

## Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

Författare	Program
Major Glenn Hartikainen	ChP 06-08
Handledare	
Fil. dr Magnus Petersson, Övlt Toni Holmberg	
	Beteckning
	1442/7:1

### FRÅN PROJEKT TILL PROCESS?

#### Försvarsmaktens doktrinutveckling i går, i dag, i morgon

##### Sammanfattning:

Mycket talar för att den svenska doktrinutvecklingsprocessen inte fungerar. Frågan som då infinner sig är: Hur står det till med den svenska doktrinutvecklingen? Syftet med denna uppsats är att undersöka, diskutera och värdera den svenska doktrinutvecklingsprocessens funktionssätt.

Uppsatsen avsåg att undersöka den svenska doktrinutvecklingsprocessen genom att mäta graden av institutionalisering och formalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Därigenom erhöles slutsatser som kunde nyttjas för att utveckla doktrinutvecklingsprocessen. Graden av formaliseringen mättes genom en jämförelse mellan en ideal doktrinutvecklingsprocess och den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Graden av institutionalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen mättes genom en jämförelse mot indikatorer som bör vara uppfyllda i en organisation som får anses vara väl institutionaliserad. Underlaget för jämförelsen erhöles genom skriftliga källor samt intervjuer med nyckelpersoner i den svenska doktrinutvecklingen.

Uppsatsens resultat kan sammanfattas på följande sätt: Den svenska doktrinutvecklingsprocessen får sägas ha en hög grad av formalisering, däremot får den sägas ha en låg grad av institutionalisering. Sammantaget talar detta för att den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan liknas vid en projektbaserad doktrinutveckling, genomförd i linjeorganisationen, trots försök att skapa en integrerad och samordnad doktrinutvecklingsprocess i Försvarsmakten.

##### Nyckelord:

doktrin, doktrinutveckling, formalisering, institutionalisering

## **FROM PROJECT TO PROCESS?**

### **The Swedish Armed Forces' doctrine development yesterday, today, tomorrow**

#### **Abstract:**

The Swedish Armed Forces have decided to introduce a doctrine and a doctrine development process. There are indications that the Swedish doctrine development process does not function. The purpose of this essay was to examine, discuss and to evaluate the Swedish doctrine development process's operating methods.

The essay examines the Swedish doctrine development process by measuring the degree of formalization and institutionalization in the Swedish doctrine development process. The degree of formalization was measured through a comparison between an ideal doctrine development process and the Swedish doctrine development process. The degree of institutionalization in the Swedish doctrine development process was measured through a comparison against indicators that should be met in an organisation considered to be well institutionalized. The basis for the comparison was received from written sources and interviews with key persons in the Swedish doctrine development.

The results of the essay can be summarized in the following ways: The Swedish doctrine development process has a high degree of formalization, but on the other hand, the Swedish doctrine development process has a low degree of institutionalization. All in all, the Swedish Armed Forces' doctrine development process can be compared to a project based doctrine development, implemented in the line organization. In spite of efforts to create one integrated and timed doctrine development process.

#### **Key words:**

doctrine, doctrine development, formalization, institutionalization

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1	Problemformulering, syfte och frågeställningar .....	4
1.2	Avgränsningar och tidigare forskning.....	5
1.3	Teori, metod och material.....	7
1.4	Disposition.....	10
<b>2</b>	<b>Den ideala doktrinutvecklingsprocessen.....</b>	<b>12</b>
2.1	Formalisering.....	12
2.2	Institutionalisering .....	13
2.3	Den ideala doktrinutvecklingsprocessen .....	14
2.4	Mätverktyg .....	20
<b>3</b>	<b>Den svenska doktrinutvecklingsprocessen .....</b>	<b>21</b>
3.1	Formalisering.....	22
3.1.1	Övergripande ledning.....	23
3.1.2	Initiering.....	28
3.1.3	Utveckling.....	29
3.1.4	Auktorisation .....	31
3.1.5	Implementering.....	31
3.1.6	Vidmakthållande .....	33
3.2	Resonemang om formalisering.....	34
3.3	Graden av Formalisering .....	35
3.4	Institutionaliseringen .....	36
3.4.1	Gränsdragning mot omgivningen.....	37
3.4.2	Stabilitet.....	38
3.4.3	Autonomi.....	39
3.5	Resonemang om Institutionalisering .....	39
3.6	Graden av Institutionalisering .....	40
<b>4</b>	<b>Utveckling av svensk doktrinutvecklingsprocess.....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>45</b>
5.1	Utblick och vidare forskning.....	47
	<b>Litteratur och källförteckning.....</b>	<b>48</b>
	Litteratur .....	48
	Skriftliga källor .....	48
	Doktriner m.m. ....	48
	Dokument och skrivelser .....	49
	Muntliga källor (Intervjuer) .....	50
	Internet .....	50
	<b>Bilaga 1: Intervjufrågor .....</b>	<b>51</b>

# 1 Inledning

Till följd av de stora säkerhetspolitiska förändringarna i världen och vårt närområde som medfört en ändrad politisk vilja och ekonomisk realitet, har Försvarsmakten tvingats till stora förändringar. Som en del i att åstadkomma förändringar i Försvarsmaktens strategiska kultur har Försvarsmakten sedan början på 2000-talet aktivt arbetat med att utveckla och implementera doktrin i Försvarsmakten. Syftet med doktrin är att förmedla ett gemensamt förhållningssätt, inklusive nomenklatur, för användandet av militära medel och metoder. I Försvarsmaktens militärstrategiska doktrin definieras en militär doktrin på följande sätt: ”Ett formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret.”<sup>1</sup>

Den militärstrategiska doktrinen från 2002 avser ge vägledning och förståelse, idag och de närmsta åren, för insats- och övningsverksamhet samt system- och krigsförbandsutveckling.

Den militärstrategiska doktrinen är det överordnade nationella dokumentet i doktrinserien, som idag består av doktrin på den operativa och taktiska nivån. I doktrinserien ingår även militärteorins grunder samt grundsyn logistik.<sup>2</sup>

Då doktrinen skall utgöra grunden för Försvarsmaktens utveckling och verksamhet torde det vara av stor vikt att kunskap och insikt om innebörden i doktrinen är spridd, känd och accepterad i Försvarsmakten. Vidare torde en väl implementerad doktrin avspeglas i Försvarsmaktens agerande både avseende hur förmågor skapas och nyttjas vid insatser, övningar samt vid ledning av den dagliga verksamheten.

