



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Andreas Johansson		HSU16-18/HSU 9:2
Handledare		
Professor Alastair Finlan		Antal ord: 13984
	Beteckning	Kurskod
		2HU067
SVENSK ARMÉKULTUR I FÖRÄNDRING		
<u>Sammanfattning:</u>		
<p>Eftersom svenska Försvarsmakten sedan slutet av Kalla kriget genomgått flera genomgående förändringar, som bland annat inneburit förändrade uppgifter, och ett närmande till Nato, finns anledning att fundera över hur det påverkat organisationskulturen. Denna uppsats tar sin utgångspunkt i kulturella faktorer som har inverkan på uppdragstaktikens genomförande. Uppdragstaktik är den ledningsfilosofi som utvecklats i Preussen och som svenska Försvarsmakten under förra århundradet utvecklat utefter sina förutsättningar. Uppsatsen är en jämförande studie av svenska armén i slutet av Kalla kriget respektive under inledningen av det nya milleniet, avseende kulturella faktorer som påverkar uppdragstaktik. Mot bakgrund av teorier kring militär organisationskultur i förändring, kan skillnader och likheter bättre förstås. Detta är relevant att undersöka i ljuset av pågående återgång mot ett mer nationellt inriktat försvar, där rådande organisationskultur påverkar förändringsarbete. Resultatet av undersökningen visar att flera kulturella faktorer som påverkar genomförandet av uppdragstaktik som ledningsfilosofi har förändrats. Svenska arméns syn på att använda sig av uppdragstaktik har däremot inte förändrats i samma omfattning, vilket leder till slutsatsen att den är en starkt rotad norm i den svenska arméns organisationskultur.</p>		
<u>Nyckelord:</u> Militär kultur, uppdragstaktik, militär förändring		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	3
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	4
1.2.1 Forskningsfrågor	5
1.3 MATERIAL OCH AVGRÄNSNINGAR	5
1.3.1 Begrepps användning.....	5
1.3.2 Empiriskt material.....	8
1.3.3 Avgränsningar i rum	8
1.3.4 Avgränsningar i tid.....	9
1.4 DISPOSITION	9
2. TEORI.....	10
2.1 INTRODUKTION TILL UPPSATSENS TEORI	10
2.2 VAL AV TEORETISKT PERSPEKTIV	14
2.3 DEFINITION AV ANALYSVERKTYG.....	15
2.4 MOTIV TILL VALDA TEORIER	17
2.5 SAMMANFATTNING	17
3. METOD.....	18
3.1 METODBESKRIVNING.....	18
3.1.1 Tolkande textanalys i jämförande studie	18
3.1.2 Att undersöka kultur	19
3.1.3 Motiv till vald metod.....	20
3.1.4 Sammanfattning metod.....	20
3.2 OPERATIONALISERING	21
4. ANALYS/RESULTAT	23
4.1 INLEDANDE BESKRIVNING AV BAKGRUND	23
4.2 SAMMANFATTNING AV RESULTAT AV JÄMFÖRELSEN MELLAN MÄTPUNKTERNA	26
4.2.1 Armékultur under slutet av Kalla kriget.	26
4.2.2 Armékultur under 2000-talets inledande decennium.	30
4.3 SVAR PÅ FORSKNINGSFRÅGAN	35
5. DISKUSSION.....	37
5.1 SAMMANFATTNING AV DISKUSSIONEN.....	37
5.2 DISKUSSION	37
5.3 REFLEKTION	41
5.4 FORTSATT FORSKNING	41
6. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....	42
6.1 LITTERATUR	42
6.2 RAPPORTER, ARTIKLAR, ANDRA KÄLLOR.....	43
6.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	44
6.4 INTERVJUER	45

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Svenska försvarsmaktens angivna ledningsfilosofi är baserad på det vi kallar för uppdragstaktik.¹ Den har funnits med som begrepp i försvarsmaktens doktriner och reglementen under en längre tid. Uppdragstaktik, så som den utvecklades i Preussen, har adopterats av en rad nationers väpnade styrkor. Respektive nation har dock sin egen tolkning av uppdragstaktik och hur den utövas. Enligt Karlis Neretnieks är uppdragstaktik en fråga om kultur, där organisationen behöver utveckla medlemmarnas initiativkraft, våga delegera och tillåta misstag. Det behöver, enligt honom, göras även i fredstjänsten för att kunna tillämpa uppdragstaktik framgångsrikt.² Man kan inom kulturbegreppet skilja på olika kulturella nivåer. Den nationella strategiska kulturen är överordnad och påverkar hur den militära kulturen yttrar sig. För att kunna anamma uppdragstaktik och införliva det i organisationen krävs vissa understödande kulturella drag.³

Det finns alltså vissa kulturella faktorer som är förknippade med den preussiska ursprungliga uppdragstaktiken som i vissa fall inte föreligger hos den som försöker anbringa denna ledningsfilosofi. Detta har gett upphov till olika varianter hos de nationer som implementerat uppdragstaktik, som bär spår av respektive nations strategiska förutsättningar och dess militära organisationskultur.⁴

Organisationskultur är grundat i kulturella normer som styr aktörernas handlingsutrymme och de är svåra att ändra.⁵ Dock kan organisationskulturen förändras av olika orsaker.⁶ Som exempel finns röster i USA som hävdar att den amerikanska arméns nyttjande av nya tekniska system samt deras sätt att föra krig under 2000-talet, gjort dem sämre på att använda uppdragstaktik.⁷ Ett beteende av mikro-management, stor försiktighet när gäller att hantera

¹ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin 2016* (Stockholm: Försvarsmakten, 2016) s. 67

² Neretnieks, Karlis, "Uppdragstaktiken är död – leve uppdragstaktiken" i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell; Wedin, Lars (red.), 20-34 (Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, 2016) s. 28-29

³ Shamir, Eitan, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies* (Stanford: Stanford University Press, 2011) s. 191

⁴ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 5

⁵ Farrell, Theo & Terriff, Terry, *The sources of military change: culture, politics, technology* (Boulder: Lynne Rienner, 2002) s. 7

⁶ Farrell & Terriff, *The sources of military change: culture, politics, technology*, s. 8

⁷ Montcalm, Rick, (2018-01-16), *A New Dependency: Our Addiction to Information and Approval are Killing Mission Command*. Hämtad 2018-01-17 från Modern War Institute, West Point. <https://mwi.usma.edu/new-dependency-addiction-information-approval-killing-mission-command/>

risker och urholkat förtroende för underställda chefer, har skapat ett behov av godkännande inför varje beslut.⁸ Eitan Shamir beskriver även hur förmågan till uppdragstaktik kan förloras under en period av förändrad operativ inriktning, där lågintensiva konflikter skapade en israelisk armé som inte vågade ta risker, inte hade klara mål med sin verksamhet och uppvisade en ökande försiktighet i att delegera ansvar.⁹ Bara för att svenska armén en gång i tiden har format en kultur av det vi kallar uppdragstaktik, så är det inte en stelnad process. Det går också att förändra denna kultur till något annat bort från det vi definierar som den svenska modellen av uppdragstaktik. Sammanfattningsvis är detta en uppsats som handlar om hur kulturella aspekter påverkar militära organisationer i förändring. Detta görs genom att analysera uppdragstaktik som ledningsfilosofi i svenska armén, och nedan förklaras varför denna aspekt valts.

1.2 Syfte och frågeställning

Kulturella influenser gör att uppdragstaktik utövas på olika sätt. Mot bakgrund av detta, dras slutsatsen att olika nationer utövar mer eller mindre uppdragstaktik, jämfört med den ursprungliga versionen. Olika nationers militära kultur verkar vara olika kompatibla med uppdragstaktik i sin ursprungliga form, med svårigheter att efterleva dess ideal. Att ta utgångspunkt i 1980-talet motiveras av, att svenska armén under denna tidpunkt får anses präglad av en tydlig hotbild av konventionell krigföring inom ramen för världskrig, och att det är före den stora strukturella förändring som skedde i och med Kalla krigets slut. För att kunna värdera hur det förhåller sig med den svenska arméns sentida relation till uppdragstaktik, är det relevant att undersöka hur den svenska militära kulturen utvecklats på 2000-talet. Armén har under denna period genomfört operationer tillsammans med Nato på en helt annan nivå än under Kalla krigets dagar. Det kan hävdas att ett högre krav på att vara interoperabel med Nato har påverkat den svenska militära kulturen i någon riktning.

”Krig förs idag i allmänhet av koalitioner.[...] I allmänhet används Natos planeringsprinciper. Detta kan också kallas den byråkratiska metoden för krigföring.”¹⁰

⁸ Montcalm, *A New Dependency: Our Addiction to Information and Approval are Killing Mission Command*.

⁹ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 93-94

¹⁰ Wedin, Lars, ”Uppdragstaktik i historien och nutiden” i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell; Wedin, Lars (red.), 3-19 (Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, 2016), s. 15

Sverige har under denna period haft fullt fokus på internationella fredsbevarande insatser. Under denna period har även pliktförsvaret lagts vilande och insatsförsvaret med helt annat personalförsörjningssystem implementerats. Det är i ljuset av pågående återgång till nationellt fokus, för att möta ett militärt hot mot Sverige, relevant att fråga sig hur denna föregående period har påverkat vår syn på uppdragstaktik

Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur svensk militär armékultur i de angivna tidsperioderna kan sägas understödja uppdragstaktik som ledningsfilosofi.

1.2.1 Forskningsfrågor

Forskningsfrågan för denna uppsats är:

Hur har de kulturella förutsättningarna för uppdragstaktik inom svenska armén förändrats från tiden för Kalla krigets slutskede jämfört med tidigt 2000-tal?

1.3 Material och avgränsningar

1.3.1 Begreppsanvändning

Uppdragstaktik:

Här följer en kort definition avseende huvuddragen i det som definierar uppdragstaktik i sin ursprungliga form.

”Uppdragstaktik bygger i grunden på övertygelsen att i strid kommer det oväntade att vara regel”¹¹

Citatet bygger på Clausewitz idéer om växelverkan mellan de stridande parterna,¹² och de olika friktioner han nämner i sin första bok om krigets natur.¹³ Dessa leder till avsaknad av absolut kontroll på händelseutvecklingen och ger ett behov av en ledningsfilosofi som kan hantera dessa osäkerheter.

Auftragstaktik, som ska förstås som en livsstil, anses bygga på ett antal faktorer.¹⁴

Begreppet användes dock inte i doktriner från början, trots att metoden användes i praktiken.¹⁵

¹¹ Neretnieks, ”Uppdragstaktiken är död – leve uppdragstaktiken”, i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 21

¹² Clausewitz, Carl von, *Om kriget* (Stockholm: Bonniers, 1991) s. 31

¹³ Clausewitz, *Om kriget*, s. 29-83

¹⁴ Palmgren, Anders; Wikström, Niklas ”Auftragstaktik och uppdragstaktik” i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell; Wedin, Lars (red.), 35-66 (Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, 2016) s. 36

¹⁵ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 4

Här följer dock en koncentrerad beskrivning av bärande element i den militära kulturen kring *Auftragstaktik*, tolkat från Palmgren & Wikström:¹⁶

- Viljan att ta risker för att nå målsättningar samt fostra handlingskraft och mod. Ett utvecklat belöningsystem för att främja detta.
- Utbildning av officerarnas intellekt och vikten av bildning, helhetsförståelse samt förmåga att bedöma läget och fatta beslut. Läget ska förstås utifrån uppdraget med målet i fokus och osäkert beslutsunderlag är regel. Planen får inte vara central. Det är förmågan att behärska uppkommande situationer och att ge enkla order som är viktigt.
- Förtroendeskapande föregångsmannaskap genom officerens förmåga till trupputbildning och praktisk skicklighet.
- De högre förbanden skulle innehålla alla nödvändiga vapen och truppslag för ett självständigt uppträdande.
- Beslutsamhet och gå-på-anda med anfallet i centrum, vilket också bidrog till militarism och bristande strategiskt tänkande.

Shamir understryker att tysk *Auftragstaktik* ska ses som en livsstil som utvecklats både underifrån och ovanifrån under lång tid, samt som en produkt av specifika historiska omständigheter som utvecklade ett visst synsätt och en viss militär kultur.¹⁷

Han har listat de kulturella betingelser han anser nödvändiga för att tillämpa denna typ av uppdragstaktik:¹⁸

- Förståelse för det högre syftet.
- Ömsesidigt förtroende baserat på professionell kompetens.
- Kommunikation baserat på gemensam förståelse för doktrinen.
- Högt värderande av inläring genom träning och utbildning.
- Tolerans för välmenade misstag.
- Förkärlek till agerande och initiativtagande.
- Chefer med tydligt ansvar.
- Tilltro till underlydandes förmåga att göra omdömesfulla bedömanden.

¹⁶ Palmgren & Wikström, "Auftragstaktik och uppdragstaktik" i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 36-47

¹⁷ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 52-53

¹⁸ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 26-27

Utifrån ovanstående kommer denna uppsats definiera uppdragstaktik som en ledningsfilosofi som innehåller, och som understöds av en militär organisationskultur som uppmuntrar:

- Förståelse för det högre syftet och viljan att ta risker för att nå målsättningen, snarare än att följa planen.
- Initiativtagande och mod, samt en offensivanda. Ett belöningssystem för att uppmuntra detta samt acceptans för välmenade misstag.
- Förtroendeskapande genom hög professionalism, genom att officeren tränas som både truppförare och trupputbildare, samt utbildas mot en högre förståelse för helheten och förmåga att fatta väl avvägda beslut. Bildning av officeren betonas.
- Ett decentraliserat beslutsfattande med tydligt ansvarsförhållande genom organisationen och chefer som vill ta ansvar.
- Självständighet genom att förband på lägre nivåer kan lösa tilldelade uppgifter utan tidskrävande samordning.

