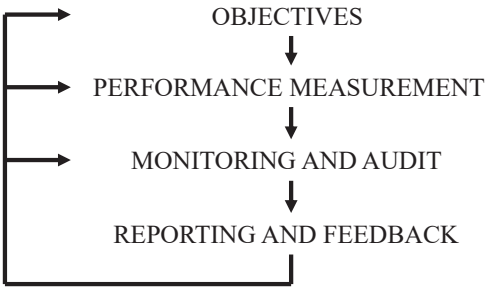
Idéerna som utgör NPM har medfört ökade krav på Value of Money, som refererar till någonting som ger önskvärd prestation och effekt i förhållande till ekonomin.[30] Med ökade krav på kostnadseffektiviseringar, alltså än mer värde för pengarna, blev revisioner och inspektioner viktiga och värdefulla förändringsverktyg.[31] Vissa svenska myndigheter har som uppdrag att inspektera och genomföra revisioner för att få ut mer värde för pengarna, som gentemot Försvarsmakten, men även andra myndigheter.[32] Detta visar på att det är en pågående praktik. Samtidigt har utvecklingen gått mot Best Value for Money, som innebär en utveckling där även immateriella såväl som materiella värden ska inbegripas i ekvationen.[33] Alltså, inte längre mesta pang för pengarna. Utan mesta möjliga pang för pengarna, där hänsyn tas till ett stort antal kriterier, exempelvis arbetsmiljö, klimat, social rättvisa m m.

Granskningssamhället har drivits på av ökande politiska och medborgerliga krav på ansvarsutkrävning och transparens hos myndigheterna, vilket ökat på aktiviteter likt internrevision och risk-management. Detta har också fått som konsekvens att myndigheterna blir alltmer upptagna med att hantera riskerna för skuldbeläggande och straff, som en ansvarsutkrävande granskning med full insyn innebär.[34] Myndigheterna och dess medarbetare blir upptagna med att ”hålla ryggarna fria” eller ”spela det säkert”.[35] Syndabockssökande är en biprodukt av granskning, där beskyllningar medvetet ”renas” genom granskningen till ”fakta”.[36] Fakta som stabiliserar organisationen och låter andra två sina händer. En del menar att risken och rädslan för skuldbeläggande även har positiva effekter som att medvetenhet hos medarbetarna höjs när de fokuserar på sina arbetsuppgifter, samtidigt som regelförseelser förhindras.[37] Ett institutionellt komplement till medarbetarnas moraliska kompasser, som är ”notoriously cranky instruments”.[38]

Kvalitetssäkringsmodeller för organisatorisk kontroll finns som två varianter. Den första varianten består av kontroll av följsamhet, alltså att kraven efterlevs inom de två första delområdena, NPM respektive ansvarsutkrävning och transparens. Att uppgifter uppnås med tilldelade ekonomiska medel och hänsyn till immateriella värden, samt att regelefterlevnad i övrigt upprätthålls samtidigt som ansvar kan utkrävas. Modellerna spär på självreglering och risk-management på bekostnad av ledning.[39]

Den andra varianten har sitt ursprung i industriell produktion och består av olika modeller av standardisering, som medför en kvalitetssäkring av kvalitetssäkringen eller ”control of control”.[40] Det innebär att det finns standarder för hur olika varianter av granskningar ska gå till, så att granskningen kan granskas. Försvarsmakten följer exempelvis ISO-standard för risk-management.[41] Figur 1 visar hur en uppgift följs upp genom att mäta prestation/effektivitet. Därefter granskas spritt eller samlat måluppfyllnaden och prestationsmätningen samt att själva granskningen verifieras, varvid det återrapporteras

enligt ett beslutat kvalitetssäkringssystem. Intern kontroll av följsamhet är någonting som kraftigt har ökat.[42]



Figur 1: En generell modell för självgranskning och kontroll.[43]

Granskningssamhällets delområden har introducerats okritiskt, utan hänsyn till fördelar och nackdelar. Power går så långt som att säga att det är ett ”ideologically driven system for disciplining and controlling doctors, teachers, university lectures and so on” snarare än ett ”instrument for genuine accountability”.[44] Ett system där granskning av icke-komplex verksamhet främjas, verksamhet som kan mätas genom enkla och kvantifierbara mått som kan ge efterfrågade besked. Sådan granskning är billig och förståelse för en verksamhets komplexitet behövs inte. Granskning har således lite att göra med effektivitet, men det finns ändå ett resultat att visa upp. Med fokus på icke-komplexa kvalitetsmått kan kärnverksamheter som är för komplexa för att kvantifieras bli lidande, eftersom mätbara bisaker istället hamnar i fokus. Själva granskningen är inte heller en neutral handling. Granskarna formar både granskningsdesign och har tolkningsföreträde. Detta innebär att fokus ligger på process och på kvantifierbara kvalitetsmått snarare än faktiskt resultat. Granskarna får utifrån sitt tolkningsföreträde också alltmer inflytande och bredare mandat, vilket gör att granskningssamhället sprider ut sig.[45] Ytterligare kritik är bland annat att granskningen upptar runt ”25 procent av vårdpersonalens tid” och kanske motsvarande tidsuttag för andra professioner.[46] Samtidigt finns det fler som lyfter fram det positiva med granskningar, exempelvis att granskning vid vissa omständigheter kan återställa tillit.[47]

NPM:s fokus på resultat tillsammans med transparens och ansvar genomsyrar Försvarsmakten genom organisationens värdegrund med honnörsorden: öppenhet, resultat, ansvar. En värdegrund som utgår från externa politiska beslut.[48] Detta stärker lämpligheten i att använda granskningssamhället för att förstå normaliseringen i Försvarsmakten.

”What’s the Problem Represented to be?”

Ett vetenskapligt problem ”kan förstås som ett glapp mellan vår förförståelse av verkligheten och verkligheten såsom vi uppfattar den”, samt att dessa glapp kan konstrueras på olika sätt. Ett sätt är att ifrågasätta etablerad visdom kring det förgivettagna.[49] Den identifierade paradoxen med Försvarsmaktens ledningsfilosofi i samexistens med normaliseringen är en sådan konstruktion. Ledningsfilosofins normativa diskurs kan ifrågasättas utifrån samma tankegång, då diskurser utövar makt genom att producera förgivettagna ”sanningar” och ”kunskaper”. WPR är en kritisk diskursanalytisk metod väl lämpad att ifrågasätta dessa etablerade ”sanningar” och ”kunskaper”.[50]

Foucault-inspirerad poststruktural analys

WPR bygger på poststruktural teori utvecklad av statsvetaren Carol Bacchi.[51] En analys som börjar med en enkel premiss: En lösning påvisar att någonting behöver ändras och

därmed utgör ett ”problem”. WPR utmanar att policys skapar lösningar på problem, utan istället utgör policys problematiseringar som skapar ”problem” som en särskild sorts problem. Policys ska förstås brett, som regler, normer eller praxis som upprätthåller social ordning. Problematisering har två betydelser, dels som en praktik vari makthavare producerar ”problem” (detta är betydelsen som används i denna artikel), dels som ett ifrågasättande av någonting.[52] Exempelvis problematiseras uppdragstaktikens normativa ställning i artikelns inledning och skapar därmed artikelns ”problem” som ett särskild sorts problem (ett vetenskapligt problem). Samtidigt problematiserar/ifrågasätter artikelns forskningsgåta uppdragstaktiken genom att antyda att Försvarsmakten har en felaktig ledningsfilosofi.

Genom att fråga sig hur ”problem” representeras eller konstitueras i en policy, möjliggör man undersökningar av underliggande förutsättningar som begripliggörs genom problemrepresentationer. Problemrepresentationer avser hur någonting problematiserats i en specifik policy och tanken med WPR är att arbeta baklänges från policyn/lösningen, till hur ett implicit ”problem” representeras, för att därefter rekonstruera och studera problematiseringen.[53] Detta ger tre grundantaganden: att vi alla är styrda genom problematiseringar, att det går att studera problematiseringar genom att analysera dess problemrepresentationer snarare än dess ”problem”, samt att det går att ifrågasätta problematiseringar genom att granska inneboende förutsättningar och effekter.[54]

Reflexivitet

Det finns flera saker att ta ställning till vid genomförande av kritisk diskursanalys. Allt och alla kan påverka samtiden och har därför en inneboende agens. Det finns inget universellt sätt att analysera komplexiteten som politisk normskapande makt utgör. Analys kan synliggöra framväxande orsaker och komplexa förhållanden. Kritisk diskursanalys innebär inblandning i politisk normskapande makt och är därmed i sig politisk.[55] Granskaren kan därför genom sitt engagemang och sin agens påverka de komplexa förhållandena som ska synliggöras, varvid det är viktigt med reflexivitet.

Det finns tre nivåer av reflexivitet. Granskarens person berör faktorer såsom kön, sexualitet, etnicitet, nationalitet och klasstillhörighet. Den institution granskaren tillhör och vilken institution som granskas. Detta hör samman med samhällets sociala konstruktion. Granskaren måste ta hänsyn till hur kunskap skapas, finansieras och sprids med tillhörande moraliska dilemman. Granskarens intellektuella disposition av reflexivitet handlar om hur granskaren ser på sig själv: som expert, observatör eller någonting annat.[56] Utöver detta är reflexivitet av särskild vikt vid WPR. Detta eftersom granskaren även behöver ifrågasätta den egna analysen. Detta är en ingående specifik aktivitet av reflexivitet under analysen, vilket är mer än bara en deklaration.[57] Det reflexiva självifrågasättandets etik ska upprätthållas, alltså kräver aktiviteten självdisciplin.