Då doktrinutveckling är en fortlöpande process som påverkas av inre och yttre faktorer såsom hotbild, regering, forskning och utveckling, erfarenhet och teknik bör sannolikt en annan viktig fråga vara hur doktrinen skall utvecklas. Hur skall nya erfarenheter, kunskaper och koncept implementeras så att doktrinen kan ge fortsatt stöd och vägledning de närmaste åren i en allt mer komplex och globaliserad värld? Då doktriner och doktrinutveckling är ett av fundamenten för krigföringsförmåga har flera länder, t.ex. USA och Storbritannien, valt att systematiskt arbeta med doktrin och doktrinutveckling.

## 1.1 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Då Försvarsmakten beslutat att införa en doktrin i organisationen torde det vara så att det samtidigt infördes en doktrinutvecklingsprocess. Denna process bör lämpligen vara väl inarbetad och fungerande i Försvarsmakten, så att en kontinuerlig implementering, värdering och utveckling av doktrinen kan äga rum. Om så inte är fallet finns en stor risk att Försvarsmakten på några års sikt har en doktrin som inte stämmer överens med den verksamhet som Försvarsmakten då genomför. Doktrinen har med andra ord blivit obsolet.

---

<sup>1</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin, M7740-774003, Stockholm, 2002, s.9*

<sup>2</sup> ”Grundsyn är en handling som författas vid de tillfällen då en företeelse eller en funktion behöver ett inriktande dokument. Grundsynshandlingen kan vara såväl en övergångslösning i väntan på en eventuell inarbetning i doktrinen som en fördjupande handling med mer information om ett utvalt område.”, ”Doktrin för doktrin”, (2003), HKV arbetshandling (PM), 2003-12-16, s.6

Mycket talar för att den svenska doktrinutvecklingsprocessen inte fungerar.<sup>3</sup> Frågan som då infinner sig är: Hur står det till med den svenska doktrinutvecklingen? Syftet med denna uppsats är att undersöka, diskutera och värdera den svenska doktrinutvecklingsprocessens funktionssätt.

Detta övergripande syfte leder då fram till följande tre frågeställningar:

- Hur ser en ideal doktrinutvecklingsprocess ut och vilka aktiviteter innehåller den?
- Hur genomförde Försvarmakten utvecklingen av militärstrategisk doktrin och doktrin för gemensamma operationer samt vilka var erfarenheterna och lärdomarna?
- Hur kan Försvarmaktens doktrinutvecklingsprocess utvecklas?

## **1.2 Avgränsningar och tidigare forskning**

Doktrin och doktrinutveckling är ett komplext ämnesområde, med olika innebörd beroende på vilken ledningsnivå som doktriner och doktrinutveckling avhandlas. Därmed krävs en tydlig avgränsning. Tänkande kring militära doktriner och militär doktrinutveckling har funnits i Sverige sedan länge, men som modernt begrepp i Försvarmakten har beteckningen doktrin börjat användas först i och med fastställandet 2002 av militärstrategisk doktrin. Doktrinbegreppet har därmed fått den innebörd som den idag har. Som tidigare nämnts så utgör doktrinen idag ”ett formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret.”<sup>4</sup> Med andra ord ett urval av kunskaper och föreställningar som Försvarmakten har till grund för sitt agerande och formaliserat genom att de är dokumenterade i skrift samt fastställda av överbefälhavaren. Detta gör det intressant att studera hur doktrinutvecklingen genomförts under de senaste tio åren och hur lärdomarna från denna utveckling har nyttjats för att forma nuvarande svenska doktrinutvecklingsprocess. I denna uppsats avhandlas doktrinutvecklingen i Sverige under perioden 1999 till 2007 med utgångspunkt i framtagandet av militärstrategisk doktrin samt doktrin för gemensamma operationer.<sup>5</sup>

Doktriner finns på olika nivåer, nivåer som är besläktade med lednings- och krigföringsnivåerna.<sup>6</sup> Då utvecklingen av den svenska doktrinen påbörjades i slutet på 1990-talet så beslutades att Sverige inledningsvis skulle utveckla en militärstrategisk doktrin samt en doktrin för gemensamma operationer.<sup>7</sup> Först därefter skulle en utveckling av doktriner för mark-, marin- och luftoperationer genomföras. Uppsatsen avser att endast avhandla

---

<sup>3</sup> I ett protokoll från styrgruppsmöte doktrin beskrivs arbetsläget. Ur protokollet kan utläsas att ”styrgruppen ansåg att det, bl.a. p.g.a. att doktrinarbetet legat nere under sex månader, förelåg oklarheter framförallt avseende processen kopplad till doktrinarbetets framdrivande”, ”Protokoll från styrgruppsmöte doktrin 071023”, (2007), HKV skrivelse 09 710:76829, 2007-10-29, s.1, Detta torde indikera att det hösten 2007 inte fanns en fungerande doktrinutvecklingsprocess i Försvarmakten.

<sup>4</sup> Försvarmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, s.9

<sup>5</sup> Försvarmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, M7740-774003, Stockholm, 2005

<sup>6</sup> Dessa nivåer är strategisk, operativ samt taktisk nivå. För en utförligare beskrivning av nivåerna se Försvarmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, s.69 ff.

<sup>7</sup> ”*Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin*”, (2000), HKV uppdrag 19 400:68743, 2000-06-13, s.1

doktrinutveckling på militärstrategisk och operativ nivå, mer specifikt framtagande av militärstrategisk doktrin och operativ doktrin samt utvecklingsprocessen kopplat till dessa två nivåer.

Då även doktrin för mark-, marina- och luftoperationer kom att utarbetas av de taktiska kommandona under denna period avses arbetet med dessa doktriner endast att beröras då de tillför adekvat kunskap om doktrinutvecklingen. Orsaken är att dessa doktrindokument, efter en avdömning i styrgruppen, kom att produceras som underordnade dokument med erfarenhet och stöd från utvecklingen av militärstrategisk doktrin och doktrin för gemensamma operationer.

