



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>	
Rebecca Fröling		OP SA 14-17	
<b>Handledare</b>			
Jerker Widén		<b>Antal ord: 11910</b>	
<b>Beteckning</b>		<b>Kurskod</b>	
		1OP303	
<b>UPPDRAGSTAKTIK – MER ÄN ATT BARA TA INITIATIV:</b> <i>En metateoretisk analys av begreppet uppdragstaktik</i>			
<b>ABSTRACT:</b> Mission command is one of the most common styles of command and control in modern armies, and much has been written about it. However, the theories have taken different turns and developed into different understandings of mission command. Is it a question of leadership, command and control or a cultural phenomenon? What attributes can be ascribed to mission command? This study investigates how mission command should be understood from the perspective of three theorists' take on mission command: Eitan Shamir, Martin van Creveld and Berndt Brehmer. John Gerrings metatheory about good concepts is applied to the characteristics of mission command, in order to limit the concept of mission command to its core. The method used in this study is a conceptual investigation with a qualitative text analysis, in order to analyze the concept in depth. The results of this study have shown that training and education should be regarded as a pre-requisite, rather than an attribute, as well as the commanders' responsibility. It has also shown the complexity in regarding the concept from a leadership- or a command and control point of view, hence it shows in the attributes.			
<b>Nyckelord:</b> Uppdragstaktik, Mission Command, John Gerring, Good Concepts, Metateoretisk analys			

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	4
1.3 FORSKNINGSOVERSIKT.....	4
1.4 AVGRÄNSNING.....	6
1.5 DISPOSITION.....	7
<b>2 METOD OCH MATERIAL</b> .....	<b>8</b>
2.1 BEGREPPSUTREDNING.....	8
2.1.1 <i>Kvalitativ textanalys</i> .....	8
2.2 METODDISKUSSION OCH METODKRITIK.....	9
2.3 MATERIAL OCH MATERIALDISKUSSION.....	11
<b>3 METATEORETISKT RAMVERK</b> .....	<b>14</b>
3.1 JOHN GERRINGS TEORI OM GODA KONCEPT.....	15
3.2 OPERATIONALISERING.....	16
3.2.1 <i>Anpassad modell</i> .....	16
3.2.2 <i>Tillämpning av modellen</i> .....	18
<b>4 ANALYS</b> .....	<b>20</b>
4.1 FAMILIARITY.....	20
4.2 RESONANCE.....	22
4.3 DEPTH.....	24
4.3.1 <i>Shamir</i> .....	24
4.3.2 <i>Brehmer</i> .....	24
4.3.3 <i>Van Creveld</i> .....	24
4.3.4 <i>Kategorisering</i> .....	25
4.4 COHERENCE.....	26
4.5 DIFFERENTIATION.....	27
4.6 THEORETICAL UTILITY.....	29
4.7 FIELD UTILITY.....	31
<b>5 DISKUSSION OCH SLUTSATS</b> .....	<b>33</b>
5.1 YRKESRELEVANS.....	35
5.2 VIDARE FORSKNING.....	36
<b>LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING</b> .....	<b>37</b>

# 1 Inledning

## 1.1 Problemformulering

Uppdragstaktiken har i dag en central roll i många av världens militära organisationer - men uppdragstaktik förklaras på olika sätt, där vissa tolkar det som ledarskap,<sup>1</sup> medan andra menar att det ska betraktas som ledningsform.<sup>2</sup> Relationen mellan ledning och ledarskap är långt från symmetrisk, även om de kan sägas överlappa varandra i vissa aspekter. Hur ledarskap och ledning ska förstås utgår från uppfattningen att ledning betecknar vad det är som ska göras, medan ledarskap förmågan att få det gjort.<sup>3</sup> Även om båda aktiviteterna handlar om att påverka en grupp människor för att nå ett mål – är det olika processer för att nå dit. Utifrån ett ledningsperspektiv hanteras planering och organisering utan något större emotionellt engagemang. Ledarskap å andra sidan påverkar människor genom till exempel motivation och kreativt tänkande.<sup>4</sup> Olika teoretiker tillskriver därmed olika attribut till uppdragstaktik – beroende på vilken utgångspunkt som finns. Men vad är egentligen uppdragstaktik? Begreppet innehåller mycket ideologiskt och filosofiskt gods, som kan vara svåra att värdera, och kan därför bli lämnade utan att ifrågasättas som designkriterier.<sup>5</sup> Uppdragstaktik blir därför ett komplext och intressant fenomen att studera, inte bara som en del i manöverkrigföringen eller ledningssystemet – utan som ett enskilt begrepp.

Uppdragstaktik är nära besläktad med manöverkrigföring, ändå finns inget djup i förståelsen för vad uppdragstaktik innebär – mer än att ha förståelse för högre chefs vilja.<sup>6</sup> Att uppdragstaktik tillskrivs olika betydelser och förståelser utan att detta uppmärksammas i de rådande doktriner och handböcker som nyttjas är problematiskt då det kan leda till att utbildning och verksamhet blir missriktad. Genom att analysera begreppet och hur det förstås kan militära organisationer vidmakthålla, vidareutveckla och precisera sin ledningsmetod – något som tycks bli allt viktigare när krigets osäkerhet förändras.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Schmidtchen, David. "Developing Creativity and Innovation through the Practice of Mission Command". *Australian Defence Force Journal*. No. 146 (2001): 11-17, 11.

<sup>2</sup> Storr, Jim. "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command". *Defence Studies*. Vol. 3, No. 3 (2003): 119-129, 119.

<sup>3</sup> Brehmer, Berndt. Ledningsvetenskapliga perspektiv. I *Aspekter på ledning*, Persson, Mats (red.), Stockholm: Försvarsmakten, 2009, 32.

<sup>4</sup> Northouse, Peter G. *Leadership – Theory and Practice*. London: SAGE Publications, 2016, 15.

<sup>5</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*. Stockholm: Försvarshögskolan, 2013, 128.

<sup>6</sup> Lind, William S. *Handbok Manöverkrigföring*. Stockholm: Försvarshögskolan, 2002, 20ff.

<sup>7</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, London: Harvard University Press, 1985, 274.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med undersökningen är att utifrån ett metateoretiskt ramverk om hur goda begrepp är konstruerade - undersöka, kategorisera och analysera hur olika tänkare har uppfattat och beskrivit uppdragstaktik. Analysen ska bidra till det rådande forskningsområdet genom att presentera en fördjupad förståelse för uppdragstaktikens innebörd.

De frågeställningar som uppsatsen ämnar undersöka är:

- *Hur kan uppdragstaktik förstås?*
  - *Vilka attribut tillskrivs uppdragstaktik?*
  - *Vilka likheter och skillnader finns hos de olika uppfattningarna om uppdragstaktik?*
  - *Påverkas uppdragstaktik utifrån synen som lednings- eller ledarskapsfilosofi?*

## 1.3 Forskningsöversikt

Geoffrey Sloan undersökte sambandet mellan den rådande doktrinen och vald ledningsfilosofi, och hur dess relation påverkade varandra. Här betonade han vikten av att ha rätt ledningsfilosofi till en doktrin, för det är i en syntes mellan dessa som effekten uppnås.<sup>8</sup> Han menar även att uppdragstaktik är den mest utmanande ledningsfilosofin, då det ställer större krav, främst på officerare. Vidare pekar han på vikten av att vidare analysera doktriner med dess ledningsfilosofi för att få en bättre förståelse för både deduktiva och induktiva ansatser i dessa.<sup>9</sup>

Uppdragstaktikens relevans har även ifrågasatts i takt med att tekniken utvecklas – och alla kommer att kunna se och kontrollera fler nivåer ner än vad som tidigare var möjligt. Jim Storr menar att uppdragstaktik skapades i ett skede av intensiv krigföring, men dagens arena är om än mer komplex och kriget förs mer på digitala plattformar. Dock kan behovet av decentraliserad ledning öka i takt med att arenan som den ska verka inom blir allt mer komplex.<sup>10</sup> Då begreppet har genomgått en förändring över tid, samt ska ha relevans för utvecklingen av begreppet har därför moderna tänkare valts för analysen. Resultatet av undersökningen kommer även att diskuteras mot Jim Storrs aspekt kring relevans för begreppet i dag.

---

<sup>8</sup> Sloan, Geoffrey. "Military Doctrine, Command Philosophy and the Generation of Fighting Power: Genesis and Theory". *International Affairs*. Vol. 88, No. 2 (2012): 243-263, 263.

<sup>9</sup> Ibid, 263.

<sup>10</sup> Storr, Jim. "A Command Philosophy for the Information Age", 126.

Ryan Grauer har forskat kring ledning i militära organisationer. Bland annat har han genom tre fallstudier undersökt hur olika ledningsstrukturer påverkar organisationen och varför vissa militära styrkor är starkare än andra. Han menar att sättet som ledningssystemet hanterar osäkerheter på genererar den militära effekten, men det finns inget vinnande koncept för hur det ska gå till.<sup>11</sup> Vidare anser han att decentraliserad ledning inte behöver innebära att osäkerheterna minskar på slagfältet, det kan snarare bli tvärtom.<sup>12</sup> Decentraliserad ledning beskrivs här kunna skapa ännu större osäkerhet och minska den militära makten. Dåliga beslut som fattas av befäl på lägre taktiska nivåer, och som kan leda styrkor självständigt, kan resultera i att motståndaren får fördelar och den militära ledningen undermineras.<sup>13</sup> I vilket sammanhang som begreppet uppdragstaktik används har relevans för den övriga teoribildningen inom både ledningsteori och manöverkrigföring.

I Norge genomfördes en enkätundersökning för att undersöka hur de norska officerarna förstod uppdragstaktik, och hur detta efterlevdes i den norska försvarsmakten.<sup>14</sup> Här baserade forskarna sin studie på att uppdragstaktik skulle förstås som ett speciellt förhållande mellan chef och underordnad, god kommunikation och ansvarstagande. Deras resultat visade att det fanns en tydlig differens mellan den teoretiska förståelsen för uppdragstaktik, och hur den egentligen visade sig på fältet. Det här påverkade ledningssystemet, då det var accepterat i teorin men inte i verkligheten.<sup>15</sup> Detta medförde att befäl inte tog det ansvar som krävdes, och underordnade fick inte det utrymme som behövdes. Deras utgångspunkt för undersökningen var den tyska ursprungsbetydelsen av *Auftragstaktik*, vilket de trodde skulle genomsyra organisationen. Detta visade sig dock bara utgöra en del av den ledningsfilosofi som fanns i verkligheten.<sup>16</sup> Att den teoretiska förståelsen av uppdragstaktik inte stämmer överens med den som omsätts i verkligheten kan tyda på att begreppet inte är tillräckligt tydligt då det ligger för högt upp i abstraktionsnivå – som ett operationellt koncept.<sup>17</sup> Genom att analysera begreppet uppdragstaktik kan en fördjupad förståelse för begreppet nås, och därigenom en ökad uppfattning om hur detta kan implementeras på ett effektivare sätt.