Denna uppsats ser *auftragstaktik* i dess ursprungliga preussisk-tyska variant som en idealtyp och erkänner därmed att tillämpad uppdragstaktik kan skilja sig från denna idealtyp, i högre eller lägre utsträckning. När begreppet uppdragstaktik används i uppsatsen är det ovanstående definition som avses.

För att förstå under vilka premisser uppdragstaktiken utvecklas, påverkas och i vilken kontext den ska verka blir det även nödvändigt att bredda analysen något utanför denna definition. Det innebär att analysen inte enbart kommer luta sig mot ovanstående definition. Detta kommer tydliggöras under kapitel 2.

Kultur:

Kultur definieras enligt Peter H Wilson som de värderingar, normer och antaganden som vägleder mänskligt agerande.¹⁹ Den gör, enligt honom, personer mottagliga för att tolka situationer på ett begränsat antal sätt och möjliggör därför också ett begränsat antal möjliga handlingsalternativ att välja mellan.²⁰

Enligt Ann Swidler kan kultur ses som en verktygslåda för hur olika beteenden kan utformas, snarare än att se kultur som ett enhetligt system som tvingar fram ett bestämt beteende.²¹

¹⁹ Wilson, Peter H, "Defining Military Culture", *The Journal of Military History*, vol. 72-1, Januari 2008, s. 14

²⁰ Wilson, "Defining Military Culture", s. 14

²¹ Swidler, Ann, "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, vol 51-2, April 1986, s. 277

Enligt Schein är kultur förvisso en abstraktion, men är en stor kraft i vissa sociala och organisatoriska situationer som är kulturellt skapade.²² Han definierar en viss grupps kultur enligt följande:

*"[...] (A) pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."*²³

Av denna definition framgår, bland annat, att det handlar om gemensamma grundläggande antaganden inom avgränsad grupp, att dessa antaganden är tillräckligt accepterade som riktlinje för hur man ska uppfatta, tänka och känna kring vissa omständigheter/problem, för att kunna förmedlas vidare till nya medlemmar.

Denna uppsats följer dessa definitioner av kultur som *vägledande värderingar, normer och antaganden till hur en grupp människor tolkar sin omgivning och finner möjliga handlingslösningar*. Kultur ska alltså i detta ses *möjliggöra och begränsa antalet mentala handlingsalternativ snarare än att föreskriva ett bestämt agerande*. Ytterligare utvecklat resonemang kring kulturens påverkan och val av kulturellt perspektiv kommer under kapitel 2 - Teori.

1.3.2 Empiriskt material

Materialet består av texter från doktriner, reglementen, rapporter, styrdokument och vittnesskildringar, såväl som vetenskapliga arbeten främst inom uppdragstaktik och kultur. Materialet består även av kompletterande intervjuer av informantkaraktär,²⁴ syftande till att i huvudsak bidra med fakta och insikt.

1.3.3 Avgränsningar i rum

Uppsatsen undersöker svenska armén som organisation. Vissa officiella dokument och doktriner är inte riktade enbart till armén, utan till Försvarsmakten i sin helhet. Denna empiri har accepteras i de fall som lämpliga dokument specifikt riktade till armén eller

²² Schein, Edgar H, *Organizational culture and leadership*, 4 uppl (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), s. 7

²³ Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 18

²⁴ Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 4 uppl (Stockholm: Norstedts Juridik, 2012) s. 227, 252

markstridförmågan inte funnits. De textformuleringar som uppenbart inte handlar om armén och markstriden väljs bort.

1.3.4 Avgränsningar i tid

Avgränsningar i tid är inte exakta, men huvudfokus ligger på 1980-talet samt 2000-talet. I de fall det förekommer dokument som tillverkats kort efter dessa avgränsade tider anses materialet ha betydelse för att spegla, eller anses påverkat av, tiden under dessa tidsspann.

1.4 Disposition

Inledningsvis redovisas uppsatsens teoretiska utgångspunkt. En redovisning av undersökningens metod följer därefter. Här förklaras undersökningens metodologiska ansats, brister och förtjänster, och på vilket sätt forskningsfrågan besvaras. Därefter åskådliggörs framväxten av den svenska modellen av uppdragstaktik ur dess preussiska ursprung, och svensk strategisk kultur. Detta ger bakgrunden till den ledningsfilosofi som var rådande under Kalla kriget. Fortsatt i resultatdelen sker en jämförelse av hur faktorer inom armékulturen, kopplade till uppdragstaktik, förändrats mellan mätpunkterna. En diskussion förs därefter kring resultatet och hur de kulturella faktorerna påverkar arméns möjlighet att tillämpa sin ledningsfilosofi.

2. Teori

2.1 Introduktion till uppsatsens teori

Militär förändring:

Detta är en uppsats som tar sitt avstamp i kulturens påverkan på militära förändringsprocesser. Militär förändring ses i denna uppsats som förändringar av större karaktär. Förändringar av målsättningar, strategier eller organisation.²⁵ Detta passar in på den militära reformen efter Kalla kriget, med övergång från invasionsförsvar till insatsförsvar, förändrad säkerhetspolitisk inriktning, nya uppgifter och ny organisation.

Theo Farrell och Terry Terriff, menar att europeiska militära organisationer, däribland Sverige, genomgår transnationell förändring genom inflytelser från USA.²⁶

Fenomenet kallas övergripande för normspridning, *norm diffusion*. En del handlar om *Military emulation*, som betyder att militära organisationer efterliknar varandra.²⁷ Det görs antingen för att man rationellt vill kopiera ett vinnande koncept, eller, mer kulturellt betingat, för att skapa egen legitimitet genom att efterlikna den militära organisation som anses starkast.²⁸ Vreÿ (et al) talar om ”*paradigm militaries*”, som anses så fulla av militär effektivitet att de kopieras av flera andra.²⁹ Palmgren och Wikström menar att ”[...] Sverige sedan slutet av 1800-talet tenderat att mer eller mindre okritiskt och osammanhängande låna in idéer från de ledande militärmakterna”.³⁰

Det finns naturligtvis fler förklaringsmodeller för militära förändringar, exempelvis politik och teknologi, men denna uppsats fokus ligger på den militära kulturen.

Här följer en djupare beskrivning av de olika kulturella perspektiven som uppsatsen grundar sig på.

²⁵ Farrell & Terriff, The sources of military change: culture, politics, technology, s. 5

²⁶ Terriff, Terry; Osinga, Frans; Farrell, Theo (red.), *A transformation gap?: American innovations and European military change* (Stanford: Stanford University Press, 2010) s. 187

²⁷ Terriff, et al, *A transformation gap?: American innovations and European military change*, s. 10

²⁸ Terriff, et al, *A transformation gap?: American innovations and European military change*, s. 10

²⁹ Vreÿ, Francois; Esterhuyse, Abel; Mandrup, Thomas (red.), *On Military Culture: Theory, practice and African armed forces* (Claremont: UCT Press, 2013) s. 267

³⁰ Palmgren & Wikström, ”Auftragstaktik och uppdragstaktik” i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 59

Organisationskultur:

Organisationskultur kan delas upp i tre olika nivåer enligt Schein.³¹ Detta stycke redogör för hans beskrivning av dessa nivåer enligt hans bok ”Organizational culture and leadership”.³² De nivåer som beskrivs är *Artifacts*, *Espoused beliefs and values* samt *Basic underlying assumptions*. Den första nivån översätts här till artefakter som är det som är synligt i den fysiska miljön, exempelvis språk, teknologi, stil, publicerade värderingar, ritualer och ceremonier. Även observerade beteenden hör till denna nivå, enligt Schein, som varnar för att göra allt för långtgående antaganden baserade på enbart artefakter. Dessa observationer tolkas alltid genom observatörens egna reaktioner och känslor. *Espoused beliefs and values* får här översättas med gemensamma uppfattningar och normer. Innan en organisation gemensamt kommit överens om exempelvis, en lösning på ett nytt problem, så blir det bara ledarens lösning, som övriga kan förhålla sig skeptisk till. För att det ska bli en gemensam lösning behöver det konstateras att lösningen faktiskt fungerade, eller när detta är svårt att testa, genom social validering. Detta innebär att organisationen gemensamt upprätthåller tro på en lösning endast genom den sociala grupsammanslutningen och testas endast genom hur smärtfritt medlemmarna kan förhålla sig till den gemensamma idén. Dessa gemensamma uppfattningar och normer kan, enligt Schein, transformeras till icke-diskutabla antaganden som inte behöver korrelera med faktiskt beteende. Här måste observatören skilja på normer som är djupare förankrade i de grundläggande värderingarna, från de som tillhör organisationens ideologi, samt de som endast är framtids tankar. Dock är dessa gemensamma uppfattningar och normer medvetna och används normativt för att vägleda organisationens medlemmar om hur de ska agera vid lösandet av situationer och vid träning. Scheins tredje nivå, *Basic underlying assumptions*, översätts här med grundläggande värderingar.³³ Dessa är väldigt svåra att ändra på eftersom de byggs upp genom att de bekräftas som fungerande gång på gång tills de är helt självskrivna inom organisationen och tenderar att inte ifrågasättas. Att försöka ifrågasätta och ändra dessa grundläggande värderingar är förknippat med sådan ångest att vi tenderar att fortsätta tolka signaler i omgivningen som att våra grundläggande värderingar fortsatt är giltiga.

³¹ Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 23

³² Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 23-33

³³ Schein anser dock att antaganden är ett bättre uttryck än värderingar, för att de förra är mindre öppna för diskussion mellan dess medlemmar än de senare. Denna uppsats väljer det svenska uttrycket ”värderingar” eftersom detta anses mer vedertaget som begrepp för det som ligger djupt förankrat i människans sinne.

Mycket av det som en organisationskultur består av återspeglar den egna nationella kulturen och samspelet av olika subkulturer inom organisationen.³⁴ Därför är det viktigt att förstå både vilka nationella gemensamma värderingar som medlemmarna bär med sig, såväl som de gemensamma värderingar som härstammar från, exempelvis, professionens kultur.³⁵

Colin S Gray menar att människor och institutioner har anammat och anpassats efter en viss strategisk kultur, samtidigt som de konstruerar, tolkar och förändrar denna kultur.³⁶ Allt en säkerhetsorganisation gör manifesterar en viss strategisk kultur, eller visar åtminstone upp beteende som är format av denna kultur.³⁷ Detta gör att undersökningen kommer inledas med att beskriva den strategiska kultur som armén verkar inom.

Vidare anser Francois Vreÿ (et al) att organisationskultur alltid måste undersökas inom den kontext av politiska, ekonomiska och sociala system som den verkar i, eftersom de formar arméns normer och värderingar.³⁸

Detta avspeglas i det analysverktyg som redovisas senare som innehåller en faktor om politisk styrning.

Militär kulturell förändring:

För att sammanföra ovanstående rubriker av militär förändring och organisationskultur ges här några aspekter av organisationskulturens påverkan på militär förändring.

Som redovisades ovan, menar Schein att de värderingar som finns inom organisationen är svårast att förändra. För att återknyta till den inledande redovisningen av normspridning och hur militär kulturell förändring kan ske smärtfritt, kan sägas att det är centralt hur väl de nya normerna överensstämmer med egen militär kultur.³⁹ Med andra ord kan influenser som i grunden överensstämmer med den rådande militära organisationskulturens normer införlivas relativt smärtfritt. Den militära kulturen kan alltså vara en drivkraft för militär förändring, men kan också vara en förklarande bromskloss mot militär förändring.⁴⁰ Problemet för militära organisationer är att dess kultur är djupt förankrad i träning, reglementen, rutiner och praktiskt

³⁴ Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 55

³⁵ Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 55

³⁶ Gray, Colin S, *Modern Strategy* (Oxford: Oxford University Press, 1999) s. 130

³⁷ Gray, *Modern Strategy*, s. 132

³⁸ Vreÿ, et al, *On Military Culture: Theory, practice and African armed forces*, s. 266

³⁹ Terriff, et al, *A transformation gap?: American innovations and European military change*, s. 11

⁴⁰ Farrell & Terriff, *The sources of military change: culture, politics, technology*, s. 7-8

handlande, vilket gör att de sannolikt agerar som motstånd.⁴¹ Detta används för att teoretiskt försöka förstå varför eventuella förändringar mottas och andra inte.

Kulturella perspektiv:

En fråga, som är relevant att ställa kopplat till detta är, om kultur kan undersökas som förklarande faktor. Detta ska beskrivas genom att redovisa olika kulturella perspektiv.

Donna Winslow, som utvecklar Martin & Meyersons perspektivindelning i integration, differentiering och fragmentering, menar att *Integration* står för att organisationer har en kultur uppbyggd av breda drag av samhörighet, gemensamma idéer och normer och värderingar.⁴²

Differentiering erkänner subkulturernas inflytande och hur de kan utöva makt inom organisationen, hur informella kulturer påverkar och även hur utomstående civila kulturer påverkar organisationen.⁴³ *Fragmentering* framhäver att organisationskulturens kärna består av

tvetydigheter, oklarheter och motsägelser, vilket kan jämföras med ett post-modernistiskt synsätt, där flera uppfattningar råder om hur fenomen ska tolkas.⁴⁴ Särskilt med detta sistnämna

perspektiv kan kritik vara befogad. Jeremy Black menar till försiktighet när det gäller att förklara militär verksamhet genom att använda alltför generella beskrivningar.⁴⁵ Det är mer

relevant att beskriva variationen av militära kulturer och metoder.⁴⁶ Han menar att kultur som begrepp används vitt och brett, så att dess analyskraft delvis behöver ifrågasättas.⁴⁷ På samma

linje menar Wilson att det är osannolikt att all personal delar samma normer och värderingar, och avvikande eller motsägelsefulla beteenden kommer att kunna uppvisas inom

organisationen.⁴⁸

⁴¹ Terriff, et al, *A transformation gap?: American innovations and European military change*, s. 8

⁴² Winslow, Donna, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, Guiseppa (red.), 67-88, (New York: Routledge, 2007) s. 68

⁴³ Winslow, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, s. 74-76

⁴⁴ Winslow, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, s. 76-77

⁴⁵ Black, Jeremy, *Rethinking Military History* (New York: Routledge, 2004) s. 1-2

⁴⁶ Black, *Rethinking Military History*, s. 2

⁴⁷ Black, *Rethinking Military History*, s. 57

⁴⁸ Wilson, "Defining Military Culture", s. 18

2.2 Val av teoretiskt perspektiv

Denna uppsats granskar materialet genom perspektivet, *integration*.⁴⁹ Denna syn tillåter att se organisationen som en helhet och att exkludera tvetydigheter bland fraktioner och individer inom organisationen.⁵⁰ Detta perspektiv beskriver förändring av militär kultur som planerad förändring från toppen och nedåt.⁵¹ I den andan ses därför doktriner och reglementen som en sådan artefakt som förmedlar ledningens syn på vilka normer som ska råda.