Denna uppsats avser inte att avhandla eller jämföra innehållet eller begrepp i doktrinerna, mer än de i doktrinen fastställda områdena som rör doktrinbegreppet och doktrinutvecklingen. Övriga militärteoretiska och kunskapsmässiga ställningstaganden kommer ej att beröras då uppsatsens omfång inte medger detta.

Forskningsläget avseende doktrinbegreppet och doktriner är omfattande. Det finns litteratur och forskning som ur olika perspektiv och vinklar beskriver hur en militär doktrin påverkar sin omgivning respektive påverkas av sin omgivning. Två verk som nämns i olika avhandlingar och uppsatser är *The Sources of doctrine* av Barry Posen och *Imagining war* av Elizabeth Kier. *The Sources of doctrine* avhandlar tyska, engelska och franska doktriner mellan världskrigen utifrån perspektiven organisation och maktbalans.<sup>8</sup> *Imagining war* avhandlar brittiska och franska doktriner mellan världskrigen utifrån ett kulturellt perspektiv.<sup>9</sup> Dessa två verk beskriver dock doktriner och doktrinbegrepp på en strategisk nivå och i de kontexter som de producerats i. Däremot finns det ont om forskning som rör och fokuserar på doktrinutvecklingsprocessens funktionssätt.

När det gäller utvecklingsprocesser generellt så finns en omfattande litteratur och forskning inom ledarskaps-, management- och organisationsteorin. Det är även naturligt att i detta sammanhang nämna olika system för kvalitetsstyrning inom den offentliga och privata sektorn t.ex. ISO 9001. Kvalitetsstyrning har till syfte att genom standardisering och processer skapa spårbarhet och kvalitet för kunden, oavsett vilken verksamhet som bedrivs.

Litteratur och forskning avseende doktrinutvecklingsprocesser i Försvarmakten är däremot ytterst begränsad. Mikael Frisell har skrivit en enskild uppsats *Doktrinutveckling - en levande process: En ansats att klarlägga ett antal centrala problemställningar*.<sup>10</sup> Frisells uppsats utgör en naturlig grund för det fortsatta resonemanget om doktrinutvecklingsprocessen i Sverige. Då erfarenheter och kunskaper avseende doktrinutveckling även finns i andra länder som bedrivit och bedriver doktrinutveckling är det naturligt att söka information och kunskap om doktrinutvecklingsprocesser där. Ett sätt är att nyttja handlingar som styr den militära doktrinutvecklingsprocessen i länder med stor erfarenhet av detta, t.ex. USA och Storbritannien. Sådana handlingar skulle kunna sägas utgöra dokumenterad beprövad erfarenhet, särskilt om dokumentet är bearbetat och förbättrat på grund av erfarenheter från

---

<sup>8</sup> Posen, Barry R., (1984), *The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany between the world wars*, Cornell University Press, London

<sup>9</sup> Kier, Elizabeth, (1997), *Imagining war: French and British military doctrine between the wars*, Princeton University Press, New Jersey

<sup>10</sup> Frisell, Mikael, (2002), *Doktrinutveckling – en levande process: En ansats att klarlägga ett antal centrala problemställningar*, Enskild uppsats, Försvarshögskolan, Stockholm

tidigare doktrinutveckling. Ett annat sätt är att nyttja utvärderingar av andra nationers doktrinutvecklingsprocesser. En sådan studie är en utvärdering om giltigheten och vidmakthållandet/utvecklingen av Kanadas doktriner från mars 2007. I denna utvärdering beskrivs doktrinutvecklingen i Kanada i jämförelse med några av Kanadas allierade (USA, Storbritannien och Australien).<sup>11</sup>

Det skulle naturligtvis vara intressant att nyttja dokument om t.ex. kinesisk och rysk doktrinutveckling och deras processer. Problemet är dock tillgången till dessa dokument samt svårigheten att hantera dessa språkmässigt. Då syftet med dokumenten är att skapa en ideal doktrinutvecklingsprocess, som är generell, torde de engelska dokumenten vara tillräckliga. Sverige har även naturliga bindningar till dessa länder via vårt samarbete med NATO och inom EU.

### **1.3 Teori, metod och material**

Uppsatsen har ett antal metodologiska och analytiska utgångspunkter som ligger till grund för arbetet. Dessa utgångspunkter kommer att kort redovisas nedan tillsammans med en beskrivning av hur problemställningen operationaliseras. Ett viktigt grundantagande är att doktrinutveckling och doktrinutvecklingsprocessen kan ses som en rationell företeelse.

För att kunna besvara uppsatsens frågeställningar och därmed uppnå syftet krävs en metod. Ett tillvägagångssätt skulle kunna vara att utnyttja en induktiv metod och ur empirin försöka extrahera några slutsatser om den svenska doktrinutvecklingsprocessen som därefter värderas mot teorier inom organisationsläran och handböcker avseende doktrinutveckling. Ett annat sätt är att utnyttja en deduktiv metod, då ett antal indikatorer som extraherats från teorier om organisationslära och handböcker om doktrinutvecklingsprocesser används på det empiriska underlaget som ett analysverktyg.

Uppsatsen kommer att utnyttja en deduktiv metod. Denna metod har valts då den på ett mer systematiskt och överskådligt sätt ger möjlighet till att värdera Försvarmaktens doktrinutvecklingsprocess. Den deduktiva metoden möjliggör därmed en spårbar mätning av den svenska doktrinutvecklingsprocessen. En fördjupad diskussion om metoden och den ideala doktrinutvecklingsprocessen kommer att genomföras i kapitel 2.

Då doktrinutvecklingsprocessens funktionssätt troligen är svår att kvantifiera och därmed att mäta har den kvantitativa metoden valts bort då validitet och reliabilitet skulle bli lidande. Uppsatsen avser istället att nyttja en kvalitativ metod då materialet som berör den svenska doktrinutvecklingsprocessen är begränsat. Det är även relativt få individer som varit delaktiga i doktrinutvecklingen. Den kvalitativa metoden består i att de få dokumenten granskas avseende innehåll och innebörd. Informationen i dokumenten kompletteras med information från intervjuer med personer som deltagit i doktrinutvecklingsprocessen.