Författaren av denna artikel har begränsningar utifrån ovan nämnda faktorer, men även andra faktorer såsom historia, traditioner, bias och etik. Detta är begränsningar författaren i möjligaste mån behöver frigöra sig ifrån, varvid det är nödvändigt med hermeneutisk reflektion som en del av den självifrågasättande reflexionen.[58] Författaren är också som officer institutionellt formad av både Försvarsmakten och Försvarshögskolans syn på uppdragstaktik. Detta kan både komplettera och komplicera analysen. Författarens självbild är en ingående del i diskursen som subjektet ”of-

ficer". Därav sker forskningen inom ramen för diskursen, och författaren är inte fristående från densamma.[59]

Operationalisering

WPR ska tillämpas så att granskningen fokuserar på innehållet i en viss policy snarare än på innehållet i huvudet hos sociala aktörer, varvid insamlingsmetoder som intervjuer eller enkäter valts bort.[60] Empirin består istället av policydokument som beskriver uppdragstaktikens normativitet. Granskningen genomfördes genom kvalitativ textanalys av empirin. Kvalitativ textanalys innebär förenklat att läsa, förstå och ur texten skapa mening utifrån olika fokus. Empirin analyserades i denna artikel i relation till sitt sammanhang.[61] Inom diskursanalys är det ena skrivna ordet inte heller sannare än det andra, varvid gränserna mellan teori, empiri och analys är diffusa.[62]

Operationalisering av WPR erbjuder möjligheten att välja bort ett antal frågor så länge den självfrågasättande etiken finns kvar i analysen.[63] Operationaliseringen av denna artikel bygger på metodens alla sex frågor. Däremot avgränsas en frågas delsyfte bort, vilket redovisas utförligare nedan.

Den första frågan, "Vilken är uppdragstaktikens problemrepresentation?", utgick från empirin, Försvarsmaktens militärstrategiska inriktning respektive doktrin.[64] Den utgick också från beskrivningen av uppdragstaktisk teori från *Militära arbetsmetoder*.[65] En anledning till detta är att teorin utgör kurslitteratur för officerare under utbildning på Försvarshögskolan och det är i utbildningssystemet som kunskap och acceptans skapas för försvarsmakters institutionella regler och strukturer.[66] Därav betraktas kurslitteraturen precis som Försvarsmaktsdokumenten som primärkällor. Från *Militära arbetsmetoder* valdes Anders Palmgren och Niklas Wikströms teoretiska modell som utgångspunkt för analysen.[67] Detta istället för Försvarsmaktens *Militärteorins grunder*, vilket beror på ett antal faktorer.[68] Vilka de är behöver belysas närmare eftersom alla efterföljande frågor bygger på analysen i den första frågan.

Till Palmgren och Wikströms fördel understryker de att den svenska forskningen om uppdragstaktik är skral och de avser att fylla denna kunskapslucka kring svenska förhållanden. En annan fördel är att båda författarna själva är officerare, varvid de har en praktisk såväl som akademisk förförståelse för begreppet. På detta sätt breddades policyn till att även adressera officerskårens förförståelse av uppdragstaktik. En nackdel med att författarna är officerare är att de är insocialiserade i organisationen med dess historia, bias m m. En annan nackdel är att författarnas studie är markdomänscentrerad. Generalen Carl von Clausewitz (1780–1831) är en av huvudpersonerna i studien. Samtidigt utelämnas Sir Julian Corbett (1854–1922), som är motsvarande tänkare för sjödomänen.[69] En brist kring uppdragstaktikens framväxt som även delas med *Militärteorins grunder*. Detta sammantaget väger över som fördelar för Palmgren och Wikströms teoretiska modell. Även *Doktrin gemensamma operationer* beskriver uppdragstaktik, men valdes bort eftersom den behandlar operativ och inte militärstrategisk nivå.[70] Efter att den första frågan besvarats valdes materialet för övriga fem frågeställningar enligt nedan.

Den andra frågan, "Vilka förutsättningar underbygger problemrepresentationen?", utgick från *Om kriget*, som är en militärstrategisk klassiker och kurslitteratur vid Försvarshögskolan.[71] Frågan har tre delsyften varav ett valts bort; identifiera problemrepresentationens sociala koncept. Anledningen till denna avgränsning var att

Clausewitz fokuserade på krigets tidlöshet och inte på dikotomier mellan krigets sociala grupper. Någonting som förvisso är värt att beforska, men som inte bedömdes vara relevant för denna artikel. Den tredje frågan, ”Hur uppstod problemrepresentationen?”, undersökte, utifrån Palmgren och Wikström text, hur problemrepresentationen uppstod i en svensk kontext. I den fjärde frågan, ”Vad är för problemrepresentationen icke ifrågasatt?”, introducerades granskningssamhället i analysen, som i huvudsak ifrågasatte problemrepresentationen utifrån Försvarsmaktens dokument.[72]

Den femte frågan, ”Vilka effekter skapar problemrepresentationen?”, fokuserade på *Svensk soldat och sjöman*.[73] Anledningen till det var att boken riktar sig till de som precis har eller snart ska påbörja tjänstgöring inom Försvarsmakten, och ska ge vägledning igenom hela deras engagemang. Eftersom boken är ett av de första intrycken av Försvarsmakten ges den också oproportionerligt stor vikt, den skapar bias.[74] Effekter påvisades också genom olika medier. Den sjätte frågan, ”Hur sprids och försvaras problemrepresentationen?”, avrundar analysen innan resultatet sammanställs.

Kritiska invändningar

Diskursanalys har kritiserats för dess ovetenskaplighet. Verkligheten anses reduceras till sociala konstruktioner, på bekostnad av den traditionella vetenskapliga tron på objektiva och universella sanningar.[75] Ett synsätt som helt avfärdar den tolkande traditionen. Poststrukturalism fokuserar på hur diskurser formar uppfattningar och WPR syftar till att synliggöra hur vardagen formats av problematiseringar. Problematiseringar som påverkar människors vardag genom skapandet av förgivettagna ”sanningar” och ”kunskaper” om det ”normala” och ”onormala”. Användningen av en etablerad metod stärker här artikelns trovärdighet, för dem som inte avfärdar den tolkande traditionen.

Ytterligare kritik är att diskursanalyser tenderar att studera nutida politiska och sociala problemställningar och därmed riskerar att ”cementera” det ”normala” och ”onormala” i vardagen.[76] En invändning att framföra är att om inte en ”konflikts” existens synliggörs, kan inte ”konflikten” hanteras. Synliggörandet måste tillåtas överväga faran med cementering.

Uppdragstaktik, en teoretisk utgångspunkt

Försvarsmakten tillämpar två styrformer för uppdragstaktik: *uppdragsstyrning* och *direktstyrning*. Styrformerna ligger väldigt nära idealtyperna uppdragstaktik respektive *kommandotaktik/ordertaktik*, där avsikten i den senare är att försöka ”öka kontrollen på högre befälsnivåer och istället betonar själva utförandet”.[77] Försvarsmakten menar att officerare och chefer måste kunna använda sig av båda dessa idealtyper, men att delegera uppdrag till mer eller mindre detaljstyrda underlydande är en smal uttolkning av uppdragstaktik.[78] Detsamma gäller dikotomin mellan centralisering och decentralisering. Därför behövs för analysen en bredare teoretisk utgångspunkt om vad uppdragstaktik är.

Uppdragstaktik, från tyskans *auftragstaktik*, kan förstås som ett samlingsbegrepp för ett antal önskvärda militära beteenden och förekommer uttryckligen i Försvarsmaktens reglementen från 1970-talet. Uppdragstaktiken utvecklades i 1800-talets Preussen. Uppdragstaktikens olika beteenden kan klustras samman till tre delområden: *Militär ledning och ledarskap*, *organisatoriska principer* och *militär kultur*.[79]

Figur 2: Illustration av Palmgren och Wikströms teoretiska modell.[80]

Beteenden inom militär ledning och ledarskap består av föreningen av lydnad och självständighet. Givna order ska vara korta och endast innehålla det mest nödvändiga. Detta eftersom stridens utveckling är sådan att nya och ej förutsägbara situationer skapas. Nya situationer ska hanteras med stridsledning för att snabbt ta kontroll över händelseutvecklingen. Allt för detaljerade order skapar osäkerheter, om aktuell händelseutveckling inte följer planen. Fokus i orderverk ligger på chefens vilja och avsikt med motiv därtill, samt förväntningar hos underordnade. Beslut ska vara förståeliga och trovärdiga samtidigt som de tydligt och enkelt förmedlar rådande läge. Underordnade kan därmed agera självständigt mot målet oavsett händelseutvecklingen. Klara och tydliga uppdrag är därför centralt för att nå uppsatta mål. Utöver order och stridsledningen lyfts vikten av chefen som förebild och föregångsman fram. Chefen måste förtjäna underordnades förtroende genom att visa offervilja och leda från täten. Sammantaget vilar ett stort ansvar på chefens förmåga att leda.[81]