Analysen ska göras i Scheins anda, att söka finna de gemensamma värderingarna som styr observerade normer och artefakter. Valet är att avgränsa undersökt organisation till svenska armén, med medvetenheten om att det inte går att finna någon absolut enhetlig kultur inom denna avgränsning. Denna undersökning beskriver således inte variationen inom svensk armékultur, med detta valda perspektiv.

Ovanstående leder till funderingen om doktriner och officiella dokument kan användas för att undersöka kultur?

Om man väljer ansats enligt Elizabeth Kier, kan kulturella aspekter ha en egen förklaringskraft till att militära organisationer föredrar ett visst beteende.⁵² Organisationskulturen är relativt statisk och styr inte vilka mål som sätts inom organisationen.⁵³ Snarare bestäms vilka medel som anses möjliga att använda av organisationskulturen, och därför kan målen ändras men medlen för att nå målen, bestäms av kulturen, som består.⁵⁴ Med andra ord så påverkas doktrinerna av hur den rådande militära kulturen väljer att tolka de politiska styrningarna, så därför kan doktriner spegla den militära kulturen.

Swidler menar att kulturella värderingar styr våra beteendemönster mer strikt i tider av relativt socialt lugn.⁵⁵ I förändringstider är däremot alla värderingar uppe för diskussion och argumentation, vilket gör att doktriner, symboler och ritualer blir viktigare för att styra

⁴⁹ Winslow, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, s. 68

⁵⁰ Winslow, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, s. 69

⁵¹ Winslow, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, s. 81

⁵² Kier, Elizabeth, "Culture and Military Doctrine: France Between the Wars" ", *International Security*, vol. 19-4, 1995, pp. 65-93, s. 67

⁵³ Kier, "Culture and Military Doctrine: France Between the Wars", s. 80

⁵⁴ Kier, "Culture and Military Doctrine: France Between the Wars", s. 80

⁵⁵ Swidler, "Culture in Action: Symbols and Strategies", s. 278

människors beteendemönster.⁵⁶ Denna aspekt kan göra doktrinstudier relevanta för att få en indikation på vad som styr beteenden i förändringstider.

2.3 Definition av analysverktyg

Den första uppgiften vid en beskrivande analys är att konstruera ett analysverktyg som fångar in väsentliga aspekter av det som ska undersökas.⁵⁷ Shamir har undersökt hur olika nationer implementerat uppdragstaktik som ledningsfilosofi genom att använda ett analysverktyg som innehåller faktorer som han anser påverkar ledningskultur och därigenom formlandet av uppdragstaktik.⁵⁸ Hans undersökning bygger på Scheins redovisade organisationsteori avseende kategoriseringen av kulturella nivåer, och strävan efter att tolka artefakter mot bakgrund av organisationens gemensamma normer och grundläggande värderingar. Shamir har i sin undersökning kategoriserat de olika faktorerna i Scheins olika kulturella nivåer, en metod som denna uppsats inte anammar. Skälet till detta är att respektive faktor kan anses inrymma såväl artefakter och normer som grundläggande värderingar. Analysverktyget i denna uppsats undersökning av svensk armékultur, bygger på samma idé och utformas för att täcka in de bärande elementen i uppsatsens definition av uppdragstaktik samt den kontextuella faktorn av politisk styrning. Nedan följer definitionen av analysverktygets olika faktorer:

Arméns roll och syfte

Denna faktor ska undersöka vilka premisser uppdragstaktiken ska verka under, i form av politiska styrningar, och hur Försvarmakten och armén anses bidra till nationen. Detta eftersom, som tidigare redovisats, utveckling av uppdragstaktik anses vara en produkt av specifika omständigheter.

- Här redovisas vilken roll armén har och varför den är utformad som den är,⁵⁹ dess uttalade syfte från politiskt håll och vilka uppgifter den löser i huvudsak.
- Försvaret och arméns ställning och anseende inom samhället.
- Den politiska uppslutningen kring arméns inriktning.

⁵⁶ Swidler, "Culture in Action: Symbols and Strategies", s. 278

⁵⁷ Esaiasson, et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s. 137

⁵⁸ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 55

⁵⁹ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 95

Uppmuntring av risktagning, initiativtagande och mod

Här undersöks hur initiativtagande och mod uppmuntras inom organisationen för att kunna ta de risker som uppdragstaktiken kräver.

- Uppmuntras risktagande i form av ett utvecklat belöningsystem?
- Finns en kultur som understödjer vilja att ta initiativ, och även att tolerera eventuella välmenade misstag?⁶⁰

Officersutbildning och vikten av professionalism

Utifrån uppsatsens definition av uppdragstaktik, bidrar hög professionalism och officersutbildningens utformning, till skapande av förtroende inom organisationen och mellan chefer. Hög bildningsnivå inom professionen betonas vilket också leder till ett långsiktigt engagemang från officeren.

- Därför undersöks vilket fokus som finns i officersutbildningen,⁶¹ praktik eller teori?
- Utbildas officeren mot en högre förståelse för helheten? Exempelvis genom akademiska studier.
- Vilken betydelse tillskrivs den militära utbildningen för officerens fortsatta karriär?
- Är armén baserad på ett högt yrkeskunnande eller på massproduktion av förband?
- Vad är det som ger status inom yrket?
- Hur ser officeren på sitt yrke? Anses det vara ett livstidsjobb, livskall eller som ett jobb bland andra?

Högkvartersorganisation och organisatorisk självständighet

Vikten av att ha ett decentraliserat beslutsfattande, undersöks genom analys av ledningsstrukturen i krig och fred.

- Finns en struktur som ger armén självständighet på högkvarternivå?
- Finns en struktur som ger de lägre ledningsnivåerna inom armén självständighet och möjlighet att utöva decentraliserat beslutsfattande?
- Finns en organisationsstruktur som möjliggör självständighet för lägre förband att lösa tilldelade uppgifter utan tidskrävande samordning?

Armédoktrin

För att kunna avgöra hur den formella synen på uppdragstaktik inom organisationen var i respektive period analyseras doktrintexter. Här görs en avgränsning till det som anses motsvara armédoktrin alternativt doktrin för markoperationer.

⁶⁰ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 26

⁶¹ Shamir, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies*, s. 95

- Ska uppdragstaktik användas, i vilket syfte och när?
- Vilka delar av uppdragstaktik betonas?

2.4 Motiv till valda teorier

Uppsatsens fokus är att beskriva och förstå eventuella förändringar i organisationskultur, inte att mäta hur mycket uppdragstaktik som svenska armén tillämpar. Genom att använda ett analysverktyg fokuseras undersökningen på att detektera förändringar inom olika faktorer, som i sin tur påverkar hur uppdragstaktik kan tillämpas. Därigenom är förhoppningen att analysen mellan de båda tidsperioderna blir mer jämförbar. Genom att använda Scheins begreppsvärld av kulturella nivåer kan undersökningen fokuseras på att finna bakomliggande normer och värderingar. De teorier kring normspridning och kulturell förändring som beskrivits, är relevanta för att öka förståelsen kring kulturens påverkan i förändringstider och införande av externa normer. En diskussion förs sedan kring detta och eventuell påverkan på möjligheterna att tillämpa uppdragstaktik.

2.5 Sammanfattning

Teorikapitlet har fokuserat på att beskriva den vetenskapliga sektorn som avhandlar hur kultur i allmänhet, och organisationskultur i synnerhet påverkar militära förändringar. Olika kulturella analysnivåer har berörts. För att förstå kulturens kärna och ursprung gäller det att försöka identifiera dess grundläggande värderingar som styr gemensamma normer och kan visa sig i artefakter, det som faktiskt kan observeras. Strategisk kultur står för de övergripande tankar och värderingar som nationen genomsyras av, och ger nationen dess identitet både internt mot egen befolkning och externt mot den internationella arenan. Vi har också konstaterat att en kultur inte är homogen utan är uppbyggd av flera sub- och mikrokulturer, som påverkar varandra. Här kan således avvikande beteenden mot rådande kulturella normer observeras, och detta är fullt naturligt. Dock har denna uppsats valt integrationsperspektivet, att se armén som en enhetlig organisation med gemensam kultur. I förändringstider spelar organisationskulturen roll i hur nya intryck ska tolkas och hur nya normer implementeras i organisationen.

3. Metod

3.1 Metodbeskrivning

3.1.1 Tolkande textanalys i jämförande studie

Denna uppsats är en kvalitativ jämförande studie av svenska arméns kultur vid två olika tidpunkter. Studien bedrivs som textanalyser från två tidpunkter för att kunna uttala sig om förändring.⁶² Analysen görs ur ett organisationskulturellt perspektiv. Undersökningen ska i huvudsak göras genom att beskriva ett tillstånd genom tolkande textanalys, ett sätt att tolka en text i syfte att förstå den.⁶³ Tolkninglära följer samma princip som den "hypotetiskt-deduktiva metoden".⁶⁴ Först görs en preliminär tolkning av vad texten betyder, följt av en beskrivning av vilka spår detta borde lämna i texten, för att därefter söka finna dessa spår och dra slutsatser av om tolkningen stämde.⁶⁵ Ett vanligt förhållningssätt är att låta empirin i texten föregå tolkningen. *"Det väsentliga är att den tolkningshypotes man för fram ger ett svar på den aktuella forskningsfrågan."*⁶⁶

Vid dessa samhällsvetenskapliga studier kan metodologiska problem, kring så kallade nivåskattningar, uppstå.⁶⁷ Det vill säga vad som i undersökningen kan sägas vara bra respektive dålig nivå av uppdragstaktik beror på en subjektiv bedömning hos betraktaren. För att hantera detta problem med nivåskattningar, och få större säkerhet i undersökningen, kan istället förändringar mellan olika tidpunkter jämföras.⁶⁸ Det förklarar valet av ansats i frågeställningen i denna uppsats. Det finns säkert fler uppfattningar om vilka kulturella faktorer som ska förknippas med uppdragstaktik, och att en sådan undersökning riskerar att ha bristande validitet. Dock är alltså inte uppsatsens frågeställning att identifiera till vilken grad svenska armén tillämpar uppdragstaktik, utan snarare att identifiera om några kulturella faktorer som kan ha påverkan på uppdragstaktik har förändras.

En annan metodologisk fallgrop är att valet av jämförelsepunkter kan påverka resultatet, och att helst fler jämförelsepunkter ska användas för att uppnå hög kriteriekonsistens⁶⁹

⁶² Teorell, Jan; Svensson, Torsten, *Att fråga och att svara*, 1:2 uppl (Malmö: Liber, 2007) s. 99

⁶³ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 99

⁶⁴ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 99

⁶⁵ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 99

⁶⁶ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 100

⁶⁷ Esaiasson, et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s. 144

⁶⁸ Esaiasson, et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s. 146

⁶⁹ Esaiasson, et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s. 147

Minimikravet är ändå att valet av jämförelsepunkter motiveras "[...] och att man sedan för ett resonemang om troliga konsekvenser av att jämföra som man har gjort."⁷⁰ Valet av jämförelsepunkter i denna uppsats har valts mot bakgrund av problemformuleringen. Kalla kriget anses vara en period av relativ tydlighet i fråga om uppgift, hot och stabilitet inom organisationen. Förhoppningen är att detta kan bädda för att 1980-talets syn på, och kultur kring, uppdragstaktik kan tjäna som idealtyp, ur ett undersökningsperspektiv, för vad som är svensk uppdragstaktik. Valet av 1980-talet som jämförelsepunkt möjliggör även intervjuer. Det är intressant att mäta precis före den stora förändringen av armén, men det finns naturligtvis alltid en viss risk att just 1980-talet representerades av en historiskt mycket avvikande organisationskultur. Valet av 2000-talet som jämförelsepunkt har gjorts för att den representerade en kraftigt förändrad säkerhetspolitisk inriktning, ett närmande mot USA och Nato, en kraftigt förändrad arméorganisation, och som dessutom ledde fram till det historiska beslutet att införa personalförsörjning grundat på frivillighet. Det är författarens förhoppning att det i dessa mycket olika kontexter ska gå att hitta intressanta fynd kopplat till militärkultur.

Reliabiliteten i mätningen har en svaghet i att samma typ av empiri inte existerar i de olika mätperioderna. Exempelvis är mängden doktriner och reglementen fler, och mängden tillgängligt forskningsarbete större, för den senare perioden. För att jämförelsen ska bli rättvisande behöver ett analytiskt ramverk skapas som i alla fall kan inrikta mätningen mot samma fenomen under bägge jämförelsepunkterna. Detta redovisades under kapitel 2.3.