För att ett arbete mot ett gemensamt mål, med flera individer, skall kunna genomföras krävs någon form av arbetsfördelning och koordinering. Denna arbetsfördelning kan vara formaliserad i regler, rutiner eller procedurer. Ett annat sätt att hantera arbetsfördelningen i en

---

<sup>11</sup> Chief Review Services, Canada National Defence, (2007), *Evaluation of the Maintenance and Currency of CF Doctrine*, 1258 – 153 (CRS), March 2007

organisation är att det finns en organisationskultur, som om den är väl förankrad kan sägas vara institutionaliserad. Detta leder då till slutsatsen att det krävs antingen en *formalisering* eller en *institutionalisering* av ett arbete för att den skall fungera eller en kombination av de två. Begreppen formalisering och institutionalisering kommer att utvecklas vidare i kapitel 2.

Uppsatsen avser att undersöka den svenska doktrinutvecklingsprocessen genom att mäta graden av institutionalisering och formalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Utgångspunkten ligger i framtagandet av militärstrategisk doktrin samt doktrin för gemensamma operationer och den institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen som genomfördes i Försvarsmakten, baserat på erfarenheter och lärdomar.

Formaliseringen mäts genom en jämförelse mellan en ideal doktrinutvecklingsprocess och den svenska doktrinutvecklingsprocessen så som den är beskriven i Försvarsmaktens dokument och skrivelser samt den information som framkommer vid intervjuer med nyckelpersoner i doktrinutvecklingen. Den ideala doktrinutvecklingsprocessen har skapats som referens med stöd av amerikanska, brittiska och NATO:s doktrinutvecklingsprocesser.

Graden av institutionalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen mäts genom en jämförelse mot indikatorer som bör vara uppfyllda i en organisation som får anses vara väl institutionaliserad. Dessa indikatorer har sitt ursprung i ett vetenskapligt arbete om institutionalisering i en organisation. En fördjupning avseende indikatorer härledd från den ideala doktrinutvecklingsprocessen och indikatorer för institutionaliseringen kommer att genomföras i kapitel 2.

Underlaget för jämförelsen mot indikatorerna har erhållits genom skriftliga källor samt intervjuer med nyckelpersoner i den svenska doktrinutvecklingen. Resultatet av mätningarna skall leda till slutsatser avseende graden av institutionalisering och formalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Som avslutning kommer slutsatserna att nyttjas för att identifiera konsekvenser och utvecklingsområden som kan användas för att förbättra den svenska doktrinutvecklingsprocessen.

Med validitet avses den utsträckning i vilken ett mätinstrument mäter det som man avser att mäta. Validitet kan betecknas som frånvaro av systematiska mätfel, medan reliabilitet innebär frånvaro av slumpmässiga sådana.<sup>12</sup> Uppsatsens validitet avseende graden av formalisering får anses vara kopplat till indikatorerna och hur väl dessa är belagda. Antingen har en organisation regler och processer, eller så har organisationen inte det. Det kan dock naturligtvis finnas organisationer som är formaliserade utan skriftlig dokumentation. Det torde dock vara få stora organisationer som kan hantera formalisering genom trading. Detta skulle kräva att processen var institutionaliserad. Uppsatsens validitet avseende institutionalisering kan säkert ifrågasättas då det är svårt att objektivt mäta till vilken grad det har skett en institutionalisering i en organisation, särskilt då en institutionalisering tar tid och mätningen endast avser ett relativt kort förlopp. Ett annat område som kan bidra till en lägre validitet är att det empiriska underlaget är begränsat på grund av relativt få intervjuade personer. Problemet är att det inom Försvarsmakten är relativt få personer som arbetat med doktrinutvecklingsprocessen. Undersökningen har strävat efter att få ett så allsidigt underlag som möjligt för att öka möjligheten till objektiva mätningar av institutionaliseringsgraden. En annan brist är att beslutsfattare i doktrinutvecklingsprocessen ej har intervjuats. Detta är dock

---

<sup>12</sup> Nationalencyklopedin, [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=338295](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=338295), 2008-02-26



ett medvetet val då avsikten inte var att belysa varför beslut togs utan fokuserat och objektivt besvara frågan om graden av formalisering och institutionalisering.

Med reliabilitet avses inom beteendevetenskaperna mått på ett tests precision. Reliabiliteten beskriver alltså hur väl testet mäter det som avses mätas.<sup>13</sup> Uppsatsen har nyttjat två olika perspektiv (formalisering och institutionalisering) för att mäta doktrinutvecklingsprocess, i syfte att skapa en ökad reliabilitet i undersökningen.

För att kunna sätta doktrinen och doktrinutveckling i en kontext har uppsatsen nyttjat litteratur som beskriver doktriner och doktrinutveckling som en del av militärteorin och militärhistoria. Då uppsatsens önskan är att vara framåtriktad har gällande doktriner och doktrinutvecklingsdokument från Sverige, USA, Storbritannien samt Kanada nyttjas för att skapa definitioner och som stöd för att identifiera processer och aktiviteter i doktrinutvecklingsprocessen. USA:s doktrinutvecklingsprocess har använts då de har en väl formaliserad och institutionaliserad doktrinutveckling, detta gäller även Storbritannien. Kanada har valts för att de genomfört en utvärdering av sin egen doktrinutvecklingsprocess i närtid. Då uppsatsen handlar om den svenska doktrinutvecklingsprocessen har officiella dokument, skrivelser och protokoll som formellt reglerar doktrin och doktrinutveckling i huvudsak använts.<sup>14</sup>

Uppsatsens bygger empiriskt i huvudsak på primärkällor i form av Försvarmaktens skrivelser samt intervjuer med nyckelpersoner som var eller är delaktiga i doktrinutvecklingsprocessen. Syftet med att genomföra intervjuer är att komplettera de underlag som finns i form av skriftliga primära och sekundära källor. Orsaken till detta är att antalet primära källor i form av upprättade skrivelser och dokument, avseende doktrinutvecklingsprocessen, är få och inte ger hela bilden av den svenska doktrinutvecklingsprocessen.