Organisatoriska principer är uppdelade i självständighet och enkelhet. Om självständigt beteende i förra stycket handlade om att underordnade chefer skulle kunna agera mot ett mål, handlar organisatorisk självständighet om allsidiga förband som kan strida på egen hand för att uppnå viljans avsikt. Inte bara den fysiska organisationen är anpassad till uppdragstaktikens militära ledning utan även organisatoriska koncept. Reglementen skrivs så att chefer kan bibehålla handlingsfrihet, stridstempo, eld och rörelse så att påverkan från friktioner mini-

meras. Enkelhet i uppdragsgivning ska följa uppdragstaktikens militära ledning även vid ofullkomlig lägesuppfattning, fokus ligger på beslutsam handling mot den långsiktiga avsikten. På det hela handlar delområdet om konceptuella och fysiska faktorer anpassade till behoven hos uppdragstaktikens militära ledning och ledarskap.[82]

Militär kultur delas in i ansvarsglädje, beslutsamhet och gå-på-anda. Ansvarsglädje hänger ihop med tanken om självständiga underordnade som agerar mot ett uppställt mål. Skulle händelseutvecklingen omöjliggöra att ett mål kan uppnås eller om en möjlighet uppstår som bättre bär mot målet, så ska den självständiga chefen ta ansvar och inte utföra uppgiften, alternativt anpassa den till rådande läge. För att kunna ta ett sådant ansvar krävs, förutom självförtroende, även ömsesidigt förtroende med högre chef och en kultur där misstag tillåts så länge avsikten är god. Att lära sig av sina misstag är en del av den lärande kunskapskultur som krävs för beslutsamhet. Beslutsamhet utgår från urskiljningsförmågan att se vad som är viktigt i helheten. Detta uppnås genom en officersutbildning som fokuserar på att skapa en bred kunskapsbas för att skapa en god helhetsförståelse, men även kognitiv flexibilitet är av vikt. En enhetlig utbildning med en gemensam grund att utgå ifrån är också en förutsättning för att bygga självständighet och ömsesidigt förtroende. Även praktisk skicklighet är en värdefull kunskap för att bygga förtroende hos underlydande. Slutligen gå-på-andan, eller offensivtanken, som underbyggs av en kulturell riskvillighet, med chefer som visar offervilja och leder i täten för att nå handlingsfrihet och högt stridstempo. Innebörden är hög risk-tolerans för att lyckas uppnå uppsatta mål.[83]

En inneboende konflikt i uppdragstaktiken är den om motsattsförhållandet mellan underlydandes frihet att ta initiativ och högre chefs behov av disciplinär lydnad. Därav är uppdragstaktiken alltid en ledningsfilosofisk idealtyp, då total frihet är en illusion. Sammanfattningsvis innebär uppdragstaktik mer än bara delegering och decentralisering. Palmgren och Wikström skriver att en ”vanlig missuppfattning är att reducera begreppet till en metod för ordergivning, snarare än att förstå det bredare som en militär kultur”.[84] Deras resultat överensstämmer med Siggs större studie om auftragstaktik.[85] Beroende på hur mycket Siggs studie influerat Palmgren och Wikströms forskning kan den teoretiska utgångspunkten för denna artikel bli något missvisande. Detta om den tyska auftragstaktiken hamnat i fokus snarare än den ”svenska uppdragstaktiken”. Teorin är, som också nämnts tidigare, fokuserad på markdomänen, även om den lärs ut till hela officerskåren.

Dimmorna lättar

Ovisshet och osäkerhet i krig kan beskrivas som en dimma.[86] Följande analys ska försöka lindra denna ovisshet och låta dimman lätta, genom att visa vilken problemrepresentation uppdragstaktiken är lösningen på och påvisa problemrepresentationens förutsättningar och tillblivelse. Analysen ska även belysa vad i problemrepresentationen som är icke ifrågasatt, vilka effekter den skapar och slutligen överväga hur den sprids och försvaras.

Vilken är uppdragstaktikens problemrepresentation?

Analysens första fråga syftar till att identifiera en punkt varifrån den fortsatta analysen kan utgå. Ett sökande efter ett sätt att öppna upp uppdragstaktiken för ifrågasättande. Alltså: Vad är ”problemet” som uppdragstaktiken är lösningen på?[87]

Försvarsmakten ger inga svar på varför uppdragstaktiken valts som Försvarsmaktens ledningsfilosofi.[88] Uppdragstaktiken beskrivs som att den möjliggör att kunna förekomma en motståndares beslutscykel. ”Framgång kräver att man ligger ett steg före sin motståndare”.[89] Problemrepresentationen skulle därför kunna beskrivas som att uppdragstaktiken är lösningen på för långsamt beslutsfattande, relativt motståndaren.

Uppdragstaktikens delområden, utifrån Palmgren och Wikströms teoretiska modell, erbjuder desto flera svar till varför uppdragstaktik valts. Utifrån militär ledning och ledarskap avkrävs chefer korta och enkla order med fokus på syftet, för att möjliggöra snabba beslut efterhand. Samtidigt måste chefer vinna sina underordnades förtroende genom ett synligt ledarskap och följvärda beslut.[90] Det som delområdet utgör lösningen på är att alltför detaljerade planer skymmer det verkligt viktiga, vilket utgör en problemrepresentation.

Delområdet organisatoriska principer kan beskrivas som fysiska och konceptuella faktorer för att möjliggöra militär ledning och ledarskap. Att faktorerna utformas så att det är möjligt att minimera friktioner genom att bibehålla handlingsfrihet, stridstempo, eld och rörelse. Alternativt uttryckt: enkelhet i beslut minimerar friktioner. Enkelhet motverkar detaljerade planer, men problemrepresentationen som enkelhet löser är ett för långsamt stridstempo som begränsar handlingsfrihet.

Slutligen delområdet militär kultur. Ansvarsglädjen hos chefer som fattar beslut efterhand för att nå uppsatta mål gör att stridstempot kan bibehållas. För att kunna fatta välavvägda beslut krävs god helhetssyn och urskiljningsförmåga, vilket skapas genom utbildning och en lärande kunskapskultur. Gå-på-andan med chefen i täten ger bra överblick för att fatta snabba beslut, men kräver offervilja. Genom att förändra den militära kulturen med synen på utbildning och fostran, var avsikten att lösa ökat stridstempo. Problemrepresentationen kan därför beskrivas som både bristande utbildning hos officeren såväl som bristande riskvillighet.

Sammanfattningsvis är det ett för långsamt beslutsfattande och stridstempo som är den tyngsta problemrepresentationen. Problemrepresentationen innehåller också delarna för detaljerade planer, begränsad helhetsförståelse och begränsad riskvillighet. Detta är utgångspunkten för den fortsatta analysen.

Vilka förutsättningar underbygger problemrepresentationen?

Palmgren och Wikström menar att uppdragstaktiken bygger på Clausewitz analys av kriget.[91] Denna analys andra fråga fokuserar på förutsättningarna för Clausewitz analys. Frågans syfte är tudelat: dels identifiera och begripliggöra problemrepresentationens förutsättningar, dels reflektera kring identifierad förekomst av maktrationalitet.[92]

Clausewitz analys av kriget vilar på fem ställningstaganden.[93] Det första ställningstagandet behandlar växelverkan och avsaknaden av absolut kontroll. Den första växelverkan driver på för gränslös våldsanvändning då fiender försöker påtvinga den andre sin vilja. Den andra växelverkan behandlar tvekampen mellan levande krafter, alltså att så länge min fiende inte är utslagen så kommer fienden försöka att slå ut mig. Den tredje växelverkan driver på kapprustning, motståndares resurser för och viljan till våldsanvändning stegras ömsesidigt. Genom växelverkan förhindras endera parten absolut kontroll i ett krig och även om den ena

skulle få ett övertag så omöjliggör slumpen absolut kontroll.[94]

Clausewitz andra ställningstagande berör krigets atmosfär som är det som gör att kriget i planerna och kriget i verkligheten skiljer sig.[95] Kriget präglas av friktioner oavsett om det är krigets faror som framkallar känslor, förvirring och som försvårar ledning, eller om det är det fysiska som begränsar det möjliga. Ovisshet kring information är en annan friktion som försvårar möjligheter att uppfatta saker rätt. Utifrån friktioner som dessa skriver Clausewitz att ”[i] krig är allt mycket enkelt, men även det enklaste är svårt”. Friktioner är en av de stora skillnaderna mellan planläggning och genomförande i krig.[96]

Det tredje ställningstagandet är den mänskliga och psykologiska dimensionen. Absolut kontroll omöjliggörs av växelverkan och slumpen. Det innebär att agerande måste ske utifrån uppskattningar. Ovisshet behöver vägas upp av moraliska krafter som mod, självförtroende och djärvhet. Människor är olika skickade att agera på olika nivåer eller funktioner inom stridskrafterna. Känslor, intellekt, motiv, karaktär och moral etc, måste harmonisera för att uppnå militär genialitet. Olika kombinationer som behövs för att rätt uppfatta och hantera uppskattningar och friktioner på olika positioner.[97]

Fjärde och femte ställningstagandena är den politiska dimensionen respektive det politiska sammanhanget. Clausewitz skriver att ”[k]riget är blott en fortsättning på politiken med andra medel”.[98] Krig är alltså politiska handlingar och spänningen eller energinivån i krigföringen styrs av politiska viljor och motiv. Varje krig har därav olika karaktär. Clausewitz beskriver tre krafter fördelade mellan folket, fältherren och regeringen. Denna triad är en modell som beskriver kontrollen över krigets primitiva våldsamhet.[99]

Den politiska triaden med kriget som en fortsättning på politiken med andra medel, är en maktrationalitet som skapas i problemrepresentationen. Synen på militärmakt som ett instrument, ett verktyg, återkommer i Försvarsmaktens strategidokument, där lydnadsförhållandet till regering och riksdag tydlig framkommer.[100] Clausewitz analys av krigets natur skapar ”sanningar” av hur krig kan beskrivas. Thibault, som granskade ”sanningen”: ”kriget som en fortsättning på politiken med andra medel”, konstaterar att ”[r]elatively few voices are raised to question Clausewitz and fewer still to disagree with him”.[101]

Hur uppstod problemrepresentationen?