John T. Nelsen gjorde under slutet av 1980-talet en studie där han undersökte huruvida USA fullt ut skulle implementera uppdragstaktik som sin ledningsfilosofi. Här utgår han från

---

<sup>11</sup> Grauer, Ryan. *Commanding Military Power*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016, 198.

<sup>12</sup> Ibid, 40f.

<sup>13</sup> Ibid, 40.

<sup>14</sup> Offerdal, Audun och Jacobsen, Jan O. "Auftragstaktik in the Norwegian armed forces". *Defense Analysis*. Vol. 9, No. 2 (1993): 211-223, 221.

<sup>15</sup> Ibid, 221.

<sup>16</sup> Ibid, 221.

<sup>17</sup> Ibid, 216.

den tyska definitionen av *Auftragstaktik*. Förståelsen är dock snarare att det är en ledarskapsmodell, än en ledningsmodell som ställer stora krav på att cheferna har gott självförtroende, är äventyrslystna, och kan hantera krigets dimma utan försäkran om seger.<sup>18</sup> För att kunna implementera denna typ av struktur menar Nelsen att det krävs stora omsvängningar i den amerikanska utbildningen, samt att uppdragstaktik, ditintills, inte har kunnat bli definierat med någon precision kring vad det faktiskt innebär.<sup>19</sup> Även om forskningen gått framåt sedan Nelsen skrev sin artikel, finns det fortfarande ett behov av att analysera begreppets innebörd. Vid diskussionen av den här undersökningens resultat har Nelsens perspektiv på uppdragstaktik som en ledarskapsfilosofi använts för att ytterligare kontrastera skillnaderna i uppfattningarna kring begreppet.

David Schmidtchen beskriver uppdragstaktik som en ledarskapsmodell, där det handlar om ledarskap för att skapa en kultur som tillåter uppdragstaktik. Vidare menar han att uppdragstaktik består av fyra delar, förtroende, förståelse, ansvarstagande och riskbenägen.<sup>20</sup> För att uppdragstaktik ska bli effektiv menar Schmidtchen att det behöver vara en integrerad del i vardagslivet och den allmänna kulturen inom försvaret. Uppdragstaktik handlar lika mycket om ett annat sätt att tänka, som ett sätt att handla.<sup>21</sup>

Denna uppsats bidrar till forskningsläget genom att utveckla det metateoretiska ramverket samt bidra till en förståelse för vad uppdragstaktik är, och vad det innebär. Detta kommer att kunna hjälpa militära organisationer i sin förståelse för ledningsfilosofin, hur den kan användas och utvecklas. Genom att i slutdiskussionen föra samman denna undersökning med den tidigare forskningen kommer studiens bidrag att sättas i sin kontext.

## 1.4 Avgränsning

Undersökningen är avgränsad till att endast analysera uppdragstaktik ur ett konceptuellt perspektiv. Dess praktiska användning eller historiska utveckling kommer inte att beröras, det är den moderna förståelsen som står i centrum för denna analys. Det kommer inte heller att beröra ledningsteorier i allmänhet, även om uppdragstaktik kommer att lyftas i sin kontext inom detta område.

---

<sup>18</sup> Nelsen, John T. "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle". *Parameters*, September. (1987): 21-34, 33.

<sup>19</sup> Ibid, 21.

<sup>20</sup> Schmidtchen, David. "Developing Creativity and Innovation through the Practice of Mission Command", 11.

<sup>21</sup> Ibid, 16.

## **1.5 Disposition**

I studiens inledande del presenteras den forskningsdesign och metod som är vald för undersökningen, samt en diskussion kring det material som har analyserats. Därefter diskuteras det metateoretiska ramverk som använts i analysen, samt den operationalisering och anpassade analysmodell som har konstruerats. Slutligen analyseras materialet utifrån det metateoretiska ramverket, där den kvalitativa textanalysen använts. Avslutningsvis diskuteras slutsatserna och studiens relevans för yrkesutövningen presenteras.

## 2 Metod och material

För att kunna analysera det empiriska materialet kommer en begreppsutredning att genomföras, med en kvalitativ ansats, utifrån det metateoretiska ramverket. Metod och metateoretisk ram är inspirerat av samhällsvetenskaperna, där detta angreppssätt är vanligt för analys av politiska begrepp eller fenomen.<sup>22</sup>

### 2.1 Begreppsutredning

Allt vi vet styrs av vårt språkbruk, där ett dåligt språkbruk leder till ett felaktigt sätt att tänka.<sup>23</sup> Att studera semantik är ett tvärvetenskapligt förhållningssätt och har därför många nyanser. Allt ifrån den historiska betydelsen av ett visst språkbruk till hur språket förhåller sig till kulturen.<sup>24</sup> En begreppsanalys kan bidra med att vidga kunskaperna om en central företeelse, och bidra till en tydlig och gemensam innebörd i något av de begrepp som används för att beskriva företeelser som vi möter. Det ska även kunna bygga en grund för fortsatt kunskapsutveckling. Det är genom att precisera begrepp, och göra tydliga avgränsningar för det som begreppet refererar till, som vagheten minskar och begreppets tydlighet ökar.<sup>25</sup>

Begreppsutredningar är inte främmande inom krigsvetenskapen, även om de inte heller är vanliga. Ett exempel på en begreppsutredande studie är Patrik Hulterström och Jerker Widéns teoretiska analys av begreppet strid. I denna studie analyserades olika teorier som behandlar begreppet strid med hjälp av Hollis och Smiths metateoretiska ramverk.<sup>26</sup>

#### 2.1.1 Kvalitativ textanalys

Den kvalitativa textanalysen innebär en noggrann läsning av textens delar, helhet och en förståelse av den kontext som den ingår i.<sup>27</sup> Här ska helheten förstås som något mer än summan av delarna, då det är intresset av mening och meningsskapande processer som är centralt i den kvalitativa analysen.<sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Sartori, Giovanni. *Social Science Concepts – A Systematic Analysis*. London: SAGE Publications. 1984, 16.

<sup>23</sup> Ibid, 15.

<sup>24</sup> Ibid, 16.

<sup>25</sup> Beckman, Ludvig. *Grundbok i Idéanalys – det kritiska studiet av politiska texter och idéer*. Stockholm: Santérus Förlag. 2005, 31-34.

<sup>26</sup> Hulterström, Patrik och Widén, Jerker. ”Strid – en teoretisk analys”. *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*. Nr 4 oktober/december. (2013): 50-73, 53ff.

<sup>27</sup> Esaiasson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik., Towns, Ann och Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017, 211.

<sup>28</sup> Ibid, 211.



Den kvalitativa ansatsen uppnås genom att läsa texten aktivt och ställa frågor till texten. Det finns framför allt två olika grenar inom den kvalitativa textanalysen, systematisering eller kritisk granskning. Dessa olika förhållningssätt avgörs genom vilka typer av frågor som ska besvaras.<sup>29</sup> En systematiserande analys är vanligast, där det handlar om att lyfta fram mening och bringa ”ordning och reda” i en textmassa. Det kan gälla att klargöra idéstruktur eller begripliggöra aspekter av textens innehåll.<sup>30</sup> Kritisk granskning går steget längre och kritiskt granskar de idéer som har blottats, genom argumentationsanalys eller genom att analysera maktrelationer.<sup>31</sup>

För den här undersökningen har den systematiserande analysen valts, då syftet är att klargöra de idéer som finns i uppdragstaktik för att kunna tolka och förstå dessa. Genom den kvalitativa textanalysen utifrån det metateoretiska ramverket kommer teorier om uppdragstaktik att analyseras och kategoriseras. Därefter används analysen till att skapa ett sammanhang och ge en bättre förståelse för uppdragstaktik.

I undersökningen har de olika teoretikernas tankar ställts mot varandra för att på så sätt kunna presentera på ett transparent sätt de likheter och skillnader som finns mellan dess teorier. I den avslutande diskussionen kommer dessa att sättas samman för att ge en helhetsbild och kunna presentera slutsatserna.

## 2.2 Metoddiskussion och metodkritik

Den valda metoden utgår från begreppets innebörd och en vilja att precisera det. Ett alternativ till begreppsutredning hade varit en fallstudie, där användningen av begreppet hade stått i fokus – än begreppet i sig själv. Här finns det dock mycket att vinna på att undersöka begreppet i sig, till grund för en framtida förståelse av vad uppdragstaktiken är och hur den ska förstås. För den här storleken av uppsats hade även en fallstudie givit en snäv uppfattning av begreppet, inom en viss nation eller kontext, men med en begreppsutredning finns möjlighet att blottlägga begreppet för att senare kunna använda det i sådana typer av studier.

Att genomföra en kvalitativ textanalys kräver även att texten tolkas. Tolkning handlar om att förstå en text utifrån den fråga som ställts.<sup>32</sup> För den här analysen har det metateoretiska ramverket utgjort de frågor som ställs till texten, och som tolkningen sedan utgår ifrån. Behovet av tolkningsarbete kan sägas utgöras av tre faktorer: frågans karaktär, valet av tolkningsperspektiv samt avståndet mellan texten och forskaren. Med frågans

---

<sup>29</sup> Esaiasson, Peter. et al, *Metodpraktikan*, 213

<sup>30</sup> Ibid, 214

<sup>31</sup> Ibid, 214

<sup>32</sup> Ibid, 226.

karaktär menas huruvida det är det latent eller manifesterade budskapet som undersöks.<sup>33</sup> För den här undersökningen kommer både de manifesterade och latent budskapen att analyseras, vilket kräver olika typer av frågor att ställa till texten. Både de uttryckta attributen, de manifesterade budskapen, samt dess inneboende relation och roll, latent budskap, har analyserats. Ett annat perspektiv är att tolka vad texten betyder för mig som forskare och uttolkare i min egen kontext.<sup>34</sup> Det är svårt att undvika sin egen tolkning av texten, men tolkningen av uppdragstaktik kommer att utgå från teoretikernas perspektiv. Med avståndet mellan text och uttolkare menas hur bekant forskaren är med den miljö som texten produceras i. Beträktarens tidigare erfarenheter påverkar tolkningen av texten, vilket dock inte är unikt för den kvalitativa analysen.<sup>35</sup> Här är det därför viktigt med transparens under analysen för att blottlägga de tolkningar som görs av texterna.

Ett annat metodval hade varit en kvantitativ ansats snarare än den kvalitativa. Resultatet från den kvantitativa innehållsanalysen skulle antagligen skilja sig från en kvalitativ ansats, då den kvalitativa lämnar ett större utrymme åt att kunna läsa mellan raderna och innebörden av en teori, snarare än att räkna förekomsten av olika fenomen i texten. Båda metoderna kräver dock att tydliga ramverk utarbetas. Härvid blir tolkningsarbetet innan analysen genomförs viktigt för båda metodvalen.