De personer som intervjuats för att komplettera de skriftliga källorna valdes ut då de besitter en stor personlig erfarenhet och insyn i den svenska doktrinutvecklingen. Strävan var att få en så bred och allsidig belysning som möjligt. Tre personer valdes ut i syfte att få denna breda och allsidiga belysning. Dessa individer besitter kunskaper om hur doktrinutvecklingen genomfördes med militärstrategisk doktrin samt doktrin för gemensamma operationer. Personerna har innehaft olika roller och funktioner i doktrinutvecklingen.

Patrik Ahlgren arbetade med utvecklingen av militärstrategisk doktrin vid strategiledningen som sakansvarig under tidsperioden 1999 -2003. Ahlgrens perspektiv ger en belysning från insidan av arbetet och bidrar med värdefulla insikter om grunden till utvecklingen, formaliseringen och institutionaliseringen i Försvarmakten. Toni Holmberg deltog i arbetsgruppen vid utvecklingen av doktrin för gemensamma operationer samt som deltagare i styrgruppen. Holmberg deltar än idag i styrgrupp doktrin som representant för Försvarshögskolan. Holmbergs perspektiv är ett ledningsperspektiv kopplat till styrgruppen samt ett helhetsperspektiv då Holmberg har varit och är en del av doktrinutvecklingen över en längre tidsperiod. Joakim Martell deltog i arbetsgruppen vid utvecklingen av doktrin för gemensamma operationer. Martell bidrar även i sin nuvarande befattning vid Försvarmaktens

---

<sup>13</sup> Nationalencyklopedin, [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=292172](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292172), 2008-02-26

<sup>14</sup> Med officiella skrivelser avses skrivelser som är instämplade vid Försvarmakten och som syftar till att reglera den svenska doktrinutvecklingsprocessen.

koncept- och experimentenhet med insikt om kopplingen mellan koncept och doktrin. Dessa tre bidrar sammantaget till ett brett perspektiv.

Då dessa personer idag jobbar kvar i Försvarsmakten och till del innehar sådana positioner att de kan påverka framtida doktrinutvecklingsarbete bör sannolikt deras erfarenheter och kunskaper vara till stor nytta för den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Det skulle naturligtvis ha varit intressant att intervjuat någon källa med ett externt perspektiv på den svenska doktrinutvecklingsprocessen, men då det är troligt att en sådan källa inte sitter inne med relevant insyn i doktrinutvecklingsprocessen med tydlig koppling till formaliseringen och institutionaliseringen har detta ej genomförts.

De formella intervjuerna genomfördes med stöd av ett intervjuunderlag som redovisas som en bilaga till uppsatsen. Detta underlag var inte känt för de intervjuade före själva intervjun i syfte att inte få tillrättalagda svar. Intervjuerna dokumenterades som en samtalsuppteckning som den intervjuade fick korrekturläsa och rätta upp.<sup>15</sup> Efter att samtalsförteckningen godkänts av den intervjuade har samtalsuppteckningen kunna nyttjas som primär källa i uppsatsen.

Sekundära källor utgörs av övrig litteratur, skrivelser, rapporter och protokoll som används för att lösa uppgiften. När det gäller internationella undersökningar och beskrivningar avseende doktrinutvecklingsprocesser är tillgången på källor begränsat.

## **1.4 Disposition**

Uppsatsen är uppdelad i fem kapitel.

Det inledande kapitlet har avhandlat bakgrund, syfte och problemformuleringar för att ge läsaren en bild av uppsatsens upplägg och operationalisering. Kapitlet innehöll även ett kort resonemang om uppsatsens validitet och reliabilitet samt de källor som fungerat som underlag för uppsatsen.

Uppsatsens andra kapitel kommer att avhandla begreppen formalisering och institutionalisering samt den ideala doktrinutvecklingsprocessen. I kapitel 2 kommer den första frågan om hur en ideal doktrinutvecklingsprocess ser ut och vilka aktiviteter den innehåller att besvaras. Andra kapitlet sammantaget utgör uppsatsens mät- och analysverktyg.

Uppsatsens tredje kapitel kommer att utgöras av uppsatsens empiri och är därmed uppsatsens kärna. Kapitlet kommer att besvara den andra frågan om hur Försvarsmakten genomförde utvecklingen av militärstrategisk doktrin, doktrin för gemensamma operationer och vilka var erfarenheterna och lärdomarna. Frågan besvaras genom en analys med slutsatser rörande graden av institutionalisering och formalisering av doktrinutvecklingsprocessen i Försvarsmakten.

Uppsatsens fjärde kapitel kommer att innehålla en diskussion av hur den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan utvecklas med utgångspunkt i tidigare erhållna slutsatser och därmed besvara den tredje och sista frågan.

---

<sup>15</sup> Samtalsuppteckningarna finns i författarens ägo.

Det femte och slutliga kapitlet är en avslutning med en återkoppling till syftet och frågeställningarna i uppsatsen. Kapitlet innehåller även en reflektion.

## 2 Den ideala doktrinutvecklingsprocessen

Kapitlet kommer inledningsvis att avhandla begreppen formalisering och institutionalisering i syfte att skapa förståelse för begreppen som ett analysverktyg för att mäta den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Analysverktyget är baserat på ett antal indikatorer på formalisering och institutionalisering. Indikatorerna syftar till att kunna mäta i vilken grad den svenska doktrinutvecklingsprocessen är formaliserad och institutionaliserad. För att kunna mäta graden av formalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen krävs en ideal doktrinutvecklingsprocess att jämföra mot. Kapitlets avslutande del kommer därför att beskriva en ideal doktrinutvecklingsprocess samt mätverktyget. Den ideala doktrinutvecklingsprocessen är en syntes av de amerikanska, brittiska och kanadensiska doktrinutvecklingsprocesserna.