3.1.2 Att undersöka kultur

För att komma nära de kulturella normer och grundläggande värderingar som Scheins teori handlar om, behövs en djupare kännedom om kulturen inifrån. Detta kriterium möts genom att författaren till denna uppsats tjänstgjort i svenska armén sedan 1994. Det innebär inte att alla kulturella aspekter automatiskt förstås, dock ökar möjligheten till avvägda bedömningar jämfört med helt utomstående observatörer. Å andra sidan kan utomstående observatörer sannolikt identifiera unika kulturella särdrag som en medlem av undersökt organisation inte ens reflekterar över. För att komma närmre en förståelse av 80-talets armékultur görs intervjuer av två officerare som utbildats och verkat under denna period. Denna undersökning bygger till del på vittnesskildringar eller rapportering som är nedtecknade av andra forskare eller reportrar i ett annat syfte, och med annan vinkling än det som är syftet med denna undersökning. Detta

⁷⁰ Esaiasson, et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, s. 147

ska beaktas vid analysen och gör att det ibland inte går att finna en djupare kulturell förståelse direkt ur denna empiri.

Det är i denna begränsade undersökning svårt att uppnå de orsakskriterier som eftersträvas för att kunna uttala sig om kausalitet.⁷¹ Det går helt enkelt inte att utesluta andra orsaksmekanismer på ett tillfredställande sätt. Därför blir slutsatserna kring orsak och verkan relativt svaga, men ambitionen är att bidra till ökad förståelse för kulturella aspekter.

3.1.3 Motiv till vald metod

Eftersom Schein anser att högre förståelse för kulturella värderingar kan fås genom att leva i kulturen tillräckligt länge eller prata med insiders,⁷² kan det argumenteras för att en mer etnografiskt inriktad ansats borde valts,⁷³ med intervjuer som huvudmetod. Undersökningen är nu till sin karaktär en historisk undersökning, med etnografiska inslag. Liksom för andra historiska analyser är det något problematiskt att göra respondentintervjuer, med hänsyn till att den första mätpunkten är cirka trettio år bakåt i tiden. Personer som skulle kunna beskriva dåtidens värderingar är i många fall färgade av fortsatt tjänstgöring inom samma organisation och deras uppfattning av rådande normer och värderingar för trettio år sedan kan ha grumlats av den tid som gått. För en jämförande studie skulle då problemet vara att den senare mätperioden är väsentligt mycket mer aktuell i de intervjuades minne, så att en rättvis jämförelse inte riktigt låter sig göras. Alternativet har då varit att i huvudsak, se på de skriftliga artefakter som finns och komplettera dessa med intervjuer. Dessa intervjuer bidrar med att fylla eventuella faktaluckor och bidra till en djupare förståelse av den organisationskultur som rådde vid aktuell tidpunkt.

Att göra textanalyser av doktriner speglar den formella syn som dåtidens organisationsledning ville förmedla. Det passar bra för att undersöka hur organisationskulturen, ur ett förändringsperspektiv från toppen och nedåt, förmedlar nya inflytelser.

3.1.4 Sammanfattning metod

Sammanfattningsvis kan sägas att ansatsen som valts i denna uppsats är en jämförande studie mellan två tidsperioder. Analysobjektet utgörs av svenska arméns organisationskultur. Anledning till att en jämförande studie valts är för att se hur utvalda kulturella faktorer eventuellt förändrat sig. Syftet med de utvalda faktorerna är att de befinns påverka utövandet

⁷¹ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 64

⁷² Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 25

⁷³ Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 181

av arméns ledningsfilosofi, nämligen uppdragstaktik. Faktorerna undersöks genom tolkande textanalys av skriftliga artefakter samt kompletterande intervjuer. De eventuella skillnaderna och likheterna ska sedan försöka förstås med hjälp av den teoribildning som handlar om kulturens inverkan på tolkning och implementering av nya normer i en organisation.

3.2 Operationalisering

Att teckna bakgrunden till den uppdragstaktik som svenska armén införlivade under Kalla kriget görs genom att återge tidigare undersökningar inom ämnet, samt en beskrivning av svensk strategisk kultur.

Att undersöka de faktorer som kan påverka uppdragstaktik, görs genom att använda framtagen analysmodell, som redovisades i kapitel 2.3.

Det empiriska materialet granskas i Scheins anda och tolkas med ambitionen att förstå grundläggande värderingar och gemensamma uppfattningar och normer.

Empiri hämtas ur styrdokument, rapporter, doktriner och vetenskapliga arbeten. Textmaterialet kompletteras med två intervjuer av officerare vid Försvarshögskolan, som tog officersexamen på tidigt 1980-tal och som sedan tjänstgjort inom armén i olika befattningar. Tolkninglära följer, som tidigare redovisat, samma princip som den ”hypotetiskt-deduktiva metoden”.⁷⁴ Den tillåter även att man tillämpar omvänd ordningsföljd, mot den klassiska, så att det empiriska materialet bildar teoretiska hypoteser.⁷⁵ I denna undersökning kommer därför de empiriska resultaten visa vilka tolkningar som kan göras, som i sin tur är kopplade till teorier om militär kultur i förändring.⁷⁶

⁷⁴ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 99

⁷⁵ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 100

⁷⁶ Teorell & Svensson, *Att fråga och att svara*, s. 51

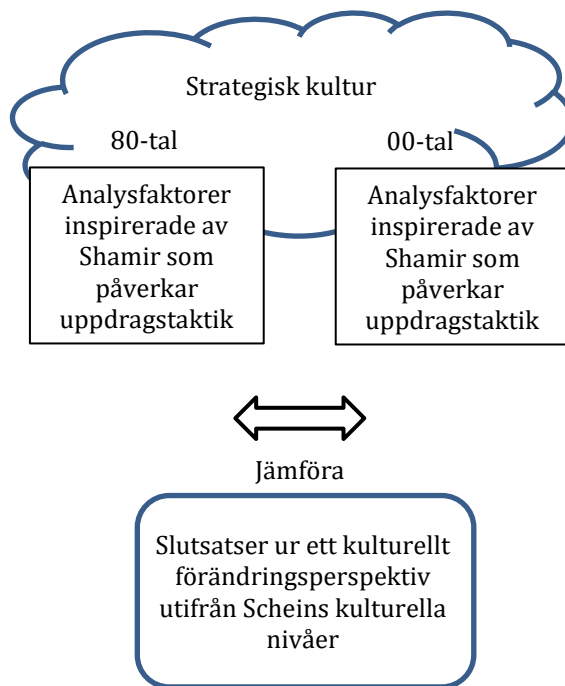


Bild 1- Översiktsbild över hur uppsatsens teori och metod används

4. Analys/Resultat

4.1 Inledande beskrivning av bakgrund

Bakgrund till det vi kallar svensk uppdragstaktik redovisas nedan och ligger till grund för förståelsen av utvecklingen av den svenska varianten av uppdragstaktik. Denna redovisning bygger på tidigare forskning om utvecklingen av svensk uppdragstaktik, och forskning om svensk strategisk kultur.

Svensk strategisk kultur.

Här följer en beskrivning av det fundament som den svenska militära kulturen av idag, bygger på. Det kräver en förståelse för samhällets värderingar och hur dessa har tagit sig uttryck under det senaste århundradet. Mycket av 1900-talets samhällsreformering kommer från det Socialdemokratiska Arbetarpartiet, som från sin mångåriga maktposition förankrat den svenska nationella identiteten i välfärdsstaten, framväxt ur bondesamhällets jämlikhet och Luthers ideologier.⁷⁷

Sverige har använt sin neutralitet till att dels balansera stormakter i Östersjöregionen, för att hålla sig utanför världskrig och för att kunna engagera sig i internationell storpolitik. Den svenska neutraliteten är under ständig omtolkning och utveckling men har under kalla kriget bidragit till den svenska självuppfattningen att vara moralens väktare och det internationella samfundets samvete.⁷⁸ Sverige har inte varit ockuperat, vilket torde skapat en förstärkt insikt om betydelsen av att förbli självständigt.⁷⁹ Denna aspekt, i kombination med det geostrategiska läget omgivet av hav, har historisk lett till att Sverige ofta fört krig på andras territorium.⁸⁰ Svensk krigskonst kan hävdas ha drag av offensivt uppträdande, vilket även gäller Sverige som nation.⁸¹

Landets neutrala ståndpunkt under Kalla kriget, har gjort FN till den viktigaste arenan och Sverige har bidragit oproportionerligt mycket till FN:s fredsbevarande, humanitära och

⁷⁷ Åselius, Gunnar, "Swedish strategic culture after 1945", *Cooperation and Conflict*, vol. 40-1, Marsch, 2005, s. 26

⁷⁸ Ruffa, Chiara, "Sweden", i *Strategic Cultures in Europe – Security and Defence Policies Across the Continent*, Biehl, Heiko, Giegerich, Bastian, Jonas, Alexandra (red.) (Potsdam: Springer, 2013) s. 343

⁷⁹ Tirud, Ove, "Svensk tradition- svensk krigskonst", i *Uppdragstaktik: En ledningsfilosofi i förändring*, Cedergren, Anders; Mattsson, Peter A (red.), 71-102 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2003) s. 80

⁸⁰ Baudin, Arne, "Från vikingatid till vår tid – En officers betraktelser över svensk krigstradition", i *Krigets traditioner*, Pappila, Ove (red.), 327-354 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2011) s. 330

⁸¹ Tirud, "Svensk tradition- svensk krigskonst", i *Uppdragstaktik: En ledningsfilosofi i förändring*, Cedergren & Mattsson, s. 80

medlande arbete, i förhållande till landets storlek.⁸² Den svenska självbilden av neutralitet och självständighet utsattes för prövning efter Kalla krigets slut, i och med EU-medlemskap och att den politiska världsordningen ändrades.⁸³ Det ökade samarbetet med Nato, och förändringen från fredsbevarande till fredsframtvängande insatser, har därför gjorts på ett diskret sätt.⁸⁴ Sveriges strategiska kultur av självständig och moralisk konfliktlösande nation tar sig även uttryck på den inhemska arenan.

Samhället präglas av självständighet. Myndigheterna, även Försvarsmakten, är i hög grad självständiga från politikens direkta styre, vilket kan härledas till Rikskanslern Axel Oxenstiernas reformer under 1630-talet, syftande till att skapa en fungerande statsapparat till en regent som var 8 år gammal.⁸⁵ Detta politiska oberoende och förbud mot ministerstyre, lever än idag. Den politiska beslutsprocessen är i sin tur uppbyggd kring informella parlamentariska möten och konsensusbeslut.⁸⁶

Det jämställda svenska samhället och decentraliseringsprincipen överfördes även på Försvarsmakten under 1900-talet, där olika frivilligorganisationer, som styrdes demokratiskt och decentraliserat, fick inflytelse i försvarssektorn.⁸⁷ Idag finns 18 frivilliga och självständiga försvarsorganisationer i landet,⁸⁸ samt hemvärnet som utgör nästan hälften av Försvarsmaktens insatsorganisation,⁸⁹ med frivillighet och medinflytande som hörnstenar.⁹⁰

Svensk militär kultur före och under Kalla kriget.

Svensk krigskonst kan beskrivas historiskt som att den präglats av numerär underlägsenhet och kännetecknas av rörlig krigföring genom anfall, på grund av ett stort territorium med relativt

⁸² Ruffa, "Sweden", i *Strategic Cultures in Europe – Security and Defence Policies Across the Continent*, Biehl, et al, s. 345

⁸³ Ruffa, "Sweden", i *Strategic Cultures in Europe – Security and Defence Policies Across the Continent*, Biehl, et al, s. 343

⁸⁴ Ruffa, "Sweden", i *Strategic Cultures in Europe – Security and Defence Policies Across the Continent*, Biehl, et al, s. 349

⁸⁵ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 28

⁸⁶ Ruffa, "Sweden", i *Strategic Cultures in Europe – Security and Defence Policies Across the Continent*, Biehl, et al, s. 347

⁸⁷ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 27-28

⁸⁸ Försvarsmakten, (2018-01-25), *Frivilliga försvarsorganisationer*. Hämtad 2018-01-25 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/frivilliga-forsvarsorganisationer/>

⁸⁹ Försvarsmakten, (2018-01-25), *Hemvärnet*. Hämtad 2018-01-25 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/verksamhetsomraden/hemvarnet/>

⁹⁰ Hemvärnet, (2018-01-25), *Medinflytande i hemvärnet*, Hämtad 2018-01-25 från Hemvärnet. <https://www.hemvarnet.se/om-organisationen/hemvarnsforbanden/3674/3680>

liten befolkning.⁹¹ Då svensk armékultur rörande användandet av uppdragstaktik växte fram under förra sekelskiftet, var det tyska inflytandet stort på svenskt samhällsliv.⁹² Efter första världskriget får dock den mer metodiska, franska skolan mer inflytande under den debatt som präglar mellankrigstiden.⁹³ Denna kombination av den tyska och den franska skolan har "[...] *fortfarande ett stort inflytande på den svenska synen på uppdragstaktik*".⁹⁴

Under andra världskriget influerades svenska reglementen även av Finlands krigserfarenheter som jämfördes med svenska förhållanden.⁹⁵ Denna form av krigföring krävde initiativkraft och självständighet från alla nivåer.⁹⁶ Svenska officerare hade även fått anpassa sitt ledarskap, utifrån den stora mängden inkallade medelålders reservister med mycket livs- och yrkeserfarenhet, som krävde ett mer informellt förhållningssätt, där kompetens blev viktigare än grad.⁹⁷ Under åren kring 1970 stod svenska försvaret inför ett vägval. Antingen skulle ett högteknologiskt försvar byggt på att möta fienden vid gränsen utvecklas, eller så skulle ett mer kvantitativt folkförsvar, som byggde på en stor massa av självständiga, enkelt utrustade förband som bedrev djupförsvar på svenskt territorium, utvecklas.⁹⁸ Det senare alternativet valdes och under mitten av 1980-talet kunde Sverige mobilisera 850 000 soldater i händelse av krig.⁹⁹

Sammanfattningsvis har Sverige alltså lång erfarenhet av att balansera mellan militära stormakter i närområdet, och ändå inte dras in i krig. Samtidigt har Sverige intagit en roll av neutral fredsbevarare på den internationella scenen. Trots att krigshotet var närvarande under Kalla kriget med exempelvis undervattenskränkningar av svenskt territorium, kan det antas att den drygt 200-åriga fred som landet haft, gjort att svenskar inte ser sig som ett krigande folk, utan ett fredsbevarande folk. Sverige har där till en nationell tradition av att komma överens, gärna i konsensus, vilket gör svenskar förhandlingsinriktade och ser huvudsakligen inte krig som en lösning på konflikter, men att armén är en garant för att undvika krig.