Att nyttja ett metateoretiskt ramverk för att genomföra analysen medför en möjlighet att kunna ställa olika frågor till texten och därmed kunna få ut ett rikare och större perspektiv än vad som annars hade varit möjligt. Det krävs dock att ramverket operationaliseras för att möta kraven på validitet. Valet av detta ramverk kan göras utifrån tidigare forskning om liknande frågeställningar, men det har visat sig fruktbart att låna ramverk från andra områden än det som är det självklara.<sup>36</sup>

Att använda en kvalitativ textanalys har både för- och nackdelar. Frågan om tolkning är central, men det finns även risk för att texterna blir allt för förenklade och tagna ur sin kontext.<sup>37</sup> Strävan är därför att det metateoretiska ramverket även ska täcka in kontextuella delar, inte bara detaljer i uppdragstaktiken. Vid läsning och tolkning av materialet finns det en risk att detaljer försvinner, men metoden medger samtidigt en hög grad av detaljupplösning i

---

<sup>33</sup> Esaiasson, Peter. et al, *Metodpraktikan*, 227

<sup>34</sup> Ibid, 227

<sup>35</sup> Ibid, 228

<sup>36</sup> Beckman, Ludvig. *Grundbok i Idéanalys*, 23.

<sup>37</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur, 2009, 400.

analysen. Att läsa texterna systematiskt minimerar risken för att delar av texterna inte medförs i analysen, vilket därför är det som har genomförts.<sup>38</sup>

### 2.3 Material och materialdiskussion

Som empiri för undersökningen har tre av de mest framstående tänkarna inom ledningsteori och uppdragstaktik valts ut, Eitan Shamir, Martin van Creveld och Berndt Brehmer. Alla tre har grundat sina förståelser av uppdragstaktik i äldre litteratur från uppdragstaktikens födelse - det är dock den moderna förståelsen och tolkningen av uppdragstaktik som är det centrala för undersökningen, inte den historiska utvecklingen i sig. Eitan Shamir och Martin van Creveld är två internationellt erkända tänkare inom uppdragstaktik, och de har båda genomfört studier där uppdragstaktik står i fokus. Det bör dock poängteras att det finns fler tänkare med uppdragstaktiken som sitt huvudfokus – men det är Shamir och van Creveld som är de största namnen inom området. Berndt Brehmer är en av de främsta uppdragstaktiska tänkarna på den svenska arenan. Även om hans verk inte är lika internationellt kända bidrar hans tankar kring uppdragstaktik med något som de andra inte berör. Främst diskussionen kring det ideologiska gods som uppdragstaktik för med sig, och ett annat sätt att förhålla sig till konceptet.<sup>39</sup>

Eitan Shamirs bok *Transforming Command* analyserar brittisk, israelisk och amerikansk ledning i form av uppdragstaktik. Shamir utgår från uppdragstaktik som ett kulturellt fenomen, snarare än en del i ledningsprocessen.<sup>40</sup>

Martin van Crevelds bok *Command in War*<sup>41</sup> baseras på en analys av historiska exempel på krigföring där han försöker belägga att decentraliserad ledning är den bästa ledningsmodellen, i kontrast till centraliserad ledning. Det är en flitigt citerad bok som har en framstående position inom såväl ledningsvetenskap som krigsvetenskap.<sup>42</sup> Van Creveld utgår från perspektivet att uppdragstaktik framför allt är en del i ledningsprocessen – frikopplat från ledarskap, något som kommer märkas tydligt senare i analysen.

Berndt Brehmer ger i sin bok *Insatsledning* sin syn på uppdragstaktik, som han istället väljer att kalla ledning genom uppdrag.<sup>43</sup> Boken kan ses som en översikt kring den ledningsvetenskapliga forskning som bedrivs, och målar upp de olika begreppen inom ledning

---

<sup>38</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*, 398-400.

<sup>39</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 128.

<sup>40</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command – The Pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies*. Stanford: Stanford University Press, 2011, 3ff.

<sup>41</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 261ff.

<sup>42</sup> Ångström, Jan och Widén, Jerker. *Contemporary Military Theory – The Dynamics of War*. Routledge, 2015, 65.

<sup>43</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 128.

samt hur dessa länkar samman med varandra. Ett tydligt drag som går genom Brehmers teorier är att informationshantering är det centrala för ledningsvetenskap – och då även uppdragstaktiken.<sup>44</sup>

I övrigt kommer litteratur som behandlar ledningsteori och manöverkrigföring stort användas för att kunna sätta uppdragstaktik i ett sammanhang för analysen.

Källor får dock aldrig accepteras som de är, utan dess validitet måste fastställas. Dokument kan utvärderas i förhållande till fyra kriterier:<sup>45</sup> autencitet, trovärdighet, representativitet och innebörd.

Autencitet handlar om dokumentets äkthet och ursprung - att det är vad det utger sig för att vara.<sup>46</sup> För analysen har enbart etablerade källor använts i form av välkänd litteratur, det finns här ingen anledning att ifrågasätta dess äkthet.

Trovärdighet hanterar frågor om källornas tillförlitlighet, utifrån dess syfte och social kontext.<sup>47</sup> Shamir och van Crevelds litteratur är vetenskapligt baserad och grundar sig på teoretikernas genomförda studier. Som vid läsning av all vetenskaplig litteratur ska forskaren förhålla sig kritisk till innehållet, och ta i beaktan att detta är någon annans tolkning av både händelser och teoretiska begrepp. Därför att det viktigt att det under analysen framgår vad som är författarens tolkning av studiematerialet och vad som är hård fakta. Brehmers litteratur har inte genomgått samma typ av vetenskaplig granskning som övriga. Denna skillnad i granskningskvalitet bör belysas, det är dock tänkarnas idéer kring som står i centrum för analysen, snarare än vem som säger vad. Brehmer bidrar med ett perspektiv som skiljer sig från övrigas, där han belyser uppdragstaktik ur ett annat perspektiv. Han har tolkat det som ett sätt att hantera ett informationsflöde, som en del i ett informationssystem. Det bidrar därför till undersökningen att även använda detta synsätt på uppdragstaktik.

Representativiteten ifrågasätter om dokumentet är typiskt för sitt slag och representerar en typisk enhet av den företeelse som skildras.<sup>48</sup> De teoretiker med sina verk som valts ut till undersökningen är de mest frekvent använda för att skildra uppdragstaktik eller andra ledningsfrågor och de bör anses som typiska för sitt slag. De behandlar begreppet uppdragstaktik utifrån sina förutsättningar och studier.

---

<sup>44</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 9-10.

<sup>45</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*, 301.

<sup>46</sup> Ibid, 301.

<sup>47</sup> Ibid, 301.

<sup>48</sup> Ibid, 301.

Innebörd hanterar ifall innehållet i dokumentet är tydligt och entydigt, och ifall det finns undermeningar – sådant som läses mellan raderna.<sup>49</sup> Eftersom teoretikerna presenterar sin respektive syn på uppdragstaktik är inte allt entydigt och enkelt att utläsa. Det krävs tolkning i vissa partier av vad de menar. Med detta sagt är det snarare metodvalet som är viktigt, samt att hitta ett passande ramverk för analysen. Det är även centralt att lyfta fram dessa motsättningar och blottlägga de i analysen.

Materialet för undersökningen har stora fördelar, men även brister – som har poängterats. Det är därför viktigt med transparens i undersökningen för att redogöra för vilket material det är som används och hur det tolkas. Det är även värt att notera att det inte är hela materialet som är intressant för undersökningen, utan endast ett antal sidor i varje bok. Inledningsvis har hela materialet lästs för att kunna utesluta de partier som inte hanterar uppdragstaktiken som koncept, för att analysera dessa.

Vid analysen har de tre teoretikernas uppfattningar om uppdragstaktik kontrasterats mot varandra, det blir därmed en indirekt kontrastering av dessa. Syftet är att kunna blottlägga skillnader och likheter mellan dess olika teorier, men även kunna belysa sådant som sticker ut. I slutdiskussionen kommer hela analysen att sys ihop och en helhetsbild presenteras i slutsatserna, för att besvara undersökningens frågeställningar.

---

<sup>49</sup> Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken*, 301.

### 3 Metateoretiskt ramverk

I arbetet har teorier om uppdragstaktik studerats utifrån ett metateoretiskt ramverk, vilket innebär att en teori har en annan teori som studieobjekt som utgör det empiriska materialet i undersökningen. Det metateoretiska ramverket krävs så andra teorier kan kategoriseras och analyseras mot detta.

Det har varit en utmaning att hitta ett lämpligt analysverktyg, ett metateoretiskt ramverk, som är användbart och meningsfullt för att kunna analysera uppdragstaktik. Samtidigt är det viktigt att det metateoretiska ramverket kan bidra med ny kunskap för att göra ämnet relevant. Verktyget får inte vara för trubbigt, så resultaten blir för generella och intetsägande. Det får inte heller bli för avgränsat att väsentliga delar av teorierna kring uppdragstaktik avgränsas bort. Det ska finnas en balans i ramverket så det blir ett tillräckligt finmaskigt nät att filtrera teorierna igenom.

Inom militärteori, eller krigsvetenskap, har det inte återfunnits något lämpligt ramverk för en begreppsanalys, däremot finns det modeller inom angränsande vetenskapsområden. Giovanni Sartori lade med sin metodbok grunden för begreppsutredningar, som andra forskare sedan har kunnat bygga på. Han baserar sin modell på tio grundläggande regler för hur en begreppsanalys ska gå till, ett ramverk som både har hyllats och kritiserats – men kan framför allt ses som en teori att bygga vidare andra teorier på.<sup>50</sup> John Gerring är en forskare som har vidareutvecklat Sartoris teori om att begrepp kan sägas vara baserade på tre faktorer. Det första är de attribut som skiljer ett begrepp från ett annat, dess intension. Det andra är de händelser, förhållanden eller fenomen som går under begreppet, dess extension. Den sista faktorn utgörs av den etikett som summerar dessa olika faktorer eller dimensioner av begreppet. I sin enklaste form syftar begreppsutredning, eller begreppsbildning, till att utreda förhållandet mellan dessa tre faktorer.<sup>51</sup> För att analysera ett begrepp krävs ett analysverktyg, eller ett metateoretiskt ramverk. Giovanni Sartori ger i sin bok en rad med regler, eller riktlinjer, som flitigt har nyttjats för begreppsutredningar inom samhällsvetenskapen. Dessa riktlinjer betonar bland annat att begreppet måste särskiljas från andra begrepp och tydligt ramas in, att undvika synonymer och vikten av att vara konsekvent i analysen.<sup>52</sup> Spåren av

---

<sup>50</sup> Sartori, Giovanni. *Social Science Concepts*, 22ff.

<sup>51</sup> Ibid, 22ff.

<sup>52</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good? A Critical Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences". *Polity*. Vol. 31, No.3 (1999): 357-393, 367.

Sartori är tydliga även i Gerrings ramverk. Men det senare täcker in fler variabler för att kunna teoretisera uppdragstaktik, och ger därmed möjlighet till en mer nyanserad bild.