Syftet med den tredje frågan är att undersöka hur problemrepresentationen uppstod och att belysa att vad någonting återspeglar inte nödvändigtvis innebär att någonting måste vara en sanning.[102]

Om problemrepresentationens förutsättningar skriver Palmgren och Wikström att Clausewitz analys var en kritik mot den religiösa tron på upplysningstidens moderna krigskonst.[103] Clausewitz var kritisk mot samtida tänkare som general Antoine-Henri Jomini (1779–1869).[104] Geometriska faktorer som interna linjer och operationslinjer menade Clausewitz representerade en allt för positivistisk syn på kriget, en vetenskap snarare än en konst.[105]

1873 omorganiserades den svenska generalstaben efter tysk förebild och 1878 inrättades krigshögskolan. Detta för att höja officerskårens intellektuella kvalitet, en lösning på officerskårens begränsade helhetsförståelse. Anledningen till att dessa steg togs var de preussiska segrarna i krigen 1866 och 1870–1871.[106] Problemrepresentationen om begränsad helhetsförståelse skapades

alltså genom en jämförelse med den tyska officerskårens förmåga till helhetsförståelse, vilken bidrog till de tyska framgångarna på slagfältet.

1878 återfinns det tyska inflytandet i svensk doktrin och berörde orderverk. En grundläggande princip för enklare ordergivning som baserades på en allmän inriktning där detaljer överlämnades till underlydande chefer. En order skulle endast ge detaljer om det som underlydande själva inte kunde besluta om. Ordern skulle också innehålla en orientering. Detta adresserar både bristande helhetsförståelse och för detaljerade planer som lösbara ”problem”. Återigen uppstår problemrepresentationerna i en jämförelse med Tyskland.[107]

Befälhavares uppträdande skulle utmärkas av initiativkraft, beslut efter hand och beslutsamhet, för att uppnå önskad avsikt. 1914 kom nya skrifter som påtalade vikten av att befälhavare självständigt måste kunna fatta beslut, om nya uppgifter för att nå syftet om beordrad uppgift inte gick att nå. Detta är åtgärder för ett snabbare stridstempo och ökad handlingsfrihet genom snabbare beslut. Problemrepresentationen kom återigen till som en jämförelse med Tyskland, men behövde ytterligare dryga 30 år för att mogna.[108]

Det stod inte någonting om offervillighet eller riskvillighet i svensk doktrin runt förra sekelskiftet, dock inträder 1916 en strafflag för krigsmakten som reglerar att det är var och ens plikt att på eget initiativ inleda stridshandlingar då doktrin eller order inte ger vägledning.[109] Lösningen på problemrepresentationen bristande riskvillighet var alltså lagstiftning snarare än att motivera och fostra densamma. Lagens förarbeten beskriver dock att det var nödvändigt att se över lagstiftningen främst med anledning av att Sverige hade övergått från indelningsverk till värnplikt, inte för att fostra offervillighet.[110] Detta innebär att till skillnad mot Tyskland, som motiverade till riskvillighet i officersutbildningen och underbyggde detta med ett offentligt belöningssystem, saknade Sverige båda delarna. Problemrepresentationen om bristande riskvillighet uppstod istället först efter de tyska lärdomarna efter andra världskriget, som nedtecknades i 1963 års Arméreglemente.[111]

Nu, i detta skede av analysen, är det på sin plats att påpeka att ovan ”sanningar” och deras tillblivelse inte nödvändigtvis är sanningar. Palmgren och Wikströms forskning utgår främst från den preussiska, tyska och svenska armén. Clausewitz beskriver krigets natur utifrån ett markdomänsperspektiv. Det är därför symptomatiskt att Försvarsmakten, när de beskriver domäner, endast lyfter fram uppdragstaktiken i markdomänen.[112] Med andra ord: Är verkligen ”sanningarna” sanna för hela Försvarsmakten? Är de ”sanna” endast för armén?

Varför är problemrepresentationen icke ifrågasatt?

Syftet med den fjärde frågan är att destabilisera problemrepresentationen genom att fokusera på icke ifrågasatta områden.[113] Problemrepresentationen behöver delas upp i två spår. Problemrepresentationen skapades för att hantera för långsamt beslutsfattande och stridstempo utifrån antaganden om krigets kaosartade natur. Det första spåret håller sig därför till kriget. Eftersom ledningsfilosofin är militärstrategisk och därmed förutom kriget berör inriktning och produktion, förhåller sig det andra spåret till freden.

Uppdragstaktiken är Försvarsmaktens ledningsfilosofi, ledningsmetoden kallas *Svensk planerings- och ledningsmetod* (SPL).[114] Naturligt hade varit att ledningsmetoden baseras på samma analys av kriget som ledningsfilosofin, men frågan är om så är fallet.

SPL har sina rötter i det amerikanska konceptet Effects-based Operations (EBO).[115] EBO baseras i sin tur på det sovjetiska konceptet Deep Operations.[116] Deep Operations teoretiska grund är marxistisk historiematerialism.[117] Amerikanskt tänkande är också tidigt influerat av Jominis positivistiska och linjära syn på kriget.[118] Det har kort och gott konstaterats att EBO inte delar Clausewitz tankegods.[119]

SPL belyser förvisso uppdragstaktiken, men problemrepresentationens återspegling av krigets ”sanningar”, såsom slump, ersätts i teoretisk mening med (adaptiv) linjäritet. Dessa ”sanningar” om krigets natur blir därför underordnade andra ’sanningar’. Det som ifrågasätts gentemot problemrepresentationen är att SPL med sin grund i amerikansk positivism och adaptiv linjäritet snarare spär på problemet med för detaljerade planer, begränsad helhetsförståelse och för långsamt beslutsfattande. Planer och orderverk som kan vara så detaljerat komplexa att det är svårt att få en erforderlig helhetsförståelse. Analytiskt (långsamt) beslutsfattande och största möjliga riskreducering premieras.[120] Det tåls att tänka på om ledningsmetoden utmanövrerar ledningsfilosofin.

Uppdragstaktiken skapades för att hantera kriget, men appliceras även på freden. Granskningssamhället erbjuder för problemrepresentationen nya icke ifrågasatta områden. Value of Money inom delområdet NPM kan associeras med anskaffning och upphandlingsregler. Best Value for Money gör ekvationen än mer komplex när fler faktorer ska vägas in. En praktik som kan vara fullt rimlig, men som samtidigt spär på problemrepresentationerna för långsamt beslutsfattande och stridstempo samt för detaljerade planer.

Ansvarsutkrävning och transparens har utifrån teorin med risk-management tydliga drag av minskad riskvillighet och ökad riskreducering, ett tillskott till problemrepresentationen begränsad riskvillighet. Samtidigt innehåller delområdet drag av att ”spela det säkert” för att undvika att bli syndabock, som inte bara ökar på problemrepresentationen för långsamt beslutsfattande och stridstempo, utan det drar mot att aktivt beslutsfattande helt kan upphöra.[121] Försvarsmakten menar dock att en säkerhetskultur skapar en tillitsfull miljö.[122]

Försvarsmaktens säkerhetskultur utgår ifrån värdegrunden och betecknas som god när ”alla medarbetare tar ansvar för säkerhet och visar omtanke för varandra genom att uppmärksamma och minimera riskerna i arbetet”.[123] Det står i Försvarsmaktens värdegrund under punkten ansvar att medarbetarna har ”ett högt säkerhetsmedvetande och beaktar och minimerar riskerna” i verksamheten.[124] Samtidigt framgår i Försvarsmaktens uppförandekod att enskild förstår konsekvenserna av sina beslut och ska ta ansvar för dessa.[125] Alltså tillitsfullhet så länge det finns följsamhet, vilket för oss till det sista delområdet, kvalitetssäkringsmodeller för organisatorisk kontroll, som ger ett ytterligare perspektiv.

Figur 3: Exempel på SPL-processen.[126]

Följsamhet, regelefterlevnad och lydnad är det som ska kontrolleras så att ansvar vid behov kan utkrävas. Kvalitetssäkringsmodellerna kräver därför transparens, varvid exempelvis systematiserad och dokumenterad risk-management blir ett viktigt verktyg.[127] Både för att kontrollera och följa upp, men även för att ”hålla ryggarna fria”.[128] Ett sätt att uppnå detta är processflödesscheman där det tydligt framgår vem som är ansvarig för vad. Detta är den andra delen av delområdet, standardiseringen av produktionen. För Försvarsmaktens del används verksamhetslogik, där komplex verksamhet ska tydliggöras.[129] Detta kan ses som någonting som löser problemrepresentationen begränsad helhetsförståelse. Dock ger processflödesscheman en ökad förståelse för processen, snarare än för målet. Alltså, processtyrning snarare än målstyrning.[130]

Figur 4: Exempel på verksamhetslogik-processen.[131]

Sammanfattningsvis främjar granskningssamhället ett långsammare beslutsfattande och stridstempo med detaljerade beslutsunderlag, riskminimering och linjäritet i processflödesscheman, där helhetsförståelsen för målet kan försvinna till förmån för processförståelse.