### 2.1 Formalisering

Vad är då formalisering? För att kunna beskriva och definiera formalisering krävs en kort genomgång av hur arbetet organiseras och koordineras. Abrahamsson och Andersen ger följande beskrivning: Organisationsstrukturer beskriver hur arbetet har ordnats och uppdelats mellan individer i en organisation. Strukturen uppstår till följd av att flera individer gemensamt försöker lösa ett problem. Då uppstår naturligt en arbetsfördelning mellan individer. Då arbetet är fördelat uppkommer ett behov av koordinering som en logisk följd. Ett sätt att förtydliga strukturer är att använda en klassificering med en indelning i tre strukturelement. De tre elementen är specialisering, formalisering och centralisering/decentralisering.<sup>16</sup>

Då uppsatsens syfte är att undersöka doktrinutvecklingsprocessen, och inte organisationsstrukturen som helhet, så kommer endast ett av elementen att nyttjas för den fortsatta undersökningen. Det element som kommer att utnyttjas är formaliseringen. Formalisering beskriver ”i hur hög grad arbetet i organisationen är standardiserat. Formalisering gäller styrning genom regler, rutiner och procedurer”.<sup>17</sup> Formaliseringen i en organisation behöver ej alltid vara skriftlig, men så är ofta fallet. Syftet med formaliseringen är att styra och kontrollera arbetet. Detta sker med antingen resultatstyrning, vilket anger hur produkten eller tjänsten skall se ut eller processtyrning som beskriver hur arbetet skall utföras. Ett tredje sätt, är att styra med värderingar. För att styra med värderingar krävs en företagskultur som stödjer verksamheten och att den är institutionaliserad. Begreppen företagskultur och institutionalisering kommer att behandlas vidare i avsnittet 2.2.

Ett sätt att mäta graden av formalisering i en organisation är att följa upp resultatet. Ett annat sätt är att följa upp processer via de regler, rutiner och procedurer som styr processerna. Då Försvarsmakten är en processtyrd organisation så avser uppsatsen följa upp den process som Försvarsmakten använt för framtagandet av militärstrategisk doktrin och doktrin för gemensamma operationer. För att kunna följa upp processen krävs en nedbrytning i aktiviteter som indikatorer. Aktiviteterna har sin grund i den ideala doktrinutvecklingsprocessen.

---

<sup>16</sup> Abrahamsson, Bengt, Andersen, Jon Aarum, (2005), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, 4:e upplagan, Liber Ekonomi, Malmö, s.60

<sup>17</sup> Abrahamsson, Andersen, (2005), s. 64

## 2.2 *Institutionalisering*

Där människor finns, där finns kulturer. En orsak till varför kulturer uppkommer är att människorna har olika intressen, färdigheter och värderingar. Eftersom människor finns i organisationer, så finns det kulturer i organisationer. En organisationskultur kan definieras på följande sätt: ”Ett mönster av grundläggande antaganden som delas av medlemmarna i en grupp och som dessa har lärt sig när den löst sina problem med extern anpassning och intern integration och som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som giltiga, och därför bör läras ut till nyanställda som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna i relation till ett sådant problem.”<sup>18</sup>

Organisationskulturer finns på olika nivåer. På den översta synliga nivån finns artefakter.<sup>19</sup> Därefter kommer gemensamma värden och i botten ligger grundläggande antaganden. För att en organisation skall fungera effektivt krävs ofta någon grad av institutionalisering. Att institutionalisera ”innebär att man inför värderingar bakom de tekniska krav som den föreliggande uppgiften ställer”. Med andra ord så är organisationer målstyrda medan institutioner är värdebaserade.<sup>20</sup> För att kunna genomföra en institutionalisering av en organisation krävs för det första en administrativ ideologi och en officiell filosofi i syfte att kunna bygga upp en homogen stab och därigenom skapa kontinuitet. För det andra krävs en förmåga att kunna skapa eliter genom kunskapsuppbyggnad och noggrann rekrytering. Det är viktigt att dessa elitgrupper kan bibehålla sin öppenhet och helhetsförståelse för organisationens övergripande mål.<sup>21</sup>

Ett sätt att mäta graden av institutionalisering i en organisation är att skapa ett antal indikatorer genom att utgå ifrån vad som kännetecknar en institutionaliserad organisation. I en avhandling av Trong R. Chai om institutionaliseringen av kommunistpartiet i Kina nyttjas tre olika övergripande indikatorer för att fastställa institutionaliseringsgraden i kommunistpartiet.<sup>22</sup> I avhandlingen nyttjar Chai följande tre indikatorer. (1) Gränsdragning mot omgivningen, med gränsdragning avses hur väl organisationen lyckas differentiera sig mot sin omgivning. Det skall vara svårt att få tillträde till en sådan organisation och det är ännu svårare att göra karriär och erhålla ledarpositioner, då det krävs lång erfarenhet och socialisering för att lära sig organisationens normer och värderingar.<sup>23</sup> (2) Stabilitet, med stabilitet menas att organisationen är sammanhållen och homogen. Vid drastiska förändringar av organisationens medlemmar är det troligt att konflikter uppstår över frågor som rör normer och värderingar.<sup>24</sup> (3) Autonomi, med autonomi åsyftas organisationens förmåga att motstå påtryckningar från utomstående aktörer. Organisationen skall med andra ord uppvisa självständighet mot andra aktörer som vill utöva makt över organisationen.<sup>25</sup> Dessa tre indikatorer kommer att användas i uppsatsen som indikatorer på institutionaliseringen av doktrinutvecklingsprocessen i Försvarsmakten. Gradens av formalisering i en organisation kan

---

<sup>18</sup> Abrahamsson, Andersen, (2005), s.127

<sup>19</sup> Artefakter definieras som fysiska, verbala eller beteendemässiga manifestationer., Abrahamsson, Andersen, (2005), s.127

<sup>20</sup> Abrahamsson, Andersen, (2005), s.130

<sup>21</sup> Abrahamsson, Andersen, (2005), s.130-131

<sup>22</sup> Chai, Trong R., (1980), “The communist party of china: The process of institutionalization”, in *Asian Affairs*, Feb80, Vol. 11 Issue 1, s.43-54

<sup>23</sup> Chai, (1980), s.44-45

<sup>24</sup> Chai, (1980), s.45

<sup>25</sup> Chai, (1980), s.46-47

på ett liknande sätt som för institutionaliseringen mäts genom att skapa ett antal indikatorer utgående från en ideal doktrinutvecklingsprocess. Dessa indikatorer kommer att härledas i det följande avsnittet.