⁹¹ Baudin, "Från vikingatid till vår tid – En officers betraktelser över svensk krigstradition", i *Krigets traditioner*, Pappila, s. 331

⁹² Palmgren & Wikström, "Auftragstaktik och uppdragstaktik" i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 48

⁹³ Palmgren & Wikström, "Auftragstaktik och uppdragstaktik" i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 51

⁹⁴ Palmgren & Wikström, "Auftragstaktik och uppdragstaktik" i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 52

⁹⁵ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 31

⁹⁶ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 31

⁹⁷ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 31

⁹⁸ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 35

⁹⁹ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 35

Den svenska neutraliteten luckrades upp efter Kalla kriget när det inte längre fanns en bipolär världsordning att vara neutral mellan. Som Ruffa menar, var denna förändring inte självklar i svenskens medvetande, vilket hängde ihop med den självbild som byggts upp under lång tid.

4.2 Sammanfattning av resultat av jämförelsen mellan mätpunkterna

4.2.1 Armékultur under slutet av Kalla kriget.

Den svenska armékulturen, under slutet av Kalla kriget, som relaterar till uppdragstaktik som ledningsprincip kan beskrivas på följande sätt:

Arméns roll och syfte

Armén är under slutet av Kalla kriget fortfarande folkets angelägenhet. Sverige kunde mobilisera 29 brigader, även om många av dessa bara kunde utföra lokala förvarsoperationer.¹⁰⁰ Träning genomfördes fortfarande i form av repetitionsutbildning i större förband.¹⁰¹ Försvarets ska ha sådan styrka att en angripares förluster inte är rimliga i förhållande till fördelarna och landets försvar bygger på alliansfrihet och neutralitet med en stark förmåga att försörja sig själv i händelse av krigstillstånd.¹⁰² I Arméreglementet från 1982 framgår tydligt att armén ska förberedas för försvar mot invasion med syftet att ”till det yttersta bevara landets frihet.”¹⁰³ Vid denna tid bildas ett separat FN-center som har ansvar för arméns utlandsinsatser, vilket också visar vilken typ av insatser man tänker sig och med vilken organisation man samarbetar i dessa frågor.¹⁰⁴ En majoritet av svenska officerare anser, i en faktainsamling från 1991/92, att huvuduppgiften är att försvara landet, att det finns en risk för återgång till Kalla kriget, men att en nedläggning av försvaret är logisk i eventuell avsaknad av yttre hot.¹⁰⁵ Detta visar på en grundläggande värdering att Försvarsmakten och armén är till för rikets försvar mot ett yttre hot. En majoritet av svenska folket anser, innan Kalla krigets slut att försvarsutgifterna inte bör

¹⁰⁰ Åselius, ”Swedish strategic culture after 1945”, s. 35-36

¹⁰¹ Åselius, ”Swedish strategic culture after 1945”, s. 36

¹⁰² Regeringen, (1986/87), Regeringens proposition 1986/87:95 *Totalförsvarets fortsatta utveckling*, Hämtad 2018-02-08 från Riksdagen. <http://data.riksdagen.se/fil/296bb46c-db54-40e8-9b82-a401ca498bd3> s. 5

¹⁰³ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik* (Stockholm: Försvarets läromedelscentral, 1982) s. 1

¹⁰⁴ Regeringen, (1989), Regeringens proposition 1989/90:9 *Om arméns utveckling och totalförsvarets planeringssystem, m. m.*, Hämtad 2018-02-08 från Riksdagen. <https://data.riksdagen.se/fil/0E211FEB-880C-4DAC-B1C7-D728A729CE9A> s. 2

¹⁰⁵ Weibull, Alise, *Nya tider för försvaret*, Rapport FOA 94-00071-5.3-SE (Stockholm: FOA, 1994) s. 56-58

minskas och att försvaret gör ett bra jobb,¹⁰⁶ vilket tolkas som att försvaret och armén har en viktig ställning bland befolkningen och att förtroendet för organisationen är relativt högt.

Regeringens proposition till Försvarsbeslut 1987 pekar fortsatt på att omvärldsläget gör att en höjning av försvarsanslagen måste göras, syftande till att höja kvaliteten och utöka krigsorganisationen.¹⁰⁷ Den politiska uppslutningen kring utformningen av armén är stor.¹⁰⁸

Uppmuntring av risktagning, initiativtagande och mod

Chefen skapar förtroende genom att ”*delar faror och umbäranden med truppen*”.¹⁰⁹ Reglementet föreskriver beslutsamhet och handlingskraft som dygder och att chefen alltid måste kunna fatta snabba beslut på osäkert underlag.¹¹⁰

Libanoninsatsens chefer får dock utstå intern kritik av att vara dåliga föredömen, vilja detaljstyra och ha dålig respekt för underställda.¹¹¹ En beskrivning är att det fanns en kultur av att få pröva och göra fel men att den kulturen byggdes mer utifrån chefens och den underställdes personlighet än av organisationskultur.¹¹² En annan beskrivning är att man visserligen kunde få en utskällning, men att det var bra med det, så länge inget direkt olagligt hade begåtts.¹¹³ Under 80-talet präglas dock armén av en tydlig ansats av att förbättra ansvarsviljan och initiativkraften hos befälet.¹¹⁴ Det finns dock en uppfattning av att risktagande i armén skedde oreflekterat över konsekvenserna.¹¹⁵ För att premiera uppvisande av personligt mod och risktagning under krig eller krigsliknande situationer, finns *Försvarsmaktens medalj för tapperhet i fält (till sjöss)*. Det har dock inte gått att finna några tillförlitliga uppgifter om att den delats ut i modern tid. En viss tvetydighet kring viljan till risktagning på individnivå kan skönjas. Å ena sidan önskas initiativ, men en tillåtande kultur och incitament för att ta initiativ när det verkligen gäller, finns inte alltid. Under övning är dock viljan till risktagning större.

¹⁰⁶ Berndtsson, Joakim; Bjereld, Ulf; Ydén, Karl (2017), ”Tillbaka till framtiden? Svenskarnas syn på försvaret, värnplikten och Nato” i *Larmar och gör sig till*, Andersson, Ulrika; Ohlsson, Jonas; Oscarsson, Henrik; Oskarsson, Maria (red.) Hämtad 2018-01-29 från Göteborgs universitet, SOM-institutet, https://som.gu.se/digitalAssets/1649/1649044_597-610-berndtsson--bjereld-o-yd--n.pdf, s. 602-604

¹⁰⁷ Regeringen, *Totalförsvarets fortsatta utveckling*, s. 6

¹⁰⁸ Regeringen, *Totalförsvarets fortsatta utveckling*, s. 3

¹⁰⁹ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 6:19

¹¹⁰ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 6:12

¹¹¹ Andersson, Lars, *Militärt ledarskap – när det gäller*, diss. Lärarhögskolan i Stockholm, uppl 3 (Stockholm: HLS förlag, 2001) s. 81-85

¹¹² Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹¹³ Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14

¹¹⁴ Andersson, *Militärt ledarskap – när det gäller*, s. 31-34

¹¹⁵ Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

Officersutbildning och vikten av professionalism

Att Sverige överger systemet med underofficerare på 80-talet,¹¹⁶ medför att officerskåren både behöver kunna trupputbilda och truppföra. Detta visar sig också i officersutbildningen som hade stort fokus på truppföring och trupputbildning. Den var i huvudsak praktiskt inriktad kring övningar och byggde på att äldre erfarna kollegor skulle lära yngre utifrån egna erfarenheter,¹¹⁷ snarare än vetenskap och beprövad erfarenheten.¹¹⁸ På de högre utbildningarna finns en konkurrenssituation där eleverna rankas och de främsta blir generalstabsofficerare med möjlighet till fortsatt karriärutveckling i högre chefsbefattningar.¹¹⁹

På 80-talet är försvaret folkets angelägenhet, vilket innebär allmän värnplikt som grund och med en stark folklig förankring genom civilförsvarsplikt och frivilliga åtaganden inom totalförsvaret.¹²⁰ Produktionen av krigsförband är systematiserad och löses med relativt få officerare och högt inslag av värnpliktigt befäl.¹²¹

Vad gäller status inom yrket var ett sätt att mäta individuell militär erfarenhet, att beskriva hur många dygns truppföring och hur många krigsförbandsövningar, KFÖ man deltagit i,¹²² samt hur bra man presterade som utbildare.¹²³ Detta i kombination av ovanstående resultat, som visar att armén är inriktat mot rikets försvar, pekar på att den svenska officeren har en identitet som utbildare och krigare. Det är däremot inte därför de sökt sig till yrket från början, utan mer för kamratskap och utbildningsmöjligheter.¹²⁴ De har också en mental beredskap för att stundande tider efter Kalla kriget kommer innebära minskat stöd till försvaret, men att detta inte påverkar deras vilja att byta jobb.¹²⁵ Svenska officerare verkar ha en flexibel och pragmatisk syn på yrket och dess förutsättningar.

Högkvartersorganisation och organisatorisk självständighet

Ledningsstrukturen av Försvarmakten i slutet av 80-talet kännetecknas av ett reellt krigshot. Sveriges försvar är uppbyggt kring militärområden med chef och stab. Dessa lyder direkt under överbefälhavaren och kan leda och samordna samtliga stridskrafter. Under fredstid finns även

¹¹⁶ Åselius, "Swedish strategic culture after 1945", s. 25

¹¹⁷ Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹¹⁸ Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14

¹¹⁹ Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹²⁰ Regeringen, *Totalförsvarets fortsatta utveckling*, s. 5

¹²¹ Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14

¹²² Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹²³ Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14

¹²⁴ Weibull, *Nya tider för försvaret*, s. 70-71

¹²⁵ Weibull, *Nya tider för försvaret*, s. 65-66

stridskraftscheferna med sina staber med ansvar för mobiliseringsverksamhet, utbildning, taktik, organisation, utrustning och personal.¹²⁶ Arméchefen är i detta avseende överordnad militärområdescheferna och dennes tilldelade förband, när det gäller produktionsledning, men detta förhållande upphör vid händelse av krig. Armén är mycket självständig i förhållande till Överbefälhavaren och övriga vapengrenar, eftersom varje regemente är en egen myndighet.¹²⁷ Styrningen från statsmakten görs via uppdrag och resultatstyrning med delegering av produktionsansvar direkt till försvarsgrenscheferna.¹²⁸ Detta ger tydlighet inom armén i fråga om ansvar och en självständighet ända ned till regementsnivå.

I slutet av decenniet påpekas dock ett missnöje med att säkerheten i planeringen av totalförsvaret varit dålig.¹²⁹ Detta avser främst ekonomiuppföljning, vilket drabbat armén, och rådande system av långsiktighet i planering, decentralisering i genomförandet och målstyrning verkar därför ifrågasättas.

Organisatorisk självständighet att lösa sina uppgifter på lägre nivå möjliggörs genom att Armén finns spridda över ytan på geografiskt lämpliga platser, med optimerade utbildningstider för värnpliktiga.¹³⁰ Armén kan därför sägas vara allsidigt sammansatt, i brigader som utbildas lokalt, med möjlighet att samla nödvändiga vapen i system av system.

Armédoktrin

I arméns reglemente från 1982 beskrivs uppdragstaktik som en metod att ge order, där underlydande får besluta så mycket som möjligt om hur uppgiften ska lösas.¹³¹ Däremot beskrivs chefsegenskaper och arbetsformer som understödjer militär ledning som kan relateras till uppdragstaktik. En intervjuad uttryckte det enligt följande: ”Jag upplever inte att vi pratade om det, vi bara gjorde det.”¹³² vilket kan vara beskrivande för att filosofin genomsyrade kulturen men uttalades inte i någon större omfattning. Det viktigaste chefsegenskapen är vilja och förmåga att ta ansvar men detta verkar främst önskvärt inom ramen för högre chefs stridsplan,¹³³ och ändring av uppgift under genomförandet undviks.¹³⁴ Det ovissa och

¹²⁶ Försvarsmakten, *Militära fakta med totalförsvarfsfakta 1988-1989*, Försvarsmakten, 1988, s. 14-16

¹²⁷ Magnusson, Peter, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*, Rapport FHS-LI F:10 (Stockholm: Försvarshögskolan, 1998) s. 34

¹²⁸ SOU 2005:92, Försvarsstyrningsutredningen, *Styrning av insatsförsvaret: Betänkande*. s.89

¹²⁹ Regeringen, *Om arméns utveckling och totalförsvarets planeringssystem, m. m.*, s. 9

¹³⁰ Regeringen, *Om arméns utveckling och totalförsvarets planeringssystem, m. m.*, s. 13-24

¹³¹ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 3:28

¹³² Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹³³ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 6:5

¹³⁴ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 6:27

oförutsedda i krig erkänns som normalbild, uppdragstaktik benämns som eftersträvansvärt, och utövandet av det underlättas om chefens stridsplan och motiv till denna är känd för underställda chefer.¹³⁵ Ledning ska ske anpassat till situationen och med beslutsamhet och handlingskraft.¹³⁶ Det finns även möjlighet att bemyndiga underställda att fatta beslut på uppdrag av chefen utan föregående dragning.¹³⁷

4.2.2 Armékultur under 2000-talets inledande decennium.

Den svenska armékulturen under inledningen av 2000-talet, som relaterar till uppdragstaktik som ledningsprincip, kan beskrivas på följande sätt:

Arméns roll och syfte

Försvarmaktens operativa krav har under denna period reducerats till att kunna upptäcka och möta kränkningar, samt efter långvarig försämring i omvärldsläget och efter nya politiska beslut, kunna möta mer omfattande militära aktioner som hotar landet.¹³⁸ Försvaret ska stärka nationell säkerhet genom internationella insatser och ses som en viktig resurs i en ”aktiv svensk utrikes- och säkerhetspolitik.”¹³⁹ Försvarmakten och armén beskrivs kunna utföra en mängd olika operationer utöver att möta militära angrepp, däribland multinationella-, humanitära-, fredsfrämjande-, förtroendeskapande- och informationsoperationer. Såväl specifika förmågor som skydd mot NBC-händelser och statsceremoniell verksamhet anges.¹⁴⁰ Detta vittnar om ett identitetssökande och en otydlighet i vad som är organisationens existensberättigande. Budskap i styrdokument och doktrin verkar vara internationalisering och globalisering med nya hot där alla måste vara beredd på allt och inget.