### 3.1 John Gerrings teori om goda koncept

Utifrån Giovanni Sartoris verk har John Gerring skapat ett ramverk som skiljer sig från Sartoris tillvägagångssätt och strama regler. Gerring menar snarare att en begreppsanalys är mer av en öppen process där fler variabler spelar in. Han har skapat ett analysverktyg som består av åtta kriterier: familiarity, resonance, parsimony, coherence, differentiation, depth, theoretical utility och field utility.<sup>53</sup> De olika variablerna får behålla sina benämningar på originalspråk, då det finns en risk i att översätta dessa till svenska i analysen.

- Familiarity: Hur begreppet passar med den befintliga kontexten. Detta kan vara i definitionen av begreppet, eller i själva termen. För definitionen menas det att kärnan i begreppet ska skiljas från de som är perifera.
- Resonance: Det är genom termen eller definitionen som begreppet inte bara visar tydlighet, utan även styrka – och detta visar sig genom den resonans, eller förståelse, som begreppet inbegriper.
- Parsimony: Den formella definitionen av ett begrepp, till skillnad mot dess attribut och egenskaper. Definitionen bör vara kort och koncis. Vid formulering av definitionen är ledordet snävt.
- Coherence: Det interna sammanhanget är det viktigaste kriteriet, enligt Gerring, hur de olika attributen som formar en förståelse för begreppet hänger samman. Här behandlas både intensionen och extensionen i begreppet. Hur förhåller sig de olika attributen till varandra? Vad har de för inneboende relation?
- Differentiation: Om det interna sammanhanget avgör vad ett begrepp innehåller, utesluter det här steget vad det inte innehåller eller är. Här sätts gränser så begreppet inte blir för utdraget, eller går ihop med liknande begrepp. För att begreppet ska kunna operationaliseras måste det finnas en tydlig avgränsning mot andra liknande begrepp.
- Depth: Genom att gruppera samman olika attribut och få en större massa kan vi nå ett större djup i förståelsen för ett begrepp. Syftet är att kunna gruppera samman olika attribut så när vi säger termen för begreppet åsyftas samtliga av de fastställda attributen.

---

<sup>53</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 367.

- Theoretical utility: Begreppet ska kunna bidra till utvecklingen av teorin, eftersom begrepp och teorier i grunden är relaterade till varandra. Eftersom begrepp är byggstenarna för teoretiska strukturer, och legitimiteten för begreppen baseras på teoribildningen.
- Field utility: Hur det nya, omformulerade begreppet påverkar det övriga semantiska fältet.<sup>54</sup> Närliggande begrepp påverkas av att vi omformulerar begreppet.

## 3.2 Operationalisering

För att kunna operationalisera och systematisera analysen av uppdragstaktik krävs det att modellen anpassas. Valet av de operationaliseringar som vi väljer har stor betydelse för undersökningens resultat, vad vi kommer fram till och hur säkra resultaten är.<sup>55</sup> Att mäta det vi påstår oss mäta är avgörande för studiens validitet. Tabellen nedan baseras på John Gerrings originalmodell<sup>56</sup>, men den har operationaliserats för att kunna analysera begreppet uppdragstaktik, med hjälp av operationella indikatorer. Dessa indikatorer pekar på vad som undersöks i materialet för att kunna analysera fenomenet.<sup>57</sup>

### 3.2.1 Anpassad modell

Baserat på John Gerrings metateoretiska ramverk har ett analysverktyg skapats, för att kunna analysera uppdragstaktik som begrepp. Gerrings ramverk består av åtta variabler, där begreppet analyseras ur olika vinklar för att få en helhetsbild. Då uppsatsens syfte är att undersöka begreppet uppdragstaktik är dock alla åtta variabler inte nödvändiga för analysen, då vissa variabler kan analyseras under andra variabler.

För att undersöka uppdragstaktik är vilka attribut som tillskrivs, dess inneboende relationer samt vilken etikett som sätts på begreppet det som är det mest centrala. Härvid blir faktorn *Parsimony*, hur kort termen och listan över attributen är, av mindre relevans och kan istället föras in under *Resonance* och *Coherence*. Här är snarare hur många attribut som de olika förklaringarna delar som är det intressanta, inte antalet i sig. Detta påverkar även variabeln *Depth*, då detta ingår i en kategorisering av attributen. För att få ett bättre flyt i analysen har även denna variabel flyttats upp i analysmodellen, detta för att ge läsaren en tydlig grund att stå på i den fortsatta läsningen. Att kategorisera attributen efter analysen av

---

<sup>54</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 368-384.

<sup>55</sup> Esaiasson, Peter, et al. *Metodpraktikan*, 56.

<sup>56</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 367.

<sup>57</sup> Esaiasson, Peter, et al. *Metodpraktikan*, 55.



hur dess relation till varandra ser ut påverkade läsningen. Den anpassade modellen har därför en något annan ordningsföljd än vad Gerrings ursprungsmodell har.

Huruvida datan är relevant eller inte för undersökningen uppnås genom dess validitet. Att uppnå god validitet innebär att vi mäter det vi avser mäta, att det finns en god överensstämmelse mellan teori och indikatorer. Ett sätt att säkerställa god validitet är att kopiera en operationalisering från en tidigare studie.<sup>58</sup> Det är dock svårt i det här fallet då det inte tidigare har genomförts en studie där begreppet uppdragstaktik har analyserats utifrån detta ramverk och perspektiv. Indikatorerna har här formulerats för att kunna mäta de olika variablerna i så god utsträckning som möjligt. Samtidigt är resultatet beroende av min tolkning av studieobjekten, något som tidigare diskuterats i uppsatsen. Då validitet inte kan ses som något absolut, utan snarare som ett kvalitetskrav som kan vara tillnärmelsevis uppfyllt,<sup>59</sup> bör validiteten för denna undersökning vara godtagbar.

Reliabiliteten för en undersökning, hur tillförlitlig dess data är, är en huvudfråga inom forskningen. För att uppnå god reliabilitet krävs det bland annat att studien har transparens och hållbar argumentation.<sup>60</sup> Samtidigt ska studien kunna upprepas, och då komma fram till samma resultat som den tidigare har gjort. Detta kan göras genom test-retest-reliabilitet, alternativt inter-rater-reliabilitet.<sup>61</sup> Med hänsyn till den här studiens tidsram och omfattning finns ingen möjlighet att genomföra reliabilitetstester, dock kan transparens och välgrundad argumentation underlätta för senare tester av detta.

---

<sup>58</sup> Esaiasson, Peter, et al. *Metodpraktikan*, 61.

<sup>59</sup> Johannessen, Asbjörn och Tufte, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB, 2010, 48.

<sup>60</sup> Bergström, Göran och Boréus, Kristina. Samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys. I *Textens mening och makt*, Bergström, Göran och Boréus, Kristina (red.), Lund: Studentlitteratur AB, 2012, 43.

<sup>61</sup> Johannessen, Asbjörn och Tufte, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 29.

Variabel	Fråga till texten	Indikatorer
Familiarity	Hur anpassat är uppdragstaktik till sin kontext?	Särskilja det som är perifert: vad är uppdragstaktik och vad tillhör andra teoribildningar?
Resonance	Vad har termen för klang?	Vilken etikett används? Vad tillskrivs den?
Depth	Hur många egenskaper/attribut är exempel på samma sak i definitionen?	Kategorisera de olika attributen för uppdragstaktik, vilka egenskaper kan samgrupperas? Vad innebär det? Vilka attribut är lika i de olika definitionerna?
Coherence	Hur relaterar attributen till varandra?	Undersöka relationen mellan de tillskrivna attributen. Vad har de för gemensamma nämnare? På vilket sätt förhåller de sig till varandra?
Differentiation	Hur åtskilda är attributen från varandra och från sin kontext? Hur väl går begreppet att operationalisera?	Uppdragstaktik analyseras i sin kontext, vad tillhör inte begreppet? Vad skiljer attributen åt?
Theoretical utility	Vilken betydelse har begreppet för teoribildningen?	Betydelsen för militärteori och krigsvetenskap i en vid aspekt, och för ledningsteori och manöverkrigföring specifikt?
Field utility	Vilken betydelse har begreppet för närliggande fall eller egenskaper?	Vilken påverkan får omformulering på det närliggande begreppet decentraliserad ledning?

### 3.2.2 Tillämpning av modellen

För att kunna genomföra analysen av texterna används den anpassade modellen som metateoretiskt ramverk. Analysen har genomförts i tre huvudsteg.

Inledningsvis har hela materialet lästs, för att kunna särskilja de partier som hanterar uppdragstaktiken som koncept. Hela det litterära materialet undersökts därför inte i analysen, utan endast de delar där författarnas teorier om uppdragstaktik framgår.

Därefter har texten analyserats utifrån varje variabel i modellen, där dessa har undersökts i den ordning som de följer i modellen. Värt att notera är att samma textavsnitt kan hanteras under flera variabler. Anledningen till att varje variabel har analyserats för sig i fallande ordning är att de alla observerar begreppet och dess innebörd med olika infallsvinklar och perspektiv. Det blir därför nödvändigt att läsa samma text flera gånger med olika ”glasögon”, för att kunna plocka fram alla olika nyanser hos begreppet. Indikatorerna hos modellen har tillämpats genom att kunna ställa fler frågor till texten, och på det sättet nå en djupare analys - än att endast utgå från den enskilda variabeln. Varje text analyseras för sig för att i analysen ställas i en komparation mot varandra, detta bidrar till att ge en översikt över de olika teorierna samt vilka likheter och skillnader som finns mellan författarnas förståelser.

Slutligen genomförs en diskussion med utgångspunkt ur analysen i sin helhet samt utifrån det metateoretiska ramverket, modellen. Syftet är att skapa en sammanhängande bild av uppdragstaktik för att kunna besvara frågeställningarna för undersökningen.

## 4 Analys

I det här avsnittet har analysen genomförts utifrån det metateoretiska ramverket, där varje variabel analyserats med hjälp av de indikatorer som är framtagna. Därefter har analysresultatet bearbetats i en diskussion.

### 4.1 Familiarity

För att analysera den här variabeln ska det som är uppdragstaktikens kärna utkristalliseras från det som är perifert, som annan ledningsfilosofi. Uppdragstaktik sätts här i sitt sammanhang inom de vidare teoretiska områdena. Här sätts ramverket utifrån vilket uppdragstaktik förstås.

Shamir menar att uppdragstaktik inte enbart är ett sätt att utföra ordergivning på, utan snarare att det är ett kulturellt fenomen.<sup>62</sup> Att det ska ses som ett kulturellt fenomen tolkas som att det sträcker sig över fler arenor än endast ordergivningen i sig. Shamir betraktar uppdragstaktik utifrån ett organisatoriskt perspektiv, där han ser det som en organisatorisk lösning för att minimera friktioner inom organisationen.<sup>63</sup>

Van Creveld förklarar sin syn på uppdragstaktik som en del i ett större ledningssystem. Ledningsfilosofin får här en annan klang, där betoningen ligger på uppdragstaktik som ett sätt att kommunicera och utbyta information – både inom enheten och till andra enheter.<sup>64</sup> Informationsflödet är dess främsta uppgift, att förmedla informationen mellan nivåerna i organisationen. Men uppdragstaktik är endast nödvändig eftersom det alltid finns ett visst mått av förvirring och slöseri, på grund av den osäkerhet som är inneboende i kriget.<sup>65</sup> Utan denna osäkerhet hade uppdragstaktik inte varit lika nödvändigt som det blir i dag. Även om van Creveld beskriver andra faktorer som är centrala för uppdragstaktiken återkommer det ständigt till kommunikation och informationsflöde. Ledning kan inte förstås som en isolerad faktor, utan hänger samman med en rad andra faktorer som formar kriget och dess principer.<sup>66</sup> Ledningens kärna blir här att kunna fatta beslut på tunna informationsunderlag, vilket uppdragstaktiken är en bra metod för att kunna kommunicera detta genom.