Syftet med den femte frågan är att fundera kring problemrepresentationens effekter, med vilket menas maktimplikationer. Tre överlappande effekter övervägs. Diskursiva effekter påvisar en referensram kring vad som kan tänkas och sägas, medan subjektiveringseffekter uppmärksammar hur ”subjekt” skapas. Med ”subjekt” avses beskrivande gruppattribut. Levda effekter är hur de andra två effekterna förs in i våra liv.[132]

Utifrån problemrepresentationens förutsättningar och Clausewitz ”sanningar” om krigets natur skapas diskursiva effekter. Rekryten/kandidaten får av *Svensk soldat och sjöman* lära sig om vikten av snabba beslut och snabbt handlande. ”Du kommer att ställas inför oförutsedda situationer som kräver att du själv snabbt fattar beslut och handlar självständigt” samt ”handlingskraft ligger i gruppens och individernas initiativförmåga, vilja och mod”.[133] Vad gäller lydnad trycker Försvarsmakten på att ”uppgifter under svåra förhållanden [måste] göras snabbt”.[134] Problemrepresentationerna om för långsamt beslutsfattande och stridstempo är en del av den diskursiva effekten.

Vad gäller problemrepresentationen med begränsad riskvillighet beskriver Försvarsmakten hur risk är en del av den militära verksamhetens extrema kontexter på stridsfältet. Samtidigt betonas att onödiga risker ska undvikas. Säkerhetskulturen trumfar här problemrepresentationen, detta eftersom minimerande av risker blir en överordnad diskurs. Exempelvis finns argument för att uppdragstaktik kan utvecklas genom en tolerant attityd gentemot riskvillighet, men utan att riskvilligheten inskränker på säkerhetsmedvetandet.[135] Vad gäller de sista två problemrepresentationerna, för detaljerade planer och begränsad helhetsförståelse, ger *Svensk soldat och sjöman* inga svar, annat än metaforen ”[hugger jag] i sten eller bygger jag katedraler”, vilket syftar på soldaternas helhetsförståelse av grundutbildningen och inte på ordergivning/ordermottagning i verksamheten.[136]

De diskursiva effekter som finns, behovet av snabba beslut och stridstempo, kan härledas till den enda problemrepresentation som utmynnat från den militärstrategiska doktrinen: ”Framgång kräver att man ligger ett steg före sin motståndare”.[137]

Den diskursiva effekten om vad som kan tänkas och sägas etableras alltså tidigt i kontakten med Försvarsmakten. Subjektiveringseffekter är hur ”subjektet” skapas, subjektet kan här tänkas vara ”soldat”, ”officer”, eller ”militär”. Genom att återvända till problemrepresentationens förutsättningar som baseras på Clausewitz går det att anta att subjektet i fråga är ”clausewitzian”, eftersom problemrepresentationen och därmed lösningen uppdragstaktik bygger på Clausewitz.

I *Svensk soldat och sjöman* finns det tecken som tyder på detta. Växelverkan och slumpens kaos, krigets atmosfär och den mänskliga och psykologiska dimensionen beskrivs. I ”det kaos som uppstår i striden finns någonting oförutsägbart som inte går att planera bort”, det ”oförutsägbara benämns friktioner” och att ”acceptera osäkerheterna som en naturlig del av striden kan stridens osäkerhet och oordning hanteras”. Strid ”medför oro, rädsla och ångest”, och ”clausewitzianerna” ”kommer ställas inför oförutsedda situationer som kräver att [de själva] snabbt fattar beslut och handlar självständigt – trots att [de] inte vet så mycket om läget”.[138] Den politiska dimensionen och sammanhanget beskrivs redan på första uppslaget:

> Att inkludera väpnat försvar och krigföring tillsammans med andra maktmedel för att avhålla från påtryckningar på vår nation och ytterst skydda Sverige mot väpnat angrepp är ett nödvändigt och lagligt politiskt val förankrat i folkviljan.[139]

Men hur manifesteras dessa två effekter i Försvarsmaktens vardag? Subjekten ”clausewitzianerna” skapar också en identitet, ett ideal för hur de ska bete sig och leva. Dessa levda effekter tar sig uttryck som protester när idealet blir svårnåbart. I de forum där försvarsmaktsfrågor diskuteras, protesteras det också mot bristen på uppdragstaktik. *Officerstidningen*, *Kungl Krigsvetenskapsakademin* och *Militär Debatt* är några exempel.[140] Försvarsmaktens personaltidning *Försvarets forum*, trycker istället på uppdragstaktikens förtjänster.[141] Att personaltidningen ger en positiv bild ligger i sakens natur, mer intressant är de röster som menar att de hindras från att ”leva ut” uppdragstaktiken. Försvarsmakten vill att vi ska ”leva ut” ledningsfilosofin uppdragstaktik, men som analysen visar ovan går inte ”clausewitzianernas” idealbild ihop med varken den diskursiva effektens ”sanningar” (riskreducering och detaljrikedom) eller (den adaptiva) linjäriteten i SPL och verksamhetslogiken.

Hur sprids och försvaras problemrepresentationen?

Ovan beskrivs en kamp mellan ”clausewitzianerna” som Försvarsmakten skapar och Försvarsmaktens ledningsmetoder. Kampen handlar om ”nivån” av uppdragstaktik i organisationen. Ett dilemma med uppdragstaktiken, som har en inneboende spänning mellan lydnad och frihet under ansvar.[142] Syftet med den sjätte frågan är att identifiera närvaron av en kamp mellan vad som ska och vad som inte ska betraktas som ”sanningar”.[143] Det är dock svårare att se en kamp mellan de som dels sprider och försvarar problemrepresentationen och dess förutsättningar kontra de som implicit angriper densamma.

Det verkar råda enighet om att för långsamt beslutsfattande och stridstempo tillsammans med för detaljerade planer och begränsad helhetsförståelse och riskvillighet är någonting som behöver lösas. För att återvända till Thibault så är det få som ifrågasätter Clausewitz ”sanningar” om krigets natur.[144] Problemrepresentationen sprids av Försvarsmakten och Försvarshögskolan och har inte behövts tas i försvar.

Syntes

Analysen har fått dimmorna att lätta något, och ovissheten att minska kring vad som tidigare osynliggjorts. För att sammanfatta vad som skett i analysen återvänder vi till WPR:s tre grundantaganden. Genom att analysera problemrepresentationerna har också problematiseringen studerats, där problematiseringen är hur makthavare producerar ”problem” som behöver lösas. Att makthavare skapar lösningar är just vad WPR utmanar. Vi är istället styrda av normskapande makt genom produktionen av ”problem”, alltså problematiseringar.[145] Ovan har problematiseringens rationalitet ifrågasatts genom att granska dess förutsättningar, som bygger på krigets natur och inte på fredens vardag. Men också genom att belysa den dissonans som finns mellan diskursiva effekter och subjektiveringseffekter. *Tabell 1* sammanfattar analysens frågeställningar och svar.

Analysens svar visar på tre intressanta iakttagelser. För det första utgår uppdragstaktiken från en problemrepresentation helt baserat på det kaosartade krigets natur inom markdomänen, som inte går att förutse. För det andra tillämpas inte uppdragstaktik i praktisk mening då linjäriteten i både SPL och verksamhetslogiken snarare har fokus på förutseende och process än på kaos och avsikt. Såväl EBO som granskningssamhället

Frågeställningar	Svar
Vilken är uppdragstaktikens problemrepresentation?	För långsamt beslutsfattande och stridstempo, samt för detaljerade planer, begränsad helhetsförståelse och riskvillighet.
Vilka förutsättningar underbygger problemrepresentationen?	Clausewitz ställningstaganden om krigets natur. Växelverkan/slump/kaos, krigets atmosfär/friktioner, mänskliga och psykologiska dimensionen samt politiska dimensionen och sammanhanget.
Hur uppstod problemrepresentationen?	Problemrepresentationen uppstod i svensk kontext i jämförelse med Tyskland under 1800-talet, kompletterat med tyska lärdomar efter andra världskriget. Men är problemrepresentationen relevant för hela Försvarsmakten?
Vad är för problem-representationen icke ifrågasatt?	Linjäritet och riskreducering förvärrar problemrepresentationernas ”problem” i både kriget och freden.
Vilka effekter skapar problemrepresentationen?	Diskursiva effekter trycker endast på vikten av snabba beslut och snabbt handlande. Subjektiverings-effekter skapar ”clausewitzianer” och därmed uppstår en konflikt mellan subjektens idealbild och dels de diskursiva effekternas ”sanningar”, dels Försvarsmaktens inneboende processlinjäritet.
Hur sprids och försvaras problemrepresentationen?	Ingen påstår att problemrepresentationen är helt felaktig, och den behöver därför inte heller försvaras.

Tabell 1: Sammanfattning av analysens frågeställningar och svar.

motverkar utövandet av uppdragstaktik med sina oförenliga krav. För det tredje skapar alltjämt Försvarsmakten ”clausewitzianer”. ”Clausewitzianer” som inte får ”leva ut” uppdragstaktiken, utifrån rådande diskurs, vilket ger upphov till både protester och debatt.