En majoritet av svenska folket anser i huvudsak, under denna period, att försvarsutgifterna bör minskas och att försvaret gör ett mindre bra jobb,¹⁴¹ vilket tolkas som att försvaret och arméns ställning bland befolkningen har sjunkit och att förtroendet för organisationen är relativt lågt. Den politiska debatten är förhållandevis polariserad inför försvarsbeslut 2000 där oppositionspartier inte vill avveckla invasionsförsvaret i samma utsträckning som

¹³⁵ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 6:12-15

¹³⁶ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, s. 11

¹³⁷ Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik*, stycke 6:8

¹³⁸ Regeringen, (2004), Regeringens proposition 2004/05:5 *Vårt framtida försvar*, Hämtad 2018-02-08 från Riksdagen. <https://data.riksdagen.se/fil/8022FEAA-2AB3-46E5-8350-066CE464AAE6> s.34

¹³⁹ Regeringen, *Vårt framtida försvar*, s. 12

¹⁴⁰ Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin 2002* (Stockholm: Försvarmakten, 2002) s. 103-114

¹⁴¹ Berndtsson, et al, *Tillbaka till framtiden? Svenskarnas syn på försvaret, värnplikten och Nato* i Andersson, et al, *Larmar och gör sig till*, s. 602-604

regeringssidan, dock är man i nästa försvarsbeslut 2004 mer överens i synnerhet om den låga hotuppfattningen mot landet.¹⁴²

Uppmuntring av risktagning, initiativtagande och mod

I doktrintext förespråkas initiativtagande på alla nivåer, och det förutsätter en atmosfär som stimulerar viljan till det.¹⁴³ I en intervjustudie med höga officerare med chefserfarenheter från olika insatser, ger dessa uttryck för en önskan av att ha underställda som vågar ta initiativ hellre än att fråga högre chef.¹⁴⁴ I en intervjustudie av bataljonschefer från 2004 framgår att underlydande chefer, under internationella uppdrag på Balkan under 90- och 00-talet, ville vara säker på att man hade högre chefs beslut eller stöd för sitt agerande. Något som kan tyda på en kultur som inte understödjer initiativtagande och risktagning, i alla fall inte i den kontexten som en internationell operation innebär.¹⁴⁵ Under inledningen av 2000-talet påbörjas Sveriges militära bidrag till ISAF (International Security Assistance Force), i Afghanistan, och under åren dödas flera svenska soldater och officerare i strid.¹⁴⁶ Under 2008 instiftas en ny medalj, *Försvarsmaktens förtjänstmedalj, för "nationell eller internationell verksamhet, stridsinsats under krig eller krigsliknande förhållanden eller annan personlig insats eller verksamhet"*.¹⁴⁷ I riktlinjerna står värdeord som *"stort personligt mod"*, *"fara för eget liv"*, och *"förtjänstfull ledning av förband under svåra förhållanden"*.¹⁴⁸ 2011 instiftas även *"Försvarsmaktens medalj för sårade i strid"*.¹⁴⁹

¹⁴² Oskarsson, David, *En insats för freden eller statsbudgeten?* Kandidatuppsats, Örebro Universitet, 2010, s. 36-37

¹⁴³ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin 2002*, s. 86

¹⁴⁴ Nilsson, Sofia; Wallenius, Claes; Larsson, Gerry, *Att vara svensk officer på hög ledningsnivå vid påfrestande incidenter under internationella uppdrag: En intervjustudie*, Rapport FHS-ILM I:20 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2006) s. 35-36

¹⁴⁵ Blomgren, Ebbe; Johansson, Eva, *Hemma övas man – borta prövas man*, Rapport FHS-ILM F:30 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2004) s. 94-95

¹⁴⁶ Försvarsmakten, (2018), *Avlidna och stupade i utlandsstyrkan*. Hämtad 2018-01-25 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/mer-historia/avlidna-och-stupade-i-utlandsstyrkan/>

¹⁴⁷ Försvarsmakten, (2018), *Försvarsmaktens medaljer*. Hämtad 2018-01-30 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/medaljer-och-utmarkelser/forsvarsmaktens-medaljer/>

¹⁴⁸ Försvarsmakten, *Försvarsmaktens medaljer*.

¹⁴⁹ Försvarsmakten (2011-03-25), "Beslut om Försvarsmaktens medalj för sårade i strid" (HKV-beteckning 16 991:55407)

Officersutbildning och vikten av professionalism

Högt yrkeskunnande och hög förståelse för uppgiftens innebörd ska, enligt doktrinen, göra att uppdragstaktik kan tillämpas.¹⁵⁰ Sverige har infört en akademisering av officersutbildningen. I en rapport från 2012 konstateras att det finns kritik mot att de praktiska momenten i officersutbildningen har minskat till förmån för de teoretiska.¹⁵¹ Inom den första kadettkullen från officersprogrammet finns också synpunkter på interaktionen mellan praktiska och teoretiska delar som vittnar om en splittrad förståelse kring vad officersutbildningen ska inriktas mot.¹⁵² Här kan en kulturkrock skönjas, mellan det nya och det gamla synsättet på officersutbildning. Utbildningen upplevdes dessutom som kravlös, utan incitament att prestera sitt bästa.¹⁵³

Försvårshögskolan har sedan mitten av 90-talet ett doktorandprogram för officerare för att möta ökade krav på militära ledare och bredda officerarnas skolning, på vetenskaplig grund.¹⁵⁴ Under 2000-talet akademiseras även officersutbildningen. De första kadetterna som examineras vittnar om att man i flera fall inte ser en livstidskarriär inom yrket, och att man ställer krav på att yrket ska vara utvecklande för att man ska stanna.¹⁵⁵ Samma kadetter upplevde även äldre generationers officerare som mer lojala mot Försvarmakten.¹⁵⁶ En mer tydlig individualisering kan skönjas, vilket torde påverka samhörigheten inom professionen. Det är också tydligt bland de intervjuade att utlandsinsatser är självklart och i vissa fall en kontroll att man duger för yrket.¹⁵⁷ Det verkar som att den nya generationen bidrar till en kultur där officersyrket är något mer tillfälligt, självförverkligande och där framgång räknas i utlandsinsatser. Ett flerbefälssystem återinförs, i senare delen av perioden, för att täcka behoven av både specialister och chefer.¹⁵⁸ Den militära professionen gör sitt intåg i doktrinskrivningar i och med nytt personalförsörjningssystem.¹⁵⁹ En påminnelse om att personalen är den viktigaste resursen och

¹⁵⁰ Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin 2012* (Stockholm: Försvarmakten, 2011) s. 90

¹⁵¹ Nordlund, Peter, *Officersutbildning i Sverige och internationellt*, Rapport FOI-R-3371-SE, (Stockholm: FOI, 2012). s. 41

¹⁵² Hyllengren, Peder, *De första officerarna i Försvarmakten med en akademisk yrkesexamen*, Rapport FHS-ILM I:64 (Stockholm: Försvårshögskolan, 2010) s. 8-14

¹⁵³ Hyllengren, *De första officerarna i Försvarmakten med en akademisk yrkesexamen*, s. 20

¹⁵⁴ Andersson, *Militärt ledarskap – när det gäller*, s. 6

¹⁵⁵ Hyllengren, *De första officerarna i Försvarmakten med en akademisk yrkesexamen*, s. 21-22

¹⁵⁶ Hyllengren, *De första officerarna i Försvarmakten med en akademisk yrkesexamen*, s. 20-21

¹⁵⁷ Hyllengren, *De första officerarna i Försvarmakten med en akademisk yrkesexamen*, s. 18-19

¹⁵⁸ Försvarmakten, (2008), *Beslut om tvåbefälssystem*. Hämtad 2018-02-22 från Försvarmakten.

<https://www.forsvarmakten.se/sv/aktuellt/2008/10/beslut-om-tvabefalssystem/>

¹⁵⁹ Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin 2012*, s. 89-96

att uttrycka den särställning som professionen har gentemot övriga samhället.¹⁶⁰ Tolkningen av detta är att armén utvecklas mot kraven på högt yrkeskunnande och specialisering.

Högkvartersorganisation och organisatorisk självständighet

Armén är efter 90-talets omstrukturering av Försvarmakten till en sammanhållen myndighet, inte självständig i förhållande till Överbefälhavaren och övriga vapengrenar, och den politiska styrningen sker via Överbefälhavaren.¹⁶¹ I och med att invasionsförsvaret och brigaderna avvecklas, och insatsförsvaret införs under inledningen av nya milleniet, ska ledningen vara mer anpassningsbar och kunna leda behovssammansatta styrkor.¹⁶² I början av 2000-talet lanseras tanken om Nätverksbaserat försvar, NBF. Regeringen vill att detta ska bidra till ökad omvärldsuppfattning och gemensam lägesbild i realtid för alla befattningshavare och förband, i syfte att möjliggöra en väl avvägd militär insats på rätt plats, vid rätt tillfälle.¹⁶³ Det kan ses som en sorts vilja att öka kontrollen över slagfältet, och minimera krigets dimma och friktioner. Intressant nog framhävs att detta ökar initiativ och uppdragstaktik.¹⁶⁴ Ledningen av försvaret centraliseras genom att staber avvecklas och koncentreras till en operativ ledning med taktiska kommandon knutna till sig.¹⁶⁵ Detta synsätt baseras till stora delar på de effekter ett nätverksbaserat försvar skulle ge.¹⁶⁶ Utvecklingen av det nätverksbaserade försvaret nedtonas dock kraftigt i slutet av perioden.¹⁶⁷ En statlig utredning konstaterade även i november 2005 att ”Försvarmakten har styrsystem som är starkt centraliserat till Högkvarteret, när det gäller resursstyrning och vad som ska göras.”¹⁶⁸ Utredningen konstaterar att detta är ett system anpassat till omfattande förändringar och att ett mer decentraliserat beslutsfattande bör utvecklas, baserat på mål- och resultatstyrning.¹⁶⁹ En uppdelning mellan produktionsledning

¹⁶⁰ Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin 2012*, s. 89

¹⁶¹ Magnusson, *Organisationskulturer i Försvarmakten*, s. 35

¹⁶² Regeringen, (1999), Regeringens proposition 1999/2000:30 *Det nya försvaret*, Hämtad 2018-02-08 från Regeringen. <http://www.regeringen.se/49bb68/contentassets/4fd213f477fa4e41a8e3e31e1b7b10e7/det-nya-forsvaret> s. 133

¹⁶³ Regeringen, (2001), Regeringens proposition 2001/02:10 *Fortsatt förnyelse av totalförsvaret*, Hämtad 2018-02-12 från Riksdagen. <http://data.riksdagen.se/fil/9bbf69e8-bf33-41fb-be1e-b062d7033ae7>, s. 129-131

¹⁶⁴ Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin 2002*, s. 127-130

¹⁶⁵ Regeringen, *Det nya försvaret*, s. 133

¹⁶⁶ Regeringen, *Fortsatt förnyelse av totalförsvaret*, s. 129

¹⁶⁷ Regeringen, (2009), Regeringens proposition 2008/09:140 *Ett användbart försvar*, Hämtad 2018-02-08 från Regeringen. <http://www.regeringen.se/49bb67/contentassets/1236f9bd880b495f8a9dd94ce1cb71de/ett-anvandbart-forsvar-prop-200809140>

¹⁶⁸ SOU 2005:92, Försvarsstyrningsutredningen, *Styrning av insatsförsvaret: Betänkande*. s. 128

¹⁶⁹ SOU 2005:92, Försvarsstyrningsutredningen, *Styrning av insatsförsvaret: Betänkande*. s. 128

och insatsledning görs också under denna period,¹⁷⁰ vilket kan sägas öka komplexiteten i maktstrukturen inom ledningen av armén. En värld av osäkerhet mellan vilken general som skulle bestämma, beskrivs.¹⁷¹ Nedläggningen av fördelningsstaber och militärområdesstaber, bidrar till att högkvarteret behöver styra lägre förbandsnivå, ibland med hög detaljeringsgrad.¹⁷² Arméns brigader som tidigare utgjort stommen för att kombinera vapen lokalt läggs ned, och fristående bataljoner, kompanier och staber utgör armén.¹⁷³ Det kan sammanfattningsvis hävdas att möjligheten att kunna koncentrera vapen i system av system på lägre förbandsnivå, utgick från NBF-tanken som föds och begravs under denna period.