### **2.3 Den ideala doktrinutvecklingsprocessen**

Som tidigare nämnts är doktrinbegreppet ett komplext begrepp med många innebörder. Detta innebär att själva begreppet måste definieras för att kunna förstås. Själva ordet doktrin har sitt ursprung i latinet och betyder lära eller lärosats som är avsedd att styra det praktiska handlandet<sup>26</sup>. Doktriner handlar därmed om kunskap och urval av kunskap som skall ligga till grund för organisationens agerande. Doktrinen kan ses som Försvarsmaktens gemensamma uppfattning om vilka principer som gäller avseende hur man genomför strid, hur man skall uppträda och vad som är normalt vedertaget bruk.<sup>27</sup>

Ett annat sätt att beskriva doktrin ges av Trevor Dupuy:

Military doctrine is the combination of principles, policies and concepts which are combined into an integrated system for the purpose of governing all components of a military force in combat, and assuring consistent, coordinated employment of these components. The origin of doctrine can be experience, or theory, or both. Doctrine represents the best available thought on the employment of forces that can be defended by reason. Doctrine is methodology and, if it is to work, all military elements must know, understand and respect it. Doctrine is implemented by tactics.<sup>28</sup>

Citatet sammanfattar de olika delar som krävs för att skapa en fungerande doktrinutvecklingsprocess. Principerna (principles) har koppling till militärteorin och den generella kunskap om hur militär makt kan utnyttjas. Förhållningssätt (policies) beskriver de avvägningar och beslut som fattas rörande nyttjandet av militärmakt. Koncept (concepts) beskriver de tankar och idéer som finns om hur det militära maktmedlet kan nyttjas. Det belyser även behovet av teori och erfarenheter, men också förmågan till att värdera och besluta vilka delar som skall nyttjas i doktrinen. Slutligen ger den en bild av vikten av en total och integrerad implementering in i organisationen för att en doktrin som metod skall fungera.

Den amerikanska Försvarsmaktens definition på en doktrin är: "Fundamental principles by which the military forces or elements there of guide their actions in support of national objectives. It is authoritative but requires judgment in application."<sup>29</sup>

En liknande definition på doktrin återfinns även i NATO och hos flera av medlemsländerna t.ex. Storbritannien och Canada: "Fundamental principles by which military forces guide their actions in support of objectives. It is authoritative but requires judgment in application."<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Nationalencyklopedin, [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=155126](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=155126)

<sup>27</sup> Rekkedal, Nils Marius, (2004), *Modern krigskonst: Militärmakt i förändring*, 3:e reviderade upplagan, Försvarshögskolan, s. 431

<sup>28</sup> Dupuy, Trevor N., (1984) *The evolution of weapons and warfare*, Da Capo Press Inc., New York, s.9.

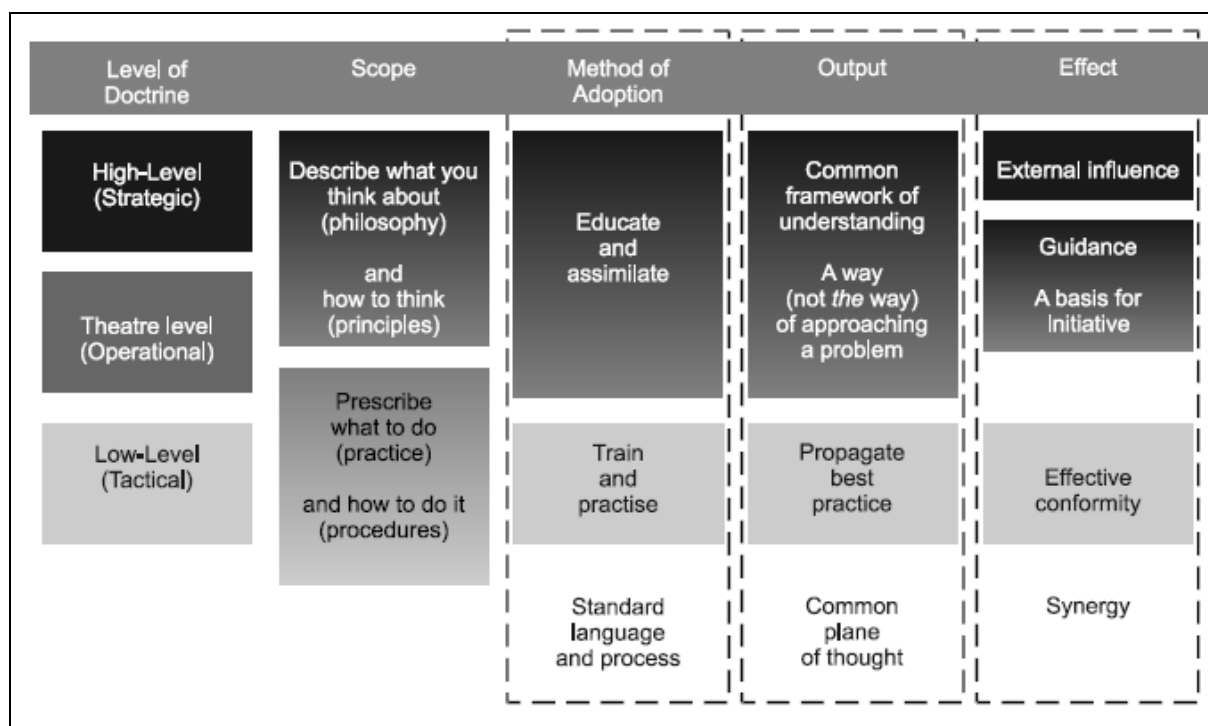
<sup>29</sup> Department of defense, USA, (2007), Joint Publication 1-02, *Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, 12 April 2001, As Amended Through 17 October 2007, s. 169

<sup>30</sup> NATO, (2007), NATO AAP-6, *NATO glossary of terms and definitions (English and French)*, 2007, s. 2-D-9

Försvarsmaktens definition på en doktrin är: ”Ett formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret.”<sup>31</sup> I förordet till militärstrategisk doktrin skriver ÖB ”Militärstrategisk doktrin syftar till att förmedla ett gemensamt förhållningssätt, inklusive en gemensam nomenklatur, för användande av militära medel och metoder”.<sup>32</sup> Sammantaget innebär detta att en doktrin är en samling principer som är grundade i kunskap, praktisk erfarenhet samt en föreställning om framtida konflikter. Dessa principer skall ge en uppfattning om hur det militära maktmedlet skall utnyttjas för att nå uppsatta mål. Doktrinen utgör därmed en gemensam grund och utgångspunkt för den militära verksamheten och dess utövande.