---

<sup>62</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 26.

<sup>63</sup> Ibid, 27.

<sup>64</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 271.

<sup>65</sup> Ibid, 270-271.

<sup>66</sup> Ibid, 261.

Brehmer menar att ledning med uppdrag handlar om att på bästa sätt utnyttja den information som finns på olika ställen inom ledningssystemet. Han resonerar likt van Creveld, att uppdragstaktiken är ett sätt att hantera information. Brehmer pekar dock snarare på vad informationen ska mynna ut i, den orderprodukt som ska förverkligas.

De tre författarna beskriver uppdragstaktikens roll utifrån olika aspekter, varvid dess inramning skiljer sig åt något. Van Creveld och Brehmer kan sägas ligga närmare varandra i sin förståelse av uppdragstaktik som en informationshanteringsmetod i ledningssystemet. Detta jämfört med Shamirs syn på uppdragstaktik som ett kulturellt fenomen inom en organisation, där organisationsteori snarare är den teoribildning som ligger närmast. Van Creveld ser dock inte uppdragstaktiken på ett lika "hårt" sätt som Brehmer, där Brehmer menar att det är ett sätt att uttrycka sina order på. Van Creveld betraktar det som mer av en dialog mellan över-, under-, och sidoordnad. Brehmer menar dock att en order alltid är att leda genom uppdrag, det som skiljer sig åt är bara mängden restriktioner som framgår.<sup>67</sup> Uppdragstaktiken blir därmed ett sätt att förmedla slutprodukten, snarare än ett tankesätt eller en filosofi som Shamir uttrycker det.<sup>68</sup>

För att frånskilja det som är perifert för begreppet är det även väsentligt att undersöka vad respektive teoretiker kontrasterar uppdragstaktiken mot. På det sättet kan ett motsatsförhållande målas upp, vilket kan bidra till förståelsen av begreppet i sig själv. Van Creveld sammankopplar decentraliserad ledning med uppdragstaktik i en väldigt nära relation, vilket då kontrasteras mot centraliserad ledning. En centraliserad ledning förutsätter att besluten fattas högt upp i hierarkin, på det informationsunderlag som finns tillgängligt där, samtidigt som han menar att det finns många likheter mellan den decentraliserade och den centraliserade ledningen är de ändå motsatser. Den centraliserade ledningen leder till visshet högre upp i beslutsnivåerna, men ovisshet på de lägre.<sup>69</sup> Det betyder att för den decentraliserade ledningen är det tvärtom, men en högre grad av ovisshet högre upp i ledningskedjan - och en större utsträckning av visshet längre ner.

Shamir använder även han centralisering och decentralisering som de motsatsförhållanden som han målar upp. Han menar att en centraliserad ledning bidrar till långa beslutstider och kan även resultera i att en ökad mängd ammunition krävs – då det även leder till en ökad kraftsamling av tunga vapensystem.<sup>70</sup> Den centraliserade ledningen tenderar

---

<sup>67</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 117.

<sup>68</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 26.

<sup>69</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 274.

<sup>70</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 16, 64.

även att orsaka informationsöverflöde hos de högre ledningsnivåerna, vilket resulterar i att lägre nivåer blir stillastående i sin verksamhet då beslutsprocessen går för långsamt.<sup>71</sup> Detta innebär samtidigt att den decentraliserade ledningen är det motsatta, där det bidrar med snabba ledtider och ett mindre tryck för beslutsfattare i form av informationshantering.

Brehmer kontrasterar uppdragstaktik mot detaljstyrning, där han menar att denna gräns främst upptäcks vid genomförandet, när detaljeringsgraden är så pass hög att uppdraget misslyckas.<sup>72</sup> Att här jämföra detaljstyrning med misslyckad uppdragstaktik kan tyckas hårt, men Brehmer ser egentligen bara en ledningsform, och det är uppdragstaktik med olika grader av restriktioner. Samtidigt menar han att antalet restriktioner ofta beror på huruvida misstag tillåts, och att det vid en hög grad av restriktioner inte tillåts misstag. Dock är tillåtandet av misstag en av hans förutsättningar för att uppdragstaktik ska kunna fungera<sup>73</sup> - en avgränsning som därmed också behöver göras.

## 4.2 Resonance

Här kommer själva termen att tas i beaktning, hur uppdragstaktiken har gestaltats och vad som inkluderas i termen. Förståelsen för hur ett begrepp uppfattas grundar sig ofta i den etikett som begreppet tillskrivs.<sup>74</sup> Att sätta en etikett på den teori vi skapar ska inte bara skapa klarhet, utan även visa på styrkan i begreppet. Detta påvisas genom dess etikett, men även genom begreppets innebörd.<sup>75</sup>

I litteraturen om det som vi på svenska känner som uppdragstaktik förekommer en rad olika termer för att benämna detta fenomen. Att det är svårt att namnge fenomenet kan tyda på dess inneboende komplexitet, hur svårt det är att peka på vad det är – och vad det innebär. Såväl som i forskningsöversikten som hos de tre teoretikerna som är valda för analysen förekommer en rad olika benämningar.

Utifrån Eitan Shamirs tolkning av uppdragstaktik har han valt att kalla denna för *mission command*. Detta är en vanligt förekommande term som tillskrivs fenomenet i litteratur och utländska doktriner.<sup>76</sup> Shamir beskriver detta som en översättning av det ursprungliga begreppet *auftragstaktik*. Termen *mission command* består här av två

---

<sup>71</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 65.

<sup>72</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 124.

<sup>73</sup> Ibid, 125.

<sup>74</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 370.

<sup>75</sup> Ibid, 371.

<sup>76</sup> Se t.ex Schmidtchen, David. "Developing Creativity and Innovation through the Practice of Mission Command", 11; Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 3; Storr, Jim. "A Command Philosophy for the Information Age", 119.

komponenter. Den första är *mission*, som på svenska kan översättas till *uppdrag* eller *uppgift*. Uppgiften står här i fokus. Den andra komponenten är *command*, en något svårare term att förstå utifrån Shamirs tolkning av begreppet, men som i det här fallet bör förstås som ledning. Det skulle även kunna tolkas som styrning eller befäl – det är dock för hårddragna termer för Shamirs tolkning av begreppet i helhet.

Brehmer kallar sin teori för *ledning genom uppdrag*, vilket är en annorlunda benämning än de som brukar användas i svenska sammanhang. Han menar att termen uppdragstaktik innefattar mycket ideologiskt och filosofiskt gods med ett värde som är svårt att bedöma, och har därför aktivt valt att inte använda denna term i sin teoribildning.<sup>77</sup> Även om ledning genom uppdrag kan tyckas säga detsamma som uppdragstaktik, kan Brehmer vilja forma sin egen tolkning av begreppet utan påverkan av andra teoretiker eller tidigare formuleringar av uppdragstaktik. Genom att kalla det för ledning genom uppdrag lägger han också betoning på termen ledning, något som genomsyrar hela Brehmers förhållningssätt till uppdragstaktik.

Van Creveld benämner sin teori som *mission-oriented command system*,<sup>78</sup> en term som klingar något bredare än vad övriga teoretikers gör. Han förklarar även termen utifrån den ursprungliga benämningen *auftragstaktik*. Att han nämner ledningssystem i termen poängterar vikten som van Creveld lägger vid just informationshanteringen och uppdragstaktiken som en del i systemet.

Varför fastnar vissa termer, och andra inte? Hur kommer det sig att dessa har omformulerats från den ursprungliga termen? Vid tillskrivning av en term till ett begrepp är det eftersträvansvärt att referera till närliggande termer, som bildar ett större sammanhang.<sup>79</sup> Även dess rytm och uppbyggnad påverkar även det hur väl en term fastnar.<sup>80</sup> I analysen om uppdragstaktik förekommer här sex stycken benämningar på begreppet: *Uppdragstaktik*, *mission command*, *auftragstaktik*, *ledning genom uppdrag* och *mission-oriented command system*. Att alla har fäst sin egen etikett till begreppet kan, enligt Gerrings metateori, tyda på en vilja hos teoretikerna att ersätta den ursprungliga termen med ett nytt och exotiskt alternativ.<sup>81</sup> För begreppet uppdragstaktik tycks denna fråga vara svår, då det finns en sådan variation på benämningen – alla vill sätta sin egen prägel på begreppet. Ofta utgår termen från övriga variabler, och påverkas av dessa. Därför kommer diskussionen kring denna variabel att återkomma i slutdiskussionerna.

---

<sup>77</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 128.

<sup>78</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 270.

<sup>79</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 370.

<sup>80</sup> *Ibid*, 371.

<sup>81</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 370.

## 4.3 Depth

För att skapa djupet samlas attributen för uppdragstaktik ihop och kategoriseras. Inledningsvis listas attributen som varje teoretiker tillskriver uppdragstaktik, därefter kategoriseras dessa, utifrån kategorierna ledning och ledarskap. Detta är de största och mest genomsyrande kategorierna som teoretikernas uppfattningar kan delas in i. Genom att kategorisera attributen kan således dess mest framträdande syn på uppdragstaktik utläsas.

### 4.3.1 Shamir

- Förståelse för det högre syftet
- Ömsesidigt förtroende för professionell kompetens
- Utmärkt kommunikation baserad på en gemensam förståelse av doktrin
- Träning och utbildning
- Tolerans för välmenade misstag
- Benägenhet att ta initiativ
- Chefens ansvar
- En tro på individens möjlighet att fatta egna beslut

### 4.3.2 Brehmer

- Utnyttja information på bästa sätt,
- Uppdrag på högre nivå omsätts till verksamhet på lägre nivå
- Chefens avsikt, inte bara att vi känner till den – utan också hur den uttrycks
- Tolerans för misstag
- Chefen ska kunna förutse hur den underställda kommer lösa uppgiften

### 4.3.3 Van Creveld

- Insikt om viss förvirring och slöseri är oundvikligt
- Träning och utbildning krävs, går inte att kräva initiativrikedom
- Samövade enheter
- System för informationsspridning
- Jaga informationen, inte bli matad med den



#### 4.3.4 Kategorisering

Utifrån dessa listor över respektive teoretikers attribut kommer nu varje attribut att kategoriseras utifrån kategorierna ledning och ledarskap. Vissa attribut klassificeras som både ledarskap och ledning, då det går in i båda ämnena lika mycket. Definitionen av vad ledarskap och ledning är utgår från uppfattningen att ledning betecknar vad det är som ska göras, medan ledarskap förmågan att få det gjort.<sup>82</sup> Relationen mellan dessa är långt ifrån symmetrisk, även om de överlappar varandra i vissa aspekter. Det finns ändå en vinst i att särskilja ledning från ledarskap, trots att denna definition kan tyckas problematisk. Även om båda aktiviteterna handlar om att påverka en grupp människor för att nå ett mål – så handlar det om olika processer för att nå dit. Utifrån ett ledningsperspektiv handlar det om planering och organisering utan något större emotionellt engagemang. Ledarskap å andra sidan påverkar människor genom till exempel motivation och kreativt tänkande.<sup>83</sup> Det är utifrån denna uppfattning som kategoriseringen är genomförd.