Armédoktrin

Doktrin för markoperationer 2005 uttrycker, efter försvarsbeslutet 2004, ett steg mot ett insatsförsvar anpassat för internationella insatser i huvudsak.¹⁷⁴ Uppdragstaktik benämns nu som en ledningsfilosofi som sätter människan i centrum,¹⁷⁵ och grundar sig i en positiv människosyn.¹⁷⁶ Doktrinen bejakar krigets dimma och behovet av decentraliserad ledning för att uppnå tempo, initiativ och flexibilitet. Samordning sker genom uppdragets syfte och tydligt formulerade mål.¹⁷⁷

Självständigt beslutsfattande betonas men om underlydande ska handla i chefens anda, krävs uppgiftsdisciplin.¹⁷⁸ Effekttänkandet bygger på analys av motståndarens och egna styrkor och svagheter, samt att i varje situation definiera vad som ska uppnås och vad som leder till framgång.¹⁷⁹ Underlydande kan då stödja högre chefs plan, vilket främjar ett högre tempo.¹⁸⁰ Doktrinen tar trots att den står inför en förändrad inriktning av arméns uppgifter, sin utgångspunkt i krigets kaos. Den berör kravet på anpassning till Nato-doktriner på internationella insatser, men trycker på att den svenska doktrinen ska följas så långt det är möjligt.¹⁸¹

¹⁷⁰ Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹⁷¹ Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

¹⁷² Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14

¹⁷³ Regeringen, *Det nya försvaret*, bilaga 3

¹⁷⁴ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005* (Stockholm: Försvarsmakten, 2005) s. 14

¹⁷⁵ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 53

¹⁷⁶ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 57

¹⁷⁷ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 53

¹⁷⁸ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 54

¹⁷⁹ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 55

¹⁸⁰ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 55

¹⁸¹ Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005*, s. 10

4.3 Svar på forskningsfrågan

Resultatet visar på en armé i förändring och skillnader som i grunden härrör från nya organisatoriska målsättningar och förändrad hotbild mot nationen. Arméns förutsättningar för uppdragstaktik förändras mellan mätpunkterna, både i riktning från, men också närmre definitionen av uppdragstaktik i vissa avseenden. De konkreta förändringarna kan, i vissa fall, hävdas vara politisk eller teknologiskt drivna snarare än kulturella. Det konstateras att doktrinärt förespråkas en decentraliserad ledningsfilosofi med hög grad av självbestämmande och uppmuntrande av underlydandes initiativtagande vid bägge mätperioderna. Dock centraliseras beslutsfattandet och den organisatoriska ledningsstrukturen under den senare mätperioden, stick i stäv med ledningsfilosofin.

Här följer en sammanfattande tabell över resultatet av jämförelsen. Här redovisas inte Scheins kulturella nivåer, av artefakter, normer och grundläggande värderingar, utan dessa diskuteras i efterföljande kapitel. Där förs också en diskussion om vad svaret på denna frågeställning innebär för kulturen kring uppdragstaktik och för ökad förståelse för armékulturens roll för resultatet.

	80-tal	00-tal
Arméns roll och syfte	Krigshot, nationens försvar, Existentiellt värde för folkets överlevnad. Brett förtroende hos allmänheten och bred politisk uppslutning kring vikten av att satsa på armén.	Säkerhetspolitiskt instrument i en internationell kontext, kompetensbevarande institution. Otydligt syfte för rikets säkerhet. Relativt lågt förtroende hos allmänheten och politisk splittring kring utformning.
Uppmuntring av risktagning, initiativtagande och mod	Hög risktagning i strid under övning, men ambivalent i fråga om uppmuntrande kultur. Inget aktivt belöningsystem som uppmuntrar mod och risktagning.	Ingen tydlig indikation på hög risktagning. Utvecklande av belöningsystem som uppmuntrar personligt mod och risktagning vid insatser.
Officersutbildning och vikten av professionalism	Praktik, trupptjänst och erfarenhet i truppföring vid utbildningen. Byggde på	Teori-praktik med en successiv ökning av teori. Fokus på bildning av officeren,

	<p>upplevda erfarenheter snarare än vetenskap och beprövad erfarenhet. Viss konkurrens i den högre utbildningen. Produktion av massarmé i fokus och status genom truppföring vid KFÖ. Yrke med livstids- eller långtidskarriär.</p>	<p>doktorandprogram och ett närmande till civila professioner genom högskolestudier. Upplevd kravlöshet i utbildningen. Högt yrkeskunnande och specialisering, status genom utlandstjänstgöring. Ett yrke bland andra, i alla fall för den yngre generationen.</p>
<p>Högkvarterorganisation och organisatorisk självständighet</p>	<p>Självständighet inom armén. Fokus på krigsförberedelser, Decentralisering av beslutsfattande. Lägre förband kan lösa uppgifter självständigt med kombinerade vapen via brigadsystem lokalt.</p>	<p>Splittring av fokus inom armén, komplicerade ledningsförhållanden och maktkamp, centralstyrning av lägre förband, där kombinerade vapen ska sättas ihop för specifik uppgift genom högkvarterets försorg.</p>
<p>Doktrin</p>	<p>Ledningsfilosofin anger ansvarsglädje och handlingskraft som det viktigaste för att hantera det oförutsedda. Ett decentraliserat beslutsfattande förordas. Underställda ska ta egna initiativ men inom ramen för högre chefs stridsplan Dock används begreppet ”Uppdragstaktik” främst som en metod att ge order.</p>	<p>Krigets dimma ger behov av decentraliserad ledning. Tempo, initiativ och flexibilitet inom ramen för uppgiften. Svensk doktrin ska följas även om viss anpassning till Nato-doktriner krävs i vissa insatser. Effekttänkande och analytiskt förhållningssätt införs inom ramen för högre chefs plan.</p>

5. Diskussion

5.1 Sammanfattning av diskussionen

Denna undersökning speglar övergripande ett fall av kulturell påverkan av en armé i en förändrad omvärld. Den har visat på att ett flertal faktorer, som påverkar kulturen av uppdragstaktik, har förändrats. Undersökningen visar också på organisationskulturens inneboende kraft att motverka förändring och tolka omvärlden genom de kulturella värderingar som är rådande inom organisationen. På det viset har svenska armén till stora delar bibehållit sin syn på uppdragstaktik i grunden. Organisationen fortsätter att tolka signaler i omgivningen som att de grundläggande värderingarna fortsatt är giltiga, och uppdragstaktik ska användas. Undersökningen visar också på organisationskulturens olika nivåer där synbara artefakter och även vissa normer kan ändras så länge de överensstämmer med grundläggande värderingar.

5.2 Diskussion

Jämfört med definitionen av uppdragstaktik, som redovisas i inledningskapitlet, har arméns kulturella förutsättningar att använda denna ledningsfilosofi både förbättrats och försämrats. För att förstå hur vissa kulturella faktorer kunnat förändras, trots teorin om att den militära kulturen skulle agera bromskloss, ska utgångspunkt tas i Scheins kulturella nivåer. I nedanstående diskussion tas undersökningens resultat och diskuteras i ljuset av redovisade teorier om kulturell militär förändring.

Arméns roll och syfte

Arméns roll och syfte har uppenbart förändrats mellan mätperioderna. Det som dock får anses ligga som grundläggande värdering i bägge fallen är att armén ska vara en garant för nationens existens. Om nationens existens inte upplevs hotad, som fallet var i den senare mätperioden, så är det logiskt att behovet av armén är mindre. Det kan också öka förståelsen för att allmänhetens förtroende minskar under 00-talet, eftersom det blir oklart vad armén ska användas till när det yttre hotet, som ger armén dess existensberättigande, saknas.

Uppmuntring av risktagning, initiativtagande och mod

Uppmuntring av risktagning, initiativtagande och mod är mer svårbedömt. De något ambivalenta resultaten ger inte någon tydlig indikation på om svensk armékultur uppmuntrar risktagande eller inte. Å ena sidan verkar det finnas en risktagning vid övningsverksamhet under 80-talet, men undersökningen har inte funnit om det finns någon tydlig kultur av att uppmuntra initiativtagande och risktagande i allmänhet. Det kan givetvis vara så att normen handlar om kontexten, att risktagning är naturligt vid nationellt försvar men inte lika naturligt

vid andra typer av insatser och i den dagliga verksamheten. Detta får dock ses som en spekulering från författarens sida.

Det som däremot tydligt förändrats är belöningsystemet för att uppmuntra personligt mod och risktagning, vilket stöds av filosofin kring uppdragstaktik. En norm av att personligt mod bör premieras i de kontexter där man utsetts för fara anses ligga till grund för detta, och följer som konsekvens av den internationalisering som armén genomgick under 00-talet.

Officersutbildning och vikten av professionalism

Utbildningen av officerare, som en viktig motor i uppdragstaktiken, har glidit ifrån det praktiska, med truppföring och trupputbildning. Det kan göra att graden av förtroende från underställda minskar, likväl som det praktiska kunnandet i yrkesutförandet. Å andra sidan har officerens helhetssyn och intellekt sannolikt ökat, genom mer fokus på teoretisk bildning baserat på vetenskap, vilket också betonas i uppdragstaktik. Denna omställning var inte oproblematiserad och blev utsatt för kritik. Den gemensamma normen kring officeren som trupputbildare och truppförare som fanns på 80-talet, får här ses som en bromskloss till akademiseringen på 00-talet. Officerskåren genomgår också en normförändring i synen på yrket, från livs- eller långtidsyrke, som borgar för en gedigen utbildnings- och erfarenhetsuppbyggnad genom karriären, till ett yrke bland andra, som kan överges om något annat verkar mer lockande. Detta får konsekvenser för uppdragstaktikens förutsättning av hög professionalism om officerarna inte stannar i yrket tillräckligt länge. Eftersom officeren även på 80-talet verkade ha en relativt pragmatisk syn på yrket och varför man valt det, kan en värdering om att yrket i grunden ska tillfredsställa individen, skönjas. Även på 80-talet var anledningen till att man var kvar i yrket, kamratskap och utbildningsmöjligheter. Till detta kan läggas ett lager av svensk strategisk kultur av självständighet, självbestämmande och individualism.

Högkvarterorganisation och organisatorisk självständighet

Mot bakgrund av den historiska beskrivningen av framväxten av svensk uppdragstaktik tillsammans med redovisningen av svensk strategisk kultur, formas här slutsatsen att den svenska synen på uppdragstaktik är en norm som grundar sig i grundläggande värderingar om, bland annat, självständighet och självbestämmande samt en nationell kultur av decentralisering. Som konstaterat i teorikapitlet är förändringar som löper i linje med rådande normer och värderingar lättare för organisationen att ta till sig, medan förändringar som går emot detta sannolikt möter större motstånd. Förändringen i faktorn som avser självständighet och decentralisering, mellan mätpunkterna, är därför svår att förstå ur ett kulturellt perspektiv. Det

går inte att ur undersökningen dra några absoluta slutsatser kring detta mer än att förutsättningarna för hur armén leds har förändrats och att det borde gå stick i stäv med strategisk kultur och nationella värderingar om självständighet och självstyre.

Möjligheten att samla och leda lägre förband i system av system, med hög grad av självständigt uppträdande, försämrades under 00-talet. Detta skulle hanteras av NBF-tanken som syftar till kontroll och informationsövertag. Intressant nog, verkar inte de kulturella normerna störas av detta. NBF tolkas doktrinärt som ett bidrag till ökad uppdragstaktik, vilket understryker att uppdragstaktik är en gemensam norm som inte organisatoriskt kan ifrågasättas. Detta leder till den avslutande faktorn som denna undersökning analyserat, avseende vilken syn som ledningen vill förmedla avseende uppdragstaktik som ledningsfilosofi.

Doktrin

Vid bägge mätperioderna ska ledningsfilosofin användas för att hantera krigets oförutsedda händelser med ett decentraliserat beslutsfattande och initiativtagande. Uppdragstaktik som begrepp ges lite olika innebörd där den tidigare doktrinen relaterar begreppet till hur order ska utformas medan den senare ger begreppet en vidare betydelse av ledningsfilosofi. Betoningen av planen är tydligast i 80-talets doktrintext, men finns även med i den senare mätperioden. 00-talets doktrin betonar även systematisk analys av situationen för att nå bäst effekt, inom högres chefs plan, vilket kan sägas vara influerat av Natos planeringsmetoder.

Svenska arméns beskrivna arv från den franska skolan har gjort att den i grunden betonat planen. Det är möjligen så att det inte är så normbrytande för armén att anamma en sådan planeringsmetod?

Tolkningen av dessa doktriner är att antagandet från ovanstående resonemang, om uppdragstaktik som stark gemensam norm, är fortsatt är giltigt. Denna slutsats utgår då från det som ledningsfilosofin står för snarare än uppdragstaktik som begrepp.

Armén verkar inte under mätperioderna vara beredd att utmana sin syn på uppdragstaktik som ledningsfilosofi. Dock kan undersökningen konstatera att de kulturella förutsättningarna att utöva den ideala typen av uppdragstaktik, som definierats i denna uppsats, förändrats i flera avseenden.

Undersökningen har också försökt öka förståelsen för att alla förändringar av agerande och normer, inte behöver vara värderingsmässigt kontroversiella. Samma värderingar kan ligga i botten, men yttre omständigheter gör att normer och beteenden förändras. Vidare kan detta resultat användas som avstamp kring en diskussion om den närmsta framtiden för armén.

I syftesbeskrivningen i denna uppsats hävdas att denna undersökning är relevant i ljuset av pågående återgång till nationellt fokus. Idag, när krigshotet blivit mer aktualiserat än på 00-talet, återgår exempelvis arméns insatsorganisation till brigadsystem igen,¹⁸² vilket är en återgång till självständiga, allsidigt sammansatta förband.