Men *varför uppdragstaktik?* En enkel forskningsfråga med ett enkelt svar? Svaret handlar om identitet. ”Clausewitzianerna” identifierar sig som uppdragstaktiker och strävar mot en uppdragstaktisk ledningsfilosofi. Det borde onekligen finnas gott om ”clausewitzianer”. Från toppen av hierarkin ner till basen. Uppdragstaktiken har uttryckligen funnits i arméns taktiska reglementen i nästan ett halvt sekel, sedan 1979.[146] Majoriteten av Försvarsmaktens officerare, arméofficerarna, har alla fostrats med uppdragstaktiken. Övriga officerare sedan åtminstone den första militärstrategiska doktrinen 2002, då uppdragstaktik var Försvarsmaktens *ledningsmetod*.[147] Uppdragstaktikens höga anseende inom officerskåren och dess status som ledningsfilosofi reproduceras kontinuerligt allteftersom nya ”clausewitzianer” fostras.

Varför uppdragstaktik?

Europeiska försvarsmakter har genomgått en normalisering och blivit mer lika ”normala” myndigheter.[148] Samtidigt är Försvarsmaktens ledningsfilosofi uppdragstaktik. Denna artikels avsikt var att studera och bidra med kunskap kring den ledningsfilosofiska paradoxen, nämligen att normaliseringen borde medföra att det finns flera samexisterande ledningsfilosofier i Försvarsmakten. Inte bara uppdragstaktik.

Artikeln utgick från den kritiska diskursanalysen ”What’s the Problem Represented to be?”, utvecklad av Carol Bacchi.[149] Metodens första fråga ställer upp en problemrepresentation för uppdragstaktiken. En problemrepresentation som förenklat är det implicita problem som uppdragstaktiken ska lösa. Därefter används metodens efterföljande fem frågor för att granska uppdragstaktikens problemrepresentation. Empiri, bestående av en bred uttolkning av policydokument, hämtades från både Försvarshögskolan och Försvarsmakten. Analysen ifrågasätter uppdragstaktikens problemrepresentation, bland annat genom att introducera granskningssamhällets teorier, utvecklade av Michael Power.[150]

Den enkla forskningsfrågan, ”varför uppdragstaktik?”, får ett enkelt svar: därför att Försvarsmakten vill ha uppdragstaktik, eftersom det ses som lösningen för framgång i krig. Avsikten med diskursiva analyser är att studera det förgivettagna och synliggöra det skymda. Två skymda ”kunskaper” har skymtats i dimman. Den första ”kunskapen” är att uppdragstaktik förvisso är den förgivettagna ledningsfilosofin, men i praktisk mening råder en adaptiv linjäritet utifrån centraliseringsprinciper, där världen ses som förutsägbar och planeringsbar. Detta till skillnad från den decentraliserade uppdragstaktikens förståelse för slagfältet som kaotiskt och icke-linjärt. ”Kunskapen” ligger också i linje med tidigare studier som påvisar att uppdragstaktik inte är förenligt med centraliserade ledningsmetoder på den genomförande operativa nivån. Samtidigt finns förespråkare för att sjö- och luftstridskrafter utifrån sina särarter bör ledas centraliserat och att uppdragstaktik är bäst anpassat till den taktiska nivån i armén.[151] Men även inom armén undermineras uppdragstaktiken exempelvis genom att *ta initiativ* reducerats till att *be om lov*.[152] Kejsaren är verkligen naken.

Det förefaller som att ”detaljerad och centraliserad styrning, både från regering och riksdag och inom myndigheten”, är resultatet av normaliseringen.[153] Detta är

dock inget statiskt tillstånd. Ett högt yttre hot, ger hög autonomi för den militära professionen.[154] Omvärldsläget talar därav för minskad grad av normalisering och ökad uppdragstaktik, när professionen i högre grad får bestämma över sin egna interna ledning. Försvarsmakten beskriver redan tecken på minskad extern detaljstyrning.[155] Samtidigt påverkar andra faktorer, och uppdragstaktiken är mindre framträdande hos resursstarka aktörer i ett krig.[156] Således kan ett svenskt Natomedlemskap begränsa uppdragstaktiken, till förmån för centraliseringsprinciper.

Den andra ”kunskapen” är att Försvarsmakten skapar ”clausewitzianer”, vilka identifierar sig som uppdragstaktiker. Vilket är en delförklaring till svaret på forskningsfrågan. ”Clausewitzianer” som inte tillåts ”leva ut” uppdragstaktik i rådande diskurs av centralisering och adaptiv linjäritet. Natomedlemskapet kan medföra att de centraliserade inslagen ökar än mer. Försvarsmaktens ledningsmetoder är redan idag anpassade till Natos planeringsmetoder. Det har påvisats att det doktrinärt är linjäritet som är i fokus på den operativa nivån, medan den taktiska nivån, åtminstone inom armén, är mer uppdragstaktisk.[157] Ska det kanske vara så att soldatutbildning och grundläggande officersutbildning ska fostra ”clausewitzianer”, medan de högre officersutbildningarna ska omskola dessa till ”jominianer”, ”issersonianer” eller någonting annat?

Vissa hävdar att en ”uppdragstaktiker måste vara lite av en regeltrotsare i ett svenskt system”.[158] Citatet som är skrivet under pseudonym kan användas som utgångspunkt för att reflektera kring professionsrelevansen. Tidigare forskning har studerat hur officerare förhåller sig till regler, när reglerna är i konflikt med sig själva eller målsättningen.[159] Försvarsmaktens officerare och chefer behöver manövrera i organisationens långsamma strukturer, där det är deras skicklighet och omdöme tillsammans med rätt tidpunkt som styr när rätt tillfälle att agera uppstår. Ju högre skicklighet, desto högre benägenhet att göra avsteg från regler och processer. Varje gång en officer eller chef tar initiativ till olydnad för att uppnå en målsättning, så agerar denne uppdragstaktiskt inom Försvarsmaktens långsamma strukturer.

Försvarsmakten försöker göra ett häpnadsväckande spagatnummer för att både äta kakan och ha den kvar. Uppdragstaktikens normativitet verkar inte vara någonting annat än en läpparnas bekännelse. Linjäritet i operativ doktrin och i verksamhetslogiken talar emot uppdragstaktikens försök att hantera kaos. Chefens omdöme ersätts med detaljerade order om framtida utveckling. Raka motsatsen till ”problemet” som uppdragstaktiken ska lösa. Militär ledning lider därför inte endast av en slitning mellan två oförenliga ideal, den tyska respektive den franskamerikansk(sovjetiska),[160] utan som den nya ”kunskapen” visar, även av en slitning mellan den tyska synen respektive normaliseringens företagsekonomiska syn. Detta visar på hur djupt normaliseringen förankrats i Försvarsmakten.

Häri ligger också den inomvetenskapliga relevansen. Problemrepresentationen förutsätter Clausewitz analys och utifrån det ”oifrågasatta” hos problemrepresentationen behöver den analysen ifrågasättas. Om Clausewitz analys i stort är korrekt, varför adaptiv linjäritet? Om den tvärtom är fel, varför uppdragstaktik? Svaret kan sammanhänga med krigets abstraktionsnivå, jämför med tankarna kring officersutbildning ovan. Samtidigt, är uppdragstaktik ens relevant i fred? För om uppdragstaktiken ska lösa för långsamt beslutsfattande relativt motståndaren, så uppstår frågan vem som är motståndaren i freden.

Redan innan Rysslands krig i Ukraina sneglade företagsvärlden åt uppdragstaktiken.[161] Frågan om vem som är motståndaren i freden gör också denna artikel relevant utomvetenskapligt. Uppdragstaktiken kan inte appliceras okritiskt utifrån den analys uppdragstaktiken bygger på, vilket fallet med Försvarsmakten visar. Dock finns det säkerligen delar som är relevanta i en företagsekonomisk/organisationsteoretisk kontext och för ”normala” myndigheter, i en framtida tillitsbaserad statsförvaltning.

Kritisk diskursanalys valdes som metod för denna artikel, men resultatet ger inte hela bilden kring forskningsgåtan. Dels eftersom tid inte medgivits till en allomfattande kunskapsinhämtning, dels då artikelns format framtvingat förenklingar. Begränsningar som inneburit att resultatet är påverkat av författarens person, institution, disposition samt faktorer såsom förförståelse och fördomar. Läsaren kan se på ämnet ur en annan synvinkel och anse att ”det viktiga” utelämnats.

För att hantera detta svårhanterliga metodproblem tillämpades god forskningssed så att artikeln i möjligaste mån är tillförlitlig utifrån ett tydliggjort metodologiskt tillvägagångsätt och tydlighet i val av empiri, så att forskningskvaliteten går att bedöma av läsaren. Dessutom eftersträvades att ämnet skulle återges ärligt, öppet och rättvisande. Samtidigt har själva forskningen visats respekt genom att författaren inte har tagit ställning för eller emot de olika ledningsfilosofierna. Dessa är etiska överväganden som författaren för denna artikel ansvarar för, från idé till resultat och vidare konsekvenser. Dessvärre, hur samvetsgrant en analys än genomförs, kan inte artikelns begränsningar helt uppvägas. Kritisk diskursanalys innebär också inblandning i normskapande makt, varvid även resultatet är politiskt. Metoden anses trots detta ha varit lämplig utifrån diskursanalysens synliggörande avsikt, eftersom artikeln påvisat det tidigare osynliggjorda. Även avsikten med fördjupad kunskap om uppdragstaktikens normativa ställning har uppnåtts samtidigt som nya frågor uppstått.