##### 4.3.4.1 Ledarskap

- Ömsesidigt förtroende för professionell kompetens
- Utmärkt kommunikation baserad på en gemensam förståelse av doktrin
- Träning och utbildning
- Tolerans för misstag
- Benägenhet att ta initiativ
- Chefens ansvar
- En tro på individens möjlighet att fatta egna beslut
- Utnyttja information på bästa sätt
- Chefen ska kunna förutse hur den underställda kommer lösa uppgiften
- Samövade enheter

##### 4.3.4.2 Ledning

- Utnyttja information på bästa sätt
- Uppdrag på högre nivå omsätts till verksamhet på lägre nivå
- Chefens avsikt, inte bara att vi känner till den – utan också hur den uttrycks
- System för informationsspridning

---

<sup>82</sup> Brehmer, Berndt. *Aspekter på ledning*, 32.

<sup>83</sup> Northouse, Peter G. *Leadership*, 15.

- Jaga informationen ovanifrån, inte bli matad med den

De attribut som kategoriseras under ledarskapsperspektivet är relevanta för att påverka människor att nå ett mål, genom motivation och möjlighet till en kreativ process. Det finns även ledarskapsfaktorer, som ansvar och en tro på individen – även om detta kan tolkas som motivation. De attribut som Shamir tillskriver uppdragstaktik återfinns alla under kategorin ledarskap – ett tydligt tecken på hur Shamir uppfattar uppdragstaktik, som en ledarskapsfilosofi. Brehmer och van Creveld utgör båda huvudparterna under kategorin ledning, även om vissa attribut även kan återfinnas under ledarskapskategorin. Här målas de två sidorna upp, där Brehmer och van Creveld påvisar hur informationshantering och kommunikation genomsyrar deras teorier om uppdragstaktik.

#### 4.4 Coherence

Det interna sammanhanget är det viktigaste kriteriet, enligt Gerring.<sup>84</sup> Det vill säga, hur de olika attributen som formar en förståelse för begreppet hänger samman. Här behandlas både intensionen och extensionen i begreppet, med andra ord dess meningsinnehåll, men även dess omfång. Hur förhåller sig de olika attributen till varandra? Vad har de för inneboende relation och betydelse för varandra?

Vid en analys av vilka attribut som tillskrivs uppdragstaktik blir det tydligt att de olika teoretikerna har olika syn på vad uppdragstaktikens roll är. Dock finns det gemensamma nämnare, vilka är de som främst kommer att belysas här – samt dess relation till varandra.

Att ha en förståelse för den högre chefens avsikt är den främsta återkommande faktorn inom teorierna för uppdragstaktiken.<sup>85</sup> Utan förståelse för vad det är som chefen vill uppnå är det svårt att verka för att uppfylla detta. Brehmer menar även att detta är något som alla försvarsmakter världen över delar, att förstå det högre syftet med ett uppdrag som ska utföras.<sup>86</sup> Att förstå chefens vilja är avgörande för att kunna ta egna initiativ – ett annat centralt attribut i teorierna. Van Creveld menar att det är initiativförmågan som gör det möjligt att kunna hantera den förvirring som uppstår i kriget.<sup>87</sup> Brehmer menar att det är informationsläget i kombination med krigets natur som gör det omöjligt att kunna detaljstyra en given order. Det är den dynamiska karaktären som garanterar att omständigheterna

---

<sup>84</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 373.

<sup>85</sup> Se Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 123; Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 27; Van Creveld, Martin. *Command in War*, 270.

<sup>86</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 123.

<sup>87</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 210.

kommer att förändras konstant.<sup>88</sup> För att kunna verka inom ramen för chefens vilja krävs det därför att underlydande får möjlighet till egna initiativ. Det är dock chefens uppgift att kunna förutse dessa drag, menar Brehmer.<sup>89</sup>

Även Shamir betonar att det är chefen som bär ansvaret.<sup>90</sup> Det här attributet, ansvar, är inget som omnämns hos varken Brehmer eller van Creveld. Däremot menar Brehmer att de uppdrag som tilldelas ska kunna utföras, omöjliga uppdrag ska inte ordersättas.<sup>91</sup> Även om detta inte omnämns som ansvar hos den högre chefen kan det ändå tolkas som att chefen har ett ansvar för att uppgiften ska kunna bli löst. Shamir nämner inte heller på vilket sätt som chefen bär ansvar, utan bara att det är kopplat till den högre chefen.

Shamir menar att för att kunna implementera uppdragstaktik inom den militära organisationen krävs en kognitiv förståelse mellan chef och underordnad.<sup>92</sup> Vad han menar med kognitiv förståelse utvecklas dock inte mer. Senare återkommer han till att uppdragstaktik kräver kommunikation baserat på en gemensam förståelse av doktrinen, samt ett ömsesidigt förtroende för den professionella kompetensen.<sup>93</sup> Dessa attribut kan anses kunna kopplas till den kognitiva förståelsen mellan två parter. Varken Brehmer eller van Creveld uttrycker sig på ett sådant sätt om relationen mellan chef och underordnad. Där står snarare informationen i sig själv i centrum, inte relationen mellan de som ska kommunicera. Samtidigt menar van Creveld att lång tjänstgöringstid tillsammans i enheten minskar behovet av kommunikation och leder i sin tur till ett effektivare informationssystem. Även om van Creveld här påpekar vikten av lång tjänstgöringstid och sammanhållning, är det ändå informationssystemet som står i fokus – en viktig distinktion i jämförelse med Shamirs tolkning.

## 4.5 Differentiation

För att kunna avgränsa uppdragstaktik från andra begrepp kommer begreppet att analyseras i sin kontext, för att kunna ta bort de attribut eller egenskaper som inte tillhör uppdragstaktik. Syftet med det här steget i analysen är att skala av det som inte ska tillskrivas begreppet och således renodla dess innehåll.

Ett attribut som teoretikerna beskriver är träning och utbildning som en förutsättning för initiativtagning. Van Creveld menar att det inte går att kräva att underställda tar initiativ och

---

<sup>88</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 120-121.

<sup>89</sup> Ibid, 125.

<sup>90</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 27.

<sup>91</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 124.

<sup>92</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 26.

<sup>93</sup> Ibid, 26-27.

är kreativa, ifall de inte är tränade för det.<sup>94</sup> Men är träning och utbildning ett attribut i sig, eller kan det ses som en förutsättning och därmed skalas bort från innebörden av själva begreppet uppdragstaktik? Författarna belyser alla på olika sätt vikten av träning och utbildning, det kan dock tolkas som att detta ska gynna andra faktorer för uppdragstaktik. Shamir menar att underställda måste vara utrustade med rätt kompetens för att erhålla det självförtroende som krävs för att fatta egna beslut och ta initiativ.<sup>95</sup> Brehmer anser att över- och underordnade ska ha en så gemensam bakgrund att chefen kan förvänta sig att resultatet av de underställdas insats blir detsamma som om denne själv hade utfört det.<sup>96</sup> Detta torde förutsätta att samtliga har en gemensam utbildnings- och träningsbakgrund – för att kunna uppnå detta tankesätt. Van Creveld resonerar kring liknande tankegångar och menar att den sociala sammansättningen och bakgrunden är avgörande för hur väl en enhet kommer att lyckas.<sup>97</sup> I och med att enheten har en gemensam bakgrund och delade värderingar medför det att informations- och kommunikationsbehovet minskar, samt att risken för att misstag begås minskar.<sup>98</sup> Även här beskrivs den gemensamma utbildningen och bakgrunden som förutsättningar för att andra attribut ska fungera optimalt. Träning och utbildning tycks därför inte vara ett attribut som kan tillskrivas uppdragstaktik, utan snarare vara en faktor som ligger utanför begreppet i sig. Träning och utbildning påverkar andra delar än endast uppdragstaktik.

Samtidigt finns det fler attribut som inte enbart är förknippade med uppdragstaktik. Syftet med att skilja på det som är begreppets kärna och det som inte hör till är att minska påverkan av närliggande begrepp.<sup>99</sup> Även om uppdragstaktik är unikt i sitt slag – det finns inga närliggande koncept som kan påverka det egentligen, så finns det attribut som gör dess gränser diffus. Chefens ansvar är ett sådant återkommande attribut hos teoretikerna som kan tillskrivas all militär verksamhet. Här menas dock ett särskilt ansvar, inte enbart det som hanterar verksamhetssäkerhet eller dylikt. Chefens ansvar grundar sig här i en uppfattning att chefen ska kunna förutse hur uppgiften ska lösas, samt kan uttrycka sin avsikt på ett tydligt sätt.<sup>100</sup> Även om ansvarstagning finns inom flera begrepp eller förståelser bör det här tolkas utifrån ansvaret för att uppgiften blir löst, snarare än hur det går till.

Det finns dock ett motsatsförhållande mellan uppfattningen att uppdragstaktik gäller på alla nivåer i systemet – samtidigt som de blir allt mer detaljstyrt ju längre ner i organisationen

---

<sup>94</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 271.

<sup>95</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 27.

<sup>96</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 120.

<sup>97</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 271.

<sup>98</sup> *Ibid*, 271.

<sup>99</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 376.

<sup>100</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 123.

som ordern ges. Brehmer menar att behovet av uppdrag minskar i samma takt som ordern går genom det hierarkiska systemet.<sup>101</sup> Här ifrågasätts det mest centrala attributet i hela begreppet, att få det utrymme som krävs för att lösa uppgiften efter eget huvud. Van Creveld ifrågasätter också utrymmet för initiativtagande, dock i samband med den tekniska utvecklingen. Han menar att det i takt med att de tekniska kommunikationsmedlen blir allt mer utvecklade höjs beslutströskeln och minskar initiativförmågan samt vissheten för enheter längre ner.<sup>102</sup>

Att de olika teoretikerna har divergerande syn på vilket teorifält som uppdragstaktik bör tillhöra avspeglar sig i vilka attribut som lyfts fram. Även om flera är lika finns det ett tydligt fokus hos Brehmer och van Creveld på informationshanteringen, medan Shamir snarare fokuserar på relationer och ledarskap för sina attribut.