Ett annat perspektiv vore att se doktrin som en symbol som beskriver den bild som nationen och Försvarsmakten vill visa upp internt och externt. Med ett sådant perspektiv på doktrinen så behövs ingen ideal doktrinutvecklingsprocess. Då behövs endast en funktion som kan skapa en produkt. Då värdet av en sådan doktrin för organisationen kan ifrågasättas kommer detta perspektiv att inte utvecklas i uppsatsen.

Ett annat sätt att beskriva doktrinen och dess funktion - på olika nivåer - kan sammanfattas i denna bild från *Joint doctrine development handbook* (se figur 1).



Figur 1 Military Doctrine - Structural Expression så som den återges i Figur 1.2 i *Joint doctrine development handbook*, JDP 0-00, 3<sup>rd</sup> Edition, April 2007, s.1-4

För ett fördjupat och informativt resonemang om doktrin och doktrinbegreppet samt koncept och policy kan Mikael Frisells uppsats *Doktrinutveckling – en levande process: En ansats att klarlägga ett antal centrala problemställningar* med fördel läsas.<sup>33</sup>

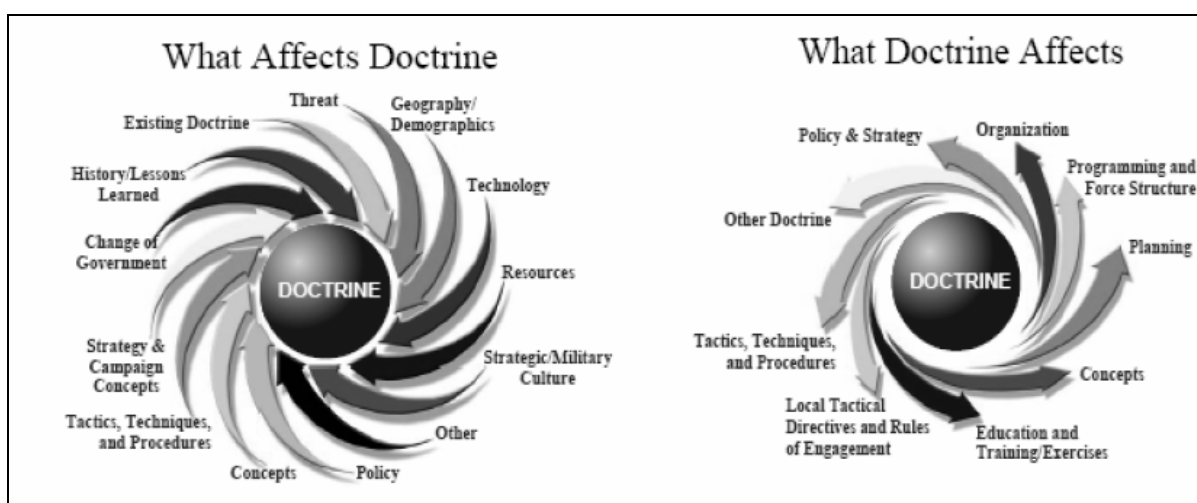
<sup>31</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, s.9

<sup>32</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Förordet av ÖB

<sup>33</sup> Frisell, (2002), s.29-36

Då uppsatsen avhandlar den svenska doktrinutvecklingen kommer den svenska definitionen att gälla.

Doktrinen grundas på kunskap, praktisk erfarenhet och föreställningar. Enligt James J. Tritten så påverkas doktrinen ständigt av olika faktorer, dessa faktorer kan vara policy, tillgängliga resurser, strategiska och operativa koncept, existerande doktriner, hot, historiska lärdomar, den strategiska kulturen, teknologi, geografi och demografi samt riksdag och regering.<sup>34</sup> Några faktorer förändras snabbt, andra faktorer förändras långsamt. I enlighet med Tritten påverkar doktrinen användandet av det militära maktmedlet, hur man utbildar och övar och tränar. Doktrinen påverkar även en mängd andra områden så som policy, konceptutveckling samt andra doktriner och reglementen.<sup>35</sup> Den beskrivning av vad som påverkar en doktrin samt doktrinens påverkan kan sammanfattas i följande bild (se figur 2).



Figur 2 Bilden beskriver de faktorer som påverkar en doktrin samt det som en doktrin påverkar. Bilden kommer ifrån Chief Review Services, Canada National Defence, Evaluation of the Maintenance and Currency of CF Doctrine, 1258 – 153 (CRS), March 2007, s.6.

Doktriner lever inte i ett vakuum utan fungerar i en ständig komplex växelverkan med omgivning. Om doktrinen skulle ignoreras eller bli isolerad riskerar den att bli obsolet. Detta skulle kunna få till följd att Försvarsmakten genomför operationer, utbildar, övar och tränar på ett icke ändamålsenligt sätt. I slutändan riskerar Försvarsmakten en situation med stora asymmetrier mellan verklighetens genomförda operationer och de koncept och principer som doktrinen förmedlar. Vilket troligen kommer leda till att doktrinen blir marginaliserad. Detta kommer då att negativt påverka den totala krigföringsförmågan då konceptuella faktorer - doktrin och policy - utgör en av de tre fundamentala pelarna som konstituerar krigföringsförmågan.<sup>36</sup> Kan det vara så att till exempel organisationsutveckling och materielanskaffningsprocess inte styrs av doktrinen, utan av andra faktorer så som sårbarheten, antal utbildningsplattformar eller näringspolitik? Det skulle naturligtvis vara intressant att undersöka till vilken grad doktrinen påverkar de andra processerna i Försvarsmakten. Men då detta inte ligger inom ramen för uppsatsens syfte och omfattning kommer detta ej att beröras vidare i uppsatsen.

<sup>34</sup> Tritten, James J., (1995), "Naval perspectives on military doctrine", *The Naval war collage review*, Newport, s.26

<sup>35</sup> Tritten, (1995), s.31

<sup>36</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, s.75



Det är med andra ord avgörande för doktrinutvecklingsprocessen att dessa faktorer hanteras och tas med. Det krävs samtidigt en förståelse och kunskap om vad doktrinen påverkar, då det sker en ömsesidig påverkan mellan flera olika faktorer och processer.