Likväl kan andra kulturella faktorer genomgå en beteende- eller normförändring som närmar sig förhållandet på 80-talet, och som kan få sin drivkraft från rådande organisationskulturella värderingar. Detta kan ske på gott och ont. Att en organisationskultur förespråkar ett visst koncept är ju inte detsamma som att det är ett väl avvägt och rationellt koncept. Det visar bara att rådande kultur väljer att tolka signaler i omvärlden efter sina värderingar och rådande normer.

Ska då uppdragstaktik tillämpas överallt eller är det en överdriven uppfattning, ivrigt påhejad av arméns organisationskultur?

Som en av respondenterna sade så måste man kanske skilja på krig och förvaltning, där uppdragstaktik är till för att vinna kriget.¹⁸³ Å andra sidan så kan man också hävda, som Neretnieks, att det inte går att räkna med att en ledningsdoktrin som inte följs i vardagen plötsligt ska finnas där i strid.¹⁸⁴ Att uppdragstaktiken har en plats även i framtidens svenska armé är inte en vågad bedömning. Med tanke på vad denna undersökning visat har den organisatoriska uppfattningen kring ledningsfilosofin, visserligen påverkats, men i grunden stått fast förankrad i kulturella värderingar och gemensamma normer, trots att rådande kulturella förutsättningarna förändrats.

Avslutningsvis konstateras att praktiserandet av uppdragstaktik är en helt annan sak, som kan vara individrelaterat eller kontextuellt. Det har inte varit uppsatsens fokus att visa på detta, men det får stöd av teoribildningen. Organisationskulturen är inte homogen och, som Schein påpekar, kan beteende uppstå av andra orsaker än kulturella.¹⁸⁵

¹⁸² Försvarsmakten, Slutredovisning av Försvarsmaktens perspektivstudie 2016-2018, *Tillväxt för ett starkare försvar*. Hämtad 2018-04-08 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/perspektivplan/slutlig-redovisning-av-perspektivstudien-2016-2018.pdf> s. 49

¹⁸³ Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14

¹⁸⁴ Neretnieks, "Uppdragstaktiken är död – leve uppdragstaktiken", i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, et al, s. 28-29

¹⁸⁵ Schein, *Organizational culture and leadership*, s. 20

5.3 Reflektion

Hur kulturella företeelser ska tolkas beror på vem som tolkar. Här kan det finnas risk att vissa tolkningar som gjorts i denna uppsats inte är tillräckligt transparenta för att en utomstående granskare ska kunna följa med i tankegångarna. Författaren har medvetet valt att inte förklara kausala mekanismer, utan försöka förstå hur kulturen kan påverka och påverkas. Integrationsperspektivet valdes för att kunna utesluta motsägelser i materialet, vilket dock inte ger en helt rättvisande bild av armékulturen. Denna begränsade undersökning har exempelvis svårt att med bestämdhet avgöra om förändringar uteslutande beror på förändrad kultur, en önskan om kulturell förändring, skillnader mellan olika textförfattare, eller andra faktorer. Här kan också en skillnad i empirin mellan politiska styrdokument, strategisk doktrin och markdoktrin/-reglemente påverka textformulering. Strategisk nivå kanske har ett annat perspektiv än taktisk nivå dock har markdoktrin/-reglemente valts som empiri i första hand där så varit möjligt. Det är möjligt att de undersökta faktorerna kunnat isoleras mer, för att kunna uttala sig om orsakssamband i högre utsträckning, om fler intervjuer genomförts. Detta kunde dock inte rymmas inom ambitionen för denna uppsats.

5.4 Fortsatt forskning

För att få en mer heltäckande bild av avhandlat ämne skulle en kvalitativ undersökning baserad på djupintervjuer kunna komplettera de metodologiska tillkortakommandena i denna undersökning. Forskningsfrågan föreslås kunna göras ur ett differentieringsperspektiv. Det vill säga ett fokus på att olika subkulturer verkar inom organisationen. Det skulle tillåta en beskrivning av skillnader i normer inom organisationen. Intressant vore att undersöka hur kulturella normer uttrycks genom doktriner och hur de i praktiken efterlevs, om organisationskulturen exempelvis inte tillåter misstag trots att den förespråkar initiativtagande. Denna undersökning skulle då kunna visa hur de kulturella värderingarna styr organisationens medlemmar i deras handlande. För den som är satt att leda förband under nationella eller internationella insatser, är det mer avgörande hur rådande organisationskultur faktiskt påverkar utövandet av uppdragstaktik, än vad doktriner föreskriver kring denna ledningsfilosofi.

6. Litteratur och referensförteckning

6.1 Litteratur

Baudin, Arne, ”Från vikingatid till vår tid – En officers betraktelser över svensk krigstradition”, i *Krigets traditioner*, Pappila, Ove (red.), 327-354 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2011)

Black, Jeremy, *Rethinking Military History* (New York: Routledge, 2004)

Clausewitz, Carl von, *Om kriget* (Stockholm: Bonniers, 1991)

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 4 uppl (Stockholm: Norstedts Juridik, 2012)

Farrell, Theo; Terriff, Terry, *The sources of military change: culture, politics, technology* (Boulder: Lynne Rienner, 2002)

Gray, Colin S, *Modern Strategy* (Oxford: Oxford University Press, 1999)

Neretnieks, Karlis, ”Uppdragstaktiken är död – leve uppdragstaktiken” i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell; Wedin, Lars (red.), 20-34 (Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, 2016)

Palmgren, Anders; Wikström, Niklas ”Auftragstaktik och uppdragstaktik” i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell; Wedin, Lars (red.), 35-66 (Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, 2016)

Ruffa, Chiara, ”Sweden”, i *Strategic Cultures in Europe – Security and Defence Policies Across the Continent*, Biehl, Heiko, Giegerich, Bastian, Jonas, Alexandra (red.) (Potsdam: Springer, 2013)

Schein, Edgar H, *Organizational culture and leadership*, 4 uppl (San Francisco: Jossey-Bass, 2010)

Shamir, Eitan, *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British and Israeli armies* (Stanford: Stanford University Press, 2011)

Teorell, Jan; Svensson, Torsten, *Att fråga och att svara*, 1:2 uppl (Malmö: Liber, 2007)

Terriff, Terry; Osinga, Frans; Farrell, Theo (red.), *A transformation gap?: American innovations and European military change* (Stanford: Stanford University Press, 2010)

Tirud, Ove, ”Svensk tradition- svensk krigskonst”, i *Uppdragstaktik: En ledningsfilosofi i förändring*, Cedergren, Anders; Mattsson, Peter A (red.), 71-102, (Stockholm: Försvarshögskolan, 2003)

Vreÿ, Francois; Esterhuÿse, Abel; Mandrup, Thomas (red.), *On Military Culture: Theory, practice and African armed forces* (Claremont: UCT Press, 2013)

Wedin, Lars, "Uppdragstaktik i historien och nutiden" i *Uppdragstaktik på svenska*, Ahlgren, Patrik; Engelbrekt, Kjell; Wedin, Lars (red.), 3-19 (Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien & Försvarshögskolan, 2016)

Winslow, Donna, "Military organization and culture from three perspectives: the case of the army" i *Social Sciences and the Military*, Caforio, Guiseppe (red.), 67-88, (New York: Routledge, 2007)

6.2 Rapporter, artiklar, andra källor

Andersson, Lars, *Militärt ledarskap – när det gäller*, diss. Lärarhögskolan i Stockholm, uppl 3 (Stockholm: HLS förlag, 2001)

Blomgren, Ebbe; Johansson, Eva, *Hemma övas man – borta prövas man*, Rapport FHS-ILM F:30 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2004)

Chefen för armén, *Arméreglemente del 2- Taktik* (Stockholm: Försvarets läromedelscentral, 1982)

Försvarsmakten (2011-03-25), "Beslut om Försvarsmaktens medalj för sårade i strid" (HKV-beteckning 16 991:55407)

Försvarsmakten, *Doktrin för markoperationer 2005* (Stockholm: Försvarsmakten, 2005)

Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin 2002* (Stockholm: Försvarsmakten, 2002)

Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin 2012* (Stockholm: Försvarsmakten, 2011)

Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin 2016* (Stockholm: Försvarsmakten, 2016)

Hyllengren, Peder, *De första officerarna i Försvarsmakten med en akademisk yrkesexamen*, Rapport FHS-ILM I:64 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2010)

Kier, Elizabeth, "Culture and Military Doctrine: France Between the Wars", *International Security*, vol. 19-4, 1995, pp. 65-93

Magnusson, Peter, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*, Rapport FHS-LI F:10 (Stockholm: Försvarshögskolan, 1998)

Nilsson, Sofia; Wallenius, Claes; Larsson, Gerry, *Att vara svensk officer på hög ledningsnivå vid påfrestande incidenter under internationella uppdrag: En intervjustudie*, Rapport FHS-ILM I:20 (Stockholm: Försvarshögskolan, 2006)

Nordlund, Peter, *Officersutbildning i Sverige och internationellt*, Rapport FOI-R-3371-SE (Stockholm: FOI, 2012)

Oskarsson, David, *En insats för freden eller statsbudgeten?* Kandidatuppsats, Örebro Universitet, 2010

SOU 2005:92, Försvarsstyrningsutredningen, *Styrning av insatsförsvaret: Betänkande.*

Swidler, Ann, "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, vol 51-2, April 1986, pp. 273-286

Weibull, Alise, *Nya tider för försvaret*, Rapport FOA 94-00071-5.3-SE (Stockholm: FOA, 1994)

Wilson, Peter H, "Defining Military Culture", *The Journal of Military History*, vol. 72-1, Januari 2008, pp. 11-41

Åselius, Gunnar, "Swedish strategic culture after 1945", *Cooperation and Conflict*, vol. 40-1, Marsch, 2005, pp. 25-44

6.3 Elektroniska källor

Berndtsson, Joakim; Bjereld, Ulf; Ydén, Karl (2017), "Tillbaka till framtiden? Svenskarnas syn på försvaret, värnplikten och Nato" i *Larmar och gör sig till*, Andersson, Ulrika; Ohlsson, Jonas; Oscarsson, Henrik; Oskarsson, Maria (red.) Hämtad 2018-01-29 från Göteborgs universitet, SOM-institutet, https://som.gu.se/digitalAssets/1649/1649044_597-610-berndtsson--bjereld-o-yd--n.pdf

Försvarsmakten, (2018), *Avlidna och stupade i utlandsstyrkan*. Hämtad 2018-01-25 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/mer-historia/avlidna-och-stupade-i-utlandsstyrkan/>

Försvarsmakten, (2008), *Beslut om tvåbefälssystem*. Hämtad 2018-02-22 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/10/beslut-om-tvabefalssystem/>

Försvarsmakten, (2018), *Frivilliga försvarsorganisationer*. Hämtad 2018-01-25 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/frivilliga-forsvarsorganisationer/>

Försvarsmakten, (2018), *Försvarsmaktens medaljer*. Hämtad 2018-01-30 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/medaljer-och-utmarkelser/forsvarsmaktens-medaljer/>

Försvarsmakten, (2018), *Hemvärnet*. Hämtad 2018-01-25 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/var-verksamhet/verksamhetsomraden/hemvarnet/>

Försvarsmakten, Slutredovisning av Försvarsmaktens perspektivstudie 2016-2018, *Tillväxt för ett starkare försvar*. Hämtad 2018-04-08 från Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om->

[myndigheten/dokumentfiler/perspektivplan/slutlig-redovisning-av-perspektivstudien-2016-2018.pdf](#)

Hemvärnet, (2018), *Medinflytande i hemvärnet*, Hämtad 2018-01-25 från Hemvärnet.
<https://www.hemvarnet.se/om-organisationen/hemvarnsforbanden/3674/3680>

Montcalm, Rick, (2018-01-16), *A New Dependency: Our Addiction to Information and Approval are Killing Mission Command*. Hämtad 2018-01-17 från Modern War Institute, West Point. <https://mwi.usma.edu/new-dependency-addiction-information-approval-killing-mission-command/>

Regeringen, (1986/87), Regeringens proposition 1986/87:95 *Totalförsvarets fortsatta utveckling*, Hämtad 2018-02-08 från Riksdagen.
<http://data.riksdagen.se/fil/296bb46c-db54-40e8-9b82-a401ca498bd3>

Regeringen, (1989), Regeringens proposition 1989/90:9 *Om arméns utveckling och totalförsvarets planeringssystem, m. m.*, Hämtad 2018-02-08 från Riksdagen.
<https://data.riksdagen.se/fil/0E211FEB-880C-4DAC-B1C7-D728A729CE9A>

Regeringen, (1999), Regeringens proposition 1999/2000:30 *Det nya försvaret*, Hämtad 2018-02-08 från Regeringen.
<http://www.regeringen.se/49bb68/contentassets/4fd213f477fa4e41a8e3e31e1b7b10e7/det-nya-forsvaret>

Regeringen, (2001), Regeringens proposition 2001/02:10 *Fortsatt förnyelse av totalförsvaret*, Hämtad 2018-02-12 från Riksdagen. <http://data.riksdagen.se/fil/9bbf69e8-bf33-41fb-be1e-b062d7033ae7>

Regeringen, (2004), Regeringens proposition 2004/05:5 *Vårt framtida försvar*, Hämtad 2018-02-08 från Riksdagen.
<https://data.riksdagen.se/fil/8022FEAA-2AB3-46E5-8350-066CE464AAE6>

Regeringen, (2009), Regeringens proposition 2008/09:140 *Ett användbart försvar*, Hämtad 2018-02-08 från Regeringen.
<http://www.regeringen.se/49bb67/contentassets/1236f9bd880b495f8a9dd94ce1cb71de/ett-anvandbart-forsvar-prop-200809140>

6.4 Intervjuer

Respondent 1, personlig intervju, 2018-02-14

Respondent 2, personlig intervju, 2018-02-14