#### 4.6 Theoretical utility

Här ska uppdragstaktiken med sina attribut betraktas ur sitt stora teoretiska sammanhang, inom ledningsteori eller manöverkrigföring. Detta skapar en förståelse för hur begreppet ska förstås och vara till nytta för den vidare teoribildningen.

Uppdragstaktiken som koncept förekommer inom två större teoribildningar, ledningsteori och teorin om manöverkrigföring.<sup>103</sup> Eftersom begrepp finns till för att stötta teoribildning<sup>104</sup> är det relevant att undersöka uppdragstaktik ur sin vidare teoretiska kontext.

Uppdragstaktikens roll i ledningsteori har historiskt beskrivits som ett gynnsamt sätt att hantera krigets kaos.<sup>105</sup> Att hantera det som Clausewitz beskriver som krigets friktioner är ledningens viktigaste uppgift. Det handlar om att samordna människor och resurser för att nå ett militärt mål.<sup>106</sup>

Även inom manöverkrigföring har uppdragstaktik beskrivits som nyckeln för att kunna nå ett avgörande och kunna fatta beslut snabbt.<sup>107</sup> Här beskrivs dock endast uppdragstaktik som en möjlighet för chefer att leda genom uppdrag genom att låta underordnade få ta egna initiativ. Resterande attribut som krävs för att uppdragstaktik ska uppnås glöms bort i beskrivningarna. Att beskriva uppdragstaktik som att det är ett ”vad” som delges, inte ett ”hur” gör att många nyanser som hör till begreppet glöms bort eller förbises. Utifrån analysen

---

<sup>101</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 124.

<sup>102</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 274.

<sup>103</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 117ff; Ångström, Jan och Widén, Jerker. *Contemporary Military Theory*, 64ff.

<sup>104</sup> Gerring, John. “What Makes a Concept Good?”, 381.

<sup>105</sup> Smedberg, Marco. *Militär Ledning – Från Napoleonkrigen till Bosnienkrisen*. Lund: Historiska Media, 2001, 282.

<sup>106</sup> Ångström, Jan och Widén, Jerker. *Contemporary Military Theory*, 116ff.

<sup>107</sup> *Ibid*, 117.

av begreppet står det tydligt att det finns vissa förutsättningar för att uppdragstaktik ska vara effektiv i organisationen. Träning och utbildning samt ett accepterande klimat är båda dessa faktorer som påverkar uppdragstaktiken. Dessa kan dock inte ses som en del av uppdragstaktiken själv, utan genomsyrar mer av organisationen. Detta borde då även påverka såväl manöverkrigföring som ledningsteori, beroende på vilket utrymmer uppdragstaktiken får.

Synen på huruvida uppdragstaktik ska ses som en metod, filosofi eller kultur har skiljt sig åt mellan de olika teoretikerna. Detta avspeglar sig även i hur de beskriver dess motsats och attribut. Det borde då även påverka dess roll inom såväl ledningsteori som manöverkrigföring. Sett ur van Crevelds perspektiv tenderar uppdragstaktik att anta en roll som endast ska hantera krigets osäkerheter, och förflytta dessa uppåt eller nedåt i hierarkin.<sup>108</sup> Uppdragstaktik blir här beroende av ett yttre ramverk – och kan inte stå för sig själv. En ledningsmodell sett ur van Crevelds perspektiv kräver andra faktorer för att kunna stå självständigt. I Shamirs modell tillkommer fler faktorer som han menar bidrar till att kunna kalla uppdragstaktik för en kultur – ger det en större påverkan på det teoretiska fält som uppdragstaktik är en del av? Att de skulle påverka olika vore dramatiskt att säga, dock kan de ha påverkan inom olika områden och på olika sätt.

Utifrån variabeln *depth* framgår det att teorierna kan delas in i två tydliga kategorier, där ledarskap står på ena sidan och ledning på den andra. Kategoriseringen i sig tillskrivs olika attribut från uppdragstaktik, där uppfattningen kring vad uppdragstaktik ska tillskrivas snarare verkar bero på vilket perspektiv som respektive teoretiker utgår ifrån. Att uppdragstaktik kan tillskrivas både ledarskap och ledning beroende på vilka attribut som tillskrivs påverkar det teoretiska området och nyttan med uppdragstaktiken. Att kunna betrakta ett begrepp ur olika synsätt kan inte sägas vara ett problem i sig, problematiken bottnar snarare i att dessa skillnader inte blir belysta – varken i teoribildning eller i den praktiska verksamheten. Om uppdragstaktik ses ur Brehmer och van Crevelds perspektiv, som främst ett sätt att hantera information och kommunikation, tas andra variabler inte i beaktning. På samma sätt kan Shamirs utgångspunkt i uppdragstaktik som en ledarskapsfilosofi gå miste om de attribut som hanterar information och kommunikation. Beroende på vilken tolkning av uppdragstaktik som används kommer detta påverka ledningssystemet, samt både ledningsteori och manöverkrigföring. Eftersom synen på uppdragstaktik förändras kommer det påverka andra delar i systemet och teorin, då det kan krävas andra resurser för att möjliggöra uppdragstaktik.

---

<sup>108</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 274.

## 4.7 Field utility

Uppdragstaktiken ska här betraktas utifrån närliggande begrepp om ledningsmetoder som kan påverkas av att begreppet omformuleras.<sup>109</sup> Det begrepp som är närmast besläktat med uppdragstaktik är decentraliserad ledning, ett begrepp som kan påverkas av en analys av uppdragstaktik. Både Shamir, Brehmer samt van Creveld menar att uppdragstaktik är sprunget ur tanken om decentralisering.<sup>110</sup> Det är utifrån redan existerande begrepp som även nya begrepp formas, det finns alltid en omvärld att förhålla sig till.<sup>111</sup>

Om vi förändrar synen på uppdragstaktik borde det således även påverka den decentraliserade ledningen. Den decentraliserade ledningen kan beskrivas som en förutsättning för uppdragstaktik. Om närliggande begrepp kan komma att påverkas av en omformulering av det analyserade begreppet ska även omkringliggande begrepp ses över. Ju bredare ett fenomen kan undersökas, desto mer givande är analysen av det.<sup>112</sup>

Shamir, van Creveld och Brehmer beskriver alla relationen mellan decentraliserad ledning och uppdragstaktik. Även om uppdragstaktik inte är den enda formen av decentraliserad ledning utgör den en stor del av de vi i dag förknippar med denna ledningsform. Shamir menar att uppdragstaktik är det som betecknar decentraliserat ledarskap – den filosofi som uppdragstaktiken vilar på. Här menar han att det främst handlar om att ta initiativ,<sup>113</sup> det som kan ses som kärnan i uppdragstaktiken. Om decentraliserat ledarskap och ledning kan sägas vara samma sak i den här kontexten är svårt att säga, det beror sannolikt på från vilket perspektiv vi betraktar dessa. Som analysen tidigare har presenterat menar Shamir att dessa är former av ledarskap, inte ledning, medan van Creveld och Brehmer pekar på ledning som en fråga om informationshantering. Därigenom speglar detta av sig även på hur de ser på uppdragstaktikens kontext.

Decentraliserad ledning förklaras som den ledningsform som bäst hanterar krigets oförutsägbarhet och ovisshet.<sup>114</sup> Det är ett sätt att delegera uppgifter och leda genom uppdrag snarare än kommando.<sup>115</sup> Då uppdragstaktik visat sig kunna förklaras på olika sätt, beroende på perspektiv, kan det även komma att gälla för decentraliserad ledning. Även om denna

---

<sup>109</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 382.

<sup>110</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 268-271; Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 3; Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 120-121.

<sup>111</sup> Gerring, John. "What Makes a Concept Good?", 382.

<sup>112</sup> Ibid, 383.

<sup>113</sup> Shamir, Eitan. *Transforming Command*, 3.

<sup>114</sup> Van Creveld, Martin. *Command in War*, 274

<sup>115</sup> Brehmer, Berndt. *Insatsledning*, 157.

ledningsform kan förstås som ett vidare begrepp än vad uppdragstaktik gör, så finns det en del attribut som även påverkar decentraliserad ledning.

Träning och utbildning som i analysen har lyfts fram som en förutsättning för uppdragstaktik bör påverka även decentraliserad ledning. Inte bara för att uppdragstaktik kan ses som en del av denna, utan även för att attribut som även tillskrivs uppdragstaktik hanteras under decentraliserad ledning – de beskrivs till del på samma sätt. Det som främst betonas i den decentraliserade ledningen, och även ledarskapet, är förmågan att ta initiativ och fatta egna beslut. Även om decentraliserad ledning ses som uppdragstaktikens kontext tycks den stå relativt orörd även om uppdragstaktiken och dess attribut förändras. Uppdragstaktiken tillskrivs ett bredare spann av både lednings- och ledarskapsattribut än vad decentralisering gör, det tycks endast förklaras av teoretikerna som den kontext som uppdragstaktiken placeras inom.



## 5 Diskussion och slutsats

I det inledande kapitlet presenterades de frågeställningar som analysen skulle hantera:

- *Hur kan uppdragstaktik förstås?*
  - *Vilka attribut tillskrivs uppdragstaktik?*
  - *Vilka likheter och skillnader finns hos de olika uppfattningarna om uppdragstaktik?*
  - *Är det en lednings- eller ledarskapsmodell?*

Analysen har visat att de attribut som tillskrivs uppdragstaktik av olika teoretiker inte alltid stämmer överens, och kan till och med säga emot varandra. Det är inte heller alla attribut som är relevanta för uppdragstaktiken i sig, utan snarare kan ses som en förutsättning för att den ska kunna fungera. Genom analysen har träning och utbildning visat sig som en grundläggande förutsättning för att uppdragstaktik ska vara möjlig, och ge avsedd effekt. Analysen pekar därmed på viktiga faktorer som uppdragstaktiken bör innehålla, och som även bör belysas i de sammanhang där uppdragstaktiken finns.

Analysen pekar på att det finns faktorer som snarare kan ses som förutsättningar för uppdragstaktik, än som attribut. Dessa är *träning och utbildning* samt *chefens ansvar*, dessa faktorer genomsyrar andra attribut snarare än att utgöra några själva.

De attribut som kan sammanställas och tillskrivas uppdragstaktik är:

- Ömsesidigt förtroende för professionell kompetens
- Utmärkt kommunikation baserad på en gemensam förståelse av doktrin
- Tolerans för misstag
- Att få och våga ta initiativ
- Utnyttja information på bästa sätt
- Chefens avsikt
- System för informationsspridning och hantering

De olika attributen har även pekat på relationen mellan över- och underordnade, som bottnar i en syn på människan som kompetent och ansvarstagande. Att tillskriva attribut som initiativ, att tolerera misstag och en tro på att vi fattar rätt beslut – kräver en människosyn som tillåter allt detta. Det innebär även att organisationen måste föda den människosynen för att

uppdragstaktiken ska fungera. Således blir det någonting som uppdragstaktik har att förhålla sig till, eller snarare något som de som utövar uppdragstaktik måste förhålla sig till. Denna syn på människan speglar även att det inte är en evighetsresurs, människan är inte en utbytbar produkt då den träning och utbildning som krävs även kommer att kosta mer för organisationen. Precis som den tidigare forskningen visade ställer det här stora krav på officerare.<sup>116</sup> Det visar även på vikten av att gå tillbaka till den rådande doktrinen och analysera relationen mellan denna och ledningsfilosofin – eftersom verksamheten kan behöva förändras.<sup>117</sup> Även Nelsen menade att det krävs en djup förståelse för att kunna implementera uppdragstaktik i den utsträckning som det krävs för ett sådant sätt att leda.<sup>118</sup> Den genomförda analysen kan således bidra till förståelsen för uppdragstaktik för militära organisationer.