Dessa frågor har förhoppningsvis gett upphov till både nya insikter och ny tjocka som inspirerar till fortsatt forskning kring ämnet. Hur genomsyrad är Försvarsmaktens värdegrund av granskningssamhället? Vilka sociala dikotomier finns i Clausewitz analys och hur påverkar dessa analysen? Är analysen om kriget korrekt? Är den relevant i fred? Hur kan en svensk förståelse för och tillämpning av en domänöverbryggande uppdragstaktik uppnås? Är en sådan uppdragstaktik ens önskvärd? Ska kejsaren förbli naken?

Författaren är major vid Helikopterflottiljen, där hans nuvarande befattning är chef Logistikenhet Malmen.

Noter

1. Artikeln är en omarbetad version av författarens masteruppsats vid Högre officersprogrammet, *Kejsaren är naken!,* 2023.
2. *Försvarsmaktens strategiska inriktning 2021–2030*, Försvarsmakten, Stockholm 2021.
3. Norheim-Martinsen, Per: ”New Source of Military Change”, *Defence Studies*, vol 16, nr 3 2016.
4. Mattson, Peter och Cedergren, Anders (red): *Uppdragstaktik,* Försvarshögskolan, Stockholm 2003; Eriksson Wolke, Lars: *Krigets idéer,* Medström, Stockholm 2007; Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell och Wedin, Lars: *Uppdragstaktik på svenska,* KKrVA & Försvarshögskolan, Stockholm 2016; Nilsson, Niklas: ”Practicing Misson Command for Future Battlefield Challenges”, *Defence Studies*, vol 20, nr 4 2020; Nilsson, Niklas: ”Mission Command in a Modern Military Context”, *Journal of Baltic Security*, vol 7, nr 1 2021; Greko, Lars: ”Att vilja utöva uppdragstaktik men förespråka centraliserade ledningsprinciper”, *KKrVAHT*, 1. häftet 2022.
5. Op cit, Försvarsmakten, se not 2, s 99.
6. Widén, Jerker och Ångström, Jan: *Militärteorins grunder,* Försvarsmakten, Stockholm 2005, s 100.
7. Hood, Christopher: ”A Public Management for All Seasons?”, *Public Administration*, vol 69, nr 1 1991; Hood, Chrisopher: ”The ’New Public Management’ in the 1980s”, *Accounting, Organizations and Society*, vol 20, nr 2 1995.
8. Eriksson, Erik; Andersson, Thomas; Hellström, Andreas; Gadolin, Christin och Lifvergren, Sven: ”Collaborative Public Management”, *Public Management Review*, vol 22, nr 6 2020.
9. *Med tillit följer bättre resultat,* SOU 2019:43, Stockholm, 2019.
10. *Militärstrategisk doktrin,* Försvarsmakten, Stockholm 2022.
11. Op cit, Norheim-Martinsen, Per, se not 3.
12. Hedlund, Erik: ”Civil-Military Control over the Swedish Military Profession”, *Armed Forces and Society*, vol 39, nr 1 2013.
13. Åselius, Gunnar: ”Den militära professionen i Sverige under 500 år” i Eriksson, Fredrik (red): *Militärhistorisk tidskrift 2013,* Försvarshögskolan, Stockholm 2013; Stenberg, Ewa: ”Reinfeldt: Försvaret är ett särintresse”, *Dagens Nyheter*, 2013-01-29, *https://www.dn.se/nyheter/politik/reinfeldt-forsvaret-ar-ett-sarintresse/*, (2024-08-15).
14. Petersson, Magnus: ”Defense Transformation and Legitimacy in Scandinavia after the Cold War”, *Armed Forces and Society*, vol 34, nr 4 2011.
15. Almqvist, Roland; Catasús, Bino och Skoog, Matti: ”Towards the Next Generation of Public Management”, *The International Journal of Public Sector Management*, vol 24, nr 2 2011; Thilander, Per: *Personalarbete och HR-transformation,* avhandling, Göteborgs universitet, Göteborg 2013; Deverell, Edward; Olsson, Eva-Karin; Wagnsson, Charlotte; Hellman, Maria och Johnsson, Magnus: ”Understanding Public Agency Communication”, *Journal of Public Affairs*, vol 15, nr 4 2015; Holmberg, Arita: ”A Demilitarization Process under Challenge?”, *Defence Studies*, vol 15, nr 3 2015; Olsson, Eva-Karin; Deverell, Edward; Wagnsson, Charlotte och Hellman, Maria: ”EU Armed Forces and Social Media”, *Defence Studies*, vol 16, nr 2 2016; Victor Tillberg, Lotta: ”The Dynamic of Military Skills”, *Scandinavian Journal of Military Studies*, vol 3, nr 1 2020.
16. Holmberg, Arita och Alvinius, Aida: ”How Pressure for Change Challenge Military Organizational Characteristics”, *Defence Studies*, vol 19, nr 2 2019; Ledberg, Sofia; Ahlbäck Öberg, Shirin och Björnehed, Emma: ”Managerialism and the Military”, *Armed Forces and Society*, vol 48, nr 4 2022.
17. Huntington, Samuel: *The Soldier and the State,* Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1985 [1957], s 13; Janowitz, Morris: *The Professional Solder,* Free Press, New York 2017 [1960], s 424.
18. Feaver, Peter: ”The Civil-Military Problematique”, *Armed Forces and Scoiety*, vol 34, nr 2 1996.
19. Sandwall, Peter: ”Styrning för starkare försvar”, *Tidskrift i Sjöväsendet,* vol 182, nr 3 2019, s 226.
20. *Försvarsmaktens arbetsordning,* FIB 2022:6, Försvarsmakten, Stockholm, 2022; Op cit, Försvarsmakten, se not 2.
21. *Förordning om intern styrning och kontroll,* SFS 2007:603, Finansdepartementet, Stockholm,

2007; *Handbok intern styrning och kontroll,* Försvarsmakten, Stockholm 2019, s 5.
22. Power, Michael: ”The Audit Society”, *International Journal of Auditing*, vol 4, nr 1 2000.
23. Op cit, SOU 2019:43, se not 9.
24. Op cit, Försvarsmakten, se not 2, s 25.
25. *Vägledning verksamhetslogik,* ESV 2016:31, Ekonomistyrningsverket, Stockholm, 2016; Leeuw, Frans: ”Evaluation”, *Evaluation Journal of Australasia*, vol 9, nr 2 2009.
26. Bolander, Eva och Fejes, Andreas: ”Diskursanalys” i Fejes, Andreas och Thornberg, Robert (red): *Handbok i kvalitativ analys,* Liber, Stockholm 2019.
27. Bacchi, Carol: *Analysing Power,* Pearson, French Forest 2009.
28. Power, Michael: *The Audit Scoiety,* Oxford University Press, Oxford 1999.
29. Op cit, Power, Michael, se not 22.
30. Op cit, Hood, Christopher, se not 7; Levy, Roger: ”Managing Value-for-Money Audit in the European Union”, *Journal of Common Market Studies*, vol 34, nr 4 1996.
31. Op cit, Power, Michael, se not 22.
32. Op cit, Ledberg, Sofia; Ahlbäck Öberg, Shirin och Björnehed, Emma, se not 16.
33. Dimitri, Nicola: ”’Best Value for Money’ in Procurement”, *Journal of Public Procurement*, vol 13, nr 2 2013.
34. Op cit, Power, Michael, se not 22.
35. Ivarsson Westerberg, Anders och Jacobsson, Bengt: *Staten och granskningssamhället,* Södertörns högskola, Huddinge 2013; Op cit, Nilsson, Niklas, 2021, se not 4.
36. Skærbæk, Peter och Christensen, Mark: ”Auditing and the Purification of Blame”, *Contemporary Accounting Research*, vol 32, nr 4 2015.
37. Guénin-Paracini, Henri; Malsch, Bertrand och Paillé, Anne: ”Fear and Risk in the Audit Process”, *Accounting, Organizations and Society*, vol 39, nr 4 2014.
38. Hood, Christopher: *The Blame Game,* Princeton University Press, Princeton 2010, s 184.
39. Op cit, Power, Michael, se not 22.
40. Op cit, Power, Michael, se not 28, s 66.
41. Op cit, Försvarsmakten, se not 21.
42. Maijoor, Steven: ”The Internal Control Explotion”, *International Journal of Auditing*, vol 1, nr 1 2000.
43. Op cit, Power, Michael, se not 22.
44. Ibid.
45. Ibid.
46. Bornemark, Jonna: *Horisonten finns alltid kvar,* Volante, Stockholm 2020, s 118.
47. Hatherly, David: ”The Audit Explotion”, *Accounting and Business Research*, vol 24, nr 96 1994.
48. Puranen, Bi: *Försvarsmaktens värdegrund,* Bikupan, Stockholm 2012.
49. Alvehus, Johan: *Problemformulering*, Studentlitteratur, Lund 2018, s 16.
50. Bacchi, Carol och Goodwin, Susan: *Poststructural Policy Analysis*, Palgrave Pivot, New York 2016.
51. Op cit, Bacchi, Carol, se not 27.
52. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
53. Ibid.
54. Op cit, Bacchi, Carol, se not 27.
55. Salter, Mark: ”Introduction” i Salter, Mark och Mutlu, Can (red): *Research Methods in Critical Security Studies,* Routledge, London 2013.
56. Salter, Mark: ”Research Design” i Salter, Mark och Mutlu, Can (red): *Research Methods in Critical Security Studies,* Routledge, London 2013.
57. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
58. Gadamer, Hans-Georg: *Philosophical Hermeneutics,* University of California Press, Berkeley 1976.
59. Op cit, Bolander, Eva och Fejes, Andreas, se not 26.
60. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
61. Widén, Peter: ”Kvalitativ textanalys” i Fejes, Andreas och Thornberg, Robert (red): *Handbok i kvalitativ analys,* Liber, Stockholm 2019.
62. Op cit, Bolander, Eva och Fejes, Andreas, se not 26.
63. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
64. Op cit, Försvarsmakten, se not 2; Op cit, Försvarsmakten, se not 10.
65. Thunholm, Peter; Widén, Jerker och Wikström, Niklas: *Militära arbetsmetoder,* Universus Academic Press, Malmö 2018.
66. Op cit, Hedlund, Erik, se not 12.
67. Palmgren, Anders och Wikström, Niklas: ”Auftragstaktik och uppdragstaktik” i Thunholm, Peter; Widén, Jerker och Wikström, Niklas:

Militära arbetsmetoder, Universus Academic Press, Malmö 2018.
68. Op cit, Widén, Jerker och Ångström, Jan, se not 6.
69. Handel, Michael: ”Corbett, Clausewitz and Sun Tzu”, *Naval War College Review*, vol 53, nr 4 2000.
70. *Doktrin för gemensamma operationer,* Försvarsmakten, Stockholm 2020.
71. von Clausewitz, Carl: *Om kriget,* Bonnier fakta, Stockholm 1991.
72. *Svensk planerings- och ledningsmetod,* Försvarsmakten, Stockholm 2017; Op cit, Försvarsmakten, se not 21; *Handbok systematisk arbetsmiljöarbete,* Försvarsmakten, Stockholm 2022.
73. *Svensk soldat och sjöman,* Försvarsmakten, Stockholm 2023.
74. Hammond, John; Keeney, Ralph och Raiffa, Howard: ”The Hidden Traps in Decision Making”, *Harvard Business Review*, vol 76, nr 5 1998; Hirshleifer, David; Lourie, Ben; Ruchti, Thomas och Truong, Phong: ”First Impression Bias”, *Review of Finance*, vol 25, nr 2 2021.
75. Boréus, Kristina och Seiler Brylla, Charlotta: ”Kritisk diskursanalys” i Boréus, Kristina och Bergström, Göran: *Textens mening och makt,* Studentlitteratur, Lund 2018.
76. Ibid.
77. Op cit, Widén, Jerker och Ångström, Jan, se not 6, s 100-101; Op cit, Försvarsmakten, se not 10.
78. *Vår militära profession,* Försvarsmakten, Stockholm 2017.
79. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
80. Ibid.
81. Ibid.
82. Ibid.
83. Ibid.
84. Ibid, s 49-50.
85. Siggs, Marco: *Der Unterführer als Feldherr im Taschenformat,* Schöningh, Paderborn 2014; Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
86. Op cit, Widén, Jerker och Ångström, Jan, se not 6.
87. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
88. Op cit, Försvarsmakten, se not 2; Op cit, Försvarsmakten, se not 10.
89. Op cit, Försvarsmakten, se not 10, s 70.
90. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
91. Ibid.
92. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
93. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
94. Op cit, von Clausewitz, Carl, se not 71.
95. Ibid.
96. Ibid, s 79.
97. Op cit, von Clausewitz, Carl, se not 71.
98. Ibid, s 42.
99. Op cit, von Clausewitz, Carl, se not 71.
100. Op cit, Försvarsmakten, se not 2; Op cit, Försvarsmakten, se not 10.
101. Thibault, Edward: ”War as a Collapse of Policy”, *Naval War College Review*, vol 25, nr 5 1973, s 54.
102. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
103. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
104. Handel, Michael: *Masters of War,* Frank Cass, London 2001.
105. Op cit, von Clausewitz, Carl, se not 71; Rapin, Ami-Jacques: ”Rethinking Lines of Operations”, *War in History*, vol 30, nr 1 2023.
106. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
107. Ibid.
108. Ibid.
109. Ibid.
110. *Strafflagen för Krigsmakten och Förordning om krigsdomstolar och rättegången därstädes,* SOU 1908:1, Stockholm 1905
111. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
112. Op cit, Försvarsmakten, se not 2.
113. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
114. Op cit, Försvarsmakten, 2017, se not 72.
115. Erdeniz, Robert: *Military Operations Planning and Methodology*, avhandling, Kungl Tekniska högskolan, Stockholm 2017; Op cit, Försvarsmakten, 2017, se not 72.
116. Kelly, Justin och Kilcullen, David: ”Chaos versus Predictability”, *Security Challenges*, vol 2, nr 1 2006.
117. Harrison, Richard: *Architect of Soviet Victory in World War II,* McFarland & Co., Jefferson 2010.

118. Op cit, Handel, Michael, se not 69.
119. Vego, Milan: ”Effect-based Operations”, *Joint Forces Quarterly*, vol 41, nr 2 2006.
120. Op cit, Försvarsmakten, 2017, se not 72.
121. Op cit, Nilsson, Niklas, 2020, se not 4.
122. Op cit, Försvarsmakten, se not 2.
123. Op cit, Försvarsmakten, se not 10.
124. Op cit, Försvarsmakten, se not 78, s 34.
125. Op cit, Försvarsmakten, se not 78.
126. Op cit, Försvarsmakten, 2017, se not 72.
127. Op cit, Försvarsmakten, se not 21; Op cit, Försvarsmakten, 2022, se not 72.
128. Op cit, Ivarsson Westerberg, Anders och Jacobsson, Bengt, se not 35.
129. Op cit, Ekonomistyrningsverket, se not 25; Op cit, Försvarsmakten, se not 2.
130. Holmqvist, Mathias: ”Uppdragstaktik och informationsoperationer” i Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell och Wedin, Lars: *Uppdragstaktik på svenska,* KKrVA & Försvarshögskolan, Stockholm 2016.
131. Op cit, Ekonomistyrningsverket, se not 25.
132. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
133. Op cit, Försvarsmakten, se not 73, s 134, 173.
134. Op cit, Försvarsmakten, se not 73, s 108, 125.
135. Op cit, Nilsson, Niklas, 2021, se not 4.
136. Op cit, Försvarsmakten, se not 73, s 134, 173.
137. Op cit, Försvarsmakten, se not 10, s 70.
138. Op cit, Försvarsmakten, se not 73, s 173-174.
139. Op cit, Försvarsmakten, se not 73, s i.
140. Guerrero, Miguel: ”Det stora slaget inom oss”, *Officerstidningen,* nr 5 2021, s 38; Nisser, John: ”Försvarsmakten och uppdragstaktiken”, *Försvars och Säkerhet KKrVA Blogg,* 2020-07-08, *https://kkrva.se/forsvarsmakten-och-uppdragstaktiken/*, (2024-04-15); Palmqvist, Ola: ”Replik”, *Militär Debatt, 2023-02-09, https://militardebatt.com/2023/02/09/replik-teknikutvecklingen-tvingar-oss-framat/*, (2024-04-15).
141. Helmertz, Fredrik: ”Northern Wind”, *Försvarets Forum,* nr 2 2019, s 14-21; Pettersson, Charlotte: ”Ukrainska kunskapslyftet”, *Försvarets Forum,* nr 6 2019, s 32-34.
142. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
143. Op cit, Bacchi, Carol och Goodwin, Susan, se not 50.
144. Op cit, Thibault, Edward, se not 101.
145. Op cit, Bacchi, Carol, se not 27.
146. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
147. *Militärstrategisk doktrin,* Försvarsmakten, Stockholm 2002.
148. Op cit, Norheim-Martinsen, Per, se not 3.
149. Op cit, Bacchi, Carol, se not 27.
150. Op cit, Power, Michael, se not 28.
151. Op cit, Greko, Lars, se not 4; Neretnieks, Karlis: ”Uppdragstaktiken är död” i Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell och Wedin, Lars: *Uppdragstaktik på svenska,* KKrVA & Försvarshögskolan, Stockholm 2016.
152. Glans, Linus: ”Svensk uppdragstaktik”, *Militär Debatt*, 2023-02-25, *https://militardebatt.com/2023/02/25/svensk-uppdragstaktik-ett-sjalvbedrageri/*, (2024-04-15).
153. Op cit, Sandwall, Peter, se not 19, s 226.
154. Op cit, Hedlund, Erik, se not 12.
155. Op cit, Försvarsmakten, se not 2.
156. Op cit, Neretnieks, Karlis, se not 151.
157. Op cit, Greko, Lars, se not 4.
158. @anfallsadmin: 2023-02-25, *https://twitter.com/anfallsadmin/status/1629570256338386947*, (2024-04-15).
159. Op cit, Victor Tillberg, Lotta, se not 15.
160. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 67.
161. Westman, Henrik: ”Uppdragstaktiken är västs hemliga vapen”, *Dagens Industri*, 2022-10-03, *https://www.di.se/ledare/uppdragstaktiken-arvasts-hemliga-vapen/*, (2024-04-15).