Att uppdragstaktik riskerar att tolkas som både en ledarskaps- och ledningsfilosofi lyftes i problemformuleringen. I analysen visade sig denna skillnad även genomsyra flera variabler, där olika attribut tillskrivs uppdragstaktik beroende på synsätt. Eftersom träning och utbildning har lyfts fram som en förutsättning för uppdragstaktiken påverkas detta av vilket synsätt vi har på det. Det är utifrån träning och utbildning som uppdragstaktiken formas hos individerna, då kommer även de attribut som tillskrivs att befastas. Att de divergerande uppfattningarna kring vilka attribut som tillskrivs begreppet uppmärksammas har genom analysen visat sig centralt för den fortsatta förståelsen och utvecklingen av uppdragstaktik. Även David Schmidtchen belyser att uppdragstaktik handlar om ledarskapsfrågor – att det är chefens ansvar att skapa ett organisatoriskt klimat som möjliggör uppdragstaktik. Hans tankar kring att uppdragstaktik är en kultur som måste genomsyra hela verksamheten stämmer överens med Shamirs syn på uppdragstaktik, då de båda betonar ledarskapet som den centrala faktorn.<sup>119</sup>

Analysen visar även på hur brett begreppet uppdragstaktik är, och att det innehåller mycket mer än initiativtagning och att förstå chefens avsikt, även om många attribut även kan sammankopplas med detta. Det finns både likheter och skillnader mellan de olika teoretikernas syn på uppdragstaktik. Det som är mest framträdande i analysen är hur centralt ledarskapet är hos alla teoretiker, även om Brehmer och van Creveld fokuserar på informationshantering.

---

<sup>116</sup> Sloan, Geoffrey. "Military Doctrine, Command Philosophy and the Generation of Fighting Power: Genesis and Theory", 263.

<sup>117</sup> Ibid, 263.

<sup>118</sup> Nelsen, John T. "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle", 24.

<sup>119</sup> Schmidtchen, David. "Developing Creativity and Innovation through the Practice of Mission Command", 11.

Det framkommer även att de attribut som tillskrivs uppdragstaktik även avspeglar sig i den term som vi fäster vid begreppet. I analysen visade det sig att de teorier där uppdragstaktik framför allt betraktades som ledarskapsfilosofi, så reflekterades detta i termen – och i de fall där det var ledningen och informationen som stod i centrum var det detta som syntes i termen.

Den norska studien som Offerdal och Jacobsen genomförde visade på skillnaden mellan den teoretiska uppfattningen om uppdragstaktik och den faktiska utövningen av denna i det norska försvaret. Detta utgick dock från grundbetydelsen av *Auftragstaktik*.<sup>120</sup> Här finns det dock en viktig poäng för den nu genomförda studien, då de attribut som tillskrivs uppdragstaktik i dag inte är desamma som under andra världskriget, även om det finns likheter. Genom att ha analyserat begreppet uppdragstaktik mer ingående har därför en djupare förståelse för begreppets innebörd presenterats – och således kan detta öka möjligheten för officerare att implementera detta i träning och utbildning.

## 5.1 Yrkesrelevans

Genom att belysa bredden av begreppet uppdragstaktik samt analysera dess attribut och innebörd ges en djupare förståelse av uppdragstaktik. Denna beskrivning av uppdragstaktiken skiljer sig från en som presenteras i militära doktriner,<sup>121</sup> där uppdragstaktiken inte beskrivs så ingående som den borde göra. Att luta den militära organisationen mot en mångbottnad ledningsfilosofi kan ha många fördelar, men det kräver också att officerare känner till dess mångsidighet och förutsättningar för att den ska kunna finnas och råda inom organisationen.

Doktrinarbete är det som under lång tid har utgjort den högsta formen av kunskap inom ledningsvetenskaplig forskning, och därmed utgjort en normativ modell för ledning.<sup>122</sup>

Den militära verksamheten tenderar att bli allt mer teknikbaserad, vilket enligt van Creveld och Brehmer förändrar balansen för ledningsfilosofin och tenderar till en allt mer centraliserad ledning. Här finns ett förhållande mellan den rådande doktrinen och synen på ledning som krockar med utvecklingen av de tekniska kommunikationsmedlen. Även om van Creveld menar att centraliserad och decentraliserad ledning inte är varandras raka motsatser, utan likväl kan vara sammanflätade i vissa partier, drog han dessa slutsatser under en tid då

---

<sup>120</sup> Offerdal, Audun och Jacobsen, Jan O. "Auftragstaktik in the Norwegian armed forces", 221.

<sup>121</sup> Försvarmakten. *Militärstrategisk Doktrin*. Stockholm: Försvarmakten, 2016, 67-69.

<sup>122</sup> Brehmer, Berndt. *Aspekter på ledning*, 64.

den tekniska utvecklingen inte låg på samma nivå som den gör för den moderna försvarsmakten i dag.

Analysen har tydligt visat att uppdragstaktik kan ses på olika sätt, beroende på vilket perspektiv som används. Detta visar på ett behov av att diskutera vad uppdragstaktik är, och hur det ska användas i den militära organisationen. Att beskriva uppdragstaktik utifrån värdeord som *initiativtagande* och *chefens avsikt* visar sig här ge en allt för tunn bild av vad uppdragstaktik är.

## 5.2 Vidare forskning

En intressant frågeställning som har väckts är hur uppfattningen kring uppdragstaktik är i verkligheten? Ett förslag till vidare forskning är att genom samtalsintervjuer eller enkäter undersöka om resultaten från denna studie stämmer överens med uppfattningen hos yrkesverksamma officerare.

En förutsättning för uppdragstaktik är träning och utbildning, samt att arbeta tillsammans under en längre tid. Är detta något som genomförs? Hur utbildas officerare på detta i praktiken? En intervju- eller enkätstudie med soldater och officerare skulle här kunna jämföras med teorin om uppdragstaktik.

En kvantitativ analys av uppdragstaktik i enlighet med denna, med ett annat material skulle vara intressant och bidra till denna undersökning reliabilitet. Stämmer dessa undersökningsresultat överens med andra uppfattningar om uppdragstaktik? Får vi ett annat utfall ifall vi gör en kvantitativ analys på ett annat källmaterial?

Analysen har inte tagit hänsyn till särskilda stridskrafter, utan fokuserat på konceptets teoretiska gods. Men ledning av olika stridskrafter skiljer sig åt, genom bland annat personalnivåer och tempo.<sup>123</sup> För den vidare forskningen kan uppdragstaktiken analyseras utifrån mark-, sjö-, luft- eller cyberperspektiv för att nå djupare inom respektive arena. Skiljer det sig åt mellan hur uppdragstaktik fungerar inom respektive stridskraft?

Om uppdragstaktik kräver sammansvetsade förband som har tränat tillsammans länge – hur fungerar det vid tillfälligt sammansatta förband? Som Nordic Battlegroup eller insatsen i Afghanistan? Här skulle en intervju- eller enkätstudie genomföras, där denna begreppsutredande studie ligger till grund som teori för uppdragstaktiken. Här kan sedan intervjuerna jämföras mot den konceptuella teorin om uppdragstaktik.

---

<sup>123</sup> Smedberg, Marco. *Militär Ledning*, 282.

# Litteratur och referensförteckning

Beckman, Ludvig. *Grundbok i Idéanalys – det kritiska studiet av politiska texter och idéer*. Stockholm: Santérus Förlag, 2005.

Bergström, Göran och Boréus, Kristina. Samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys. I *Textens mening och makt*, Bergström, Göran och Boréus, Kristina (red.). Lund: Studentlitteratur AB, 2012.

Brehmer, Berndt. *Insatsledning*. Stockholm: Försvarshögskolan, 2013.

Brehmer, Berndt. Ledningsvetenskapliga perspektiv. I *Aspekter på ledning*, Persson, Mats (red.). Stockholm: Försvarsmakten, 2009.

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur, 2009.

Esaiasson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik., Towns, Ann och Wängnerud, Lena. *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5. uppl. Stockholm: Wolters Kluwer, 2017.

Försvarsmakten. *Militärstrategisk Doktrin*. Stockholm: Försvarsmakten, 2016.

Grauer, Ryan. *Commanding Military Power*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

Gerring, John. "What Makes a Concept Good? A Critical Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences". *Polity*. Vol. 31, No.3 (1999): 357-393.

Hulterström, Patrik och Widén, Jerker. "Strid – en teoretisk analys". *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*. Nr 4 oktober/december. (2013): 50-73.

Johannessen, Asbjörn och Tuft, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB, 2010.

Lind, William S. *Handbok Manöverkrigföring*. Stockholm: Försvarshögskolan, 2002.

Nelsen, John T. "Auftragstaktik: A Case for Decentralized Battle". *Parameters*, september. (1987): 21-34.

Northouse, Peter G. *Leadership – Theory and Practice*. London: SAGE Publications, 2016.

Offerdal, Audun och Jacobsen, Jan O. "Auftragstaktik in the Norwegian armed forces". *Defense Analysis*. Vol. 9, No. 2 (1993): 211-223.

Petersson, Magnus och Ångström, Jan. Krigsvetenskap som samhällsvetenskap. I *Krigsvetenskaplig Årsbok 2006*. Brehmer, Berndt (red) 131-153. Stockholm: Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen, 2007.

Sartori, Giovanni. *Social Science Concepts – A Systematic Analysis*. London: SAGE Publications, 1984.

Schmidtchen, David. “Developing Creativity and Innovation through the Practice of Mission Command”. *Australian Defence Force Journal*. No. 146 (2001): 11-17.

Shamir, Eitan. *Transforming Command – The Pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies*. Stanford: Stanford University Press, 2011.

Sloan, Geoffrey. “Military Doctrine, Command Philosophy and the Generation of Fighting Power: Genesis and Theory”. *International Affairs*. Vol. 88, No. 2 (2012): 243-263.

Smedberg, Marco. *Militär Ledning – Från Napoleonkrigen till Bosnienkrisen*. Lund: Historiska Media, 2001.

Storr, Jim. “A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command”. *Defence Studies*. Vol. 3, No. 3 (2003): 119-129.

Van Creveld, Martin. *Command in War*, London: Harvard University Press, 1985.

Ångström, Jan och Widén, Jerker. *Contemporary Military Theory – The Dynamics of War*. Routledge, 2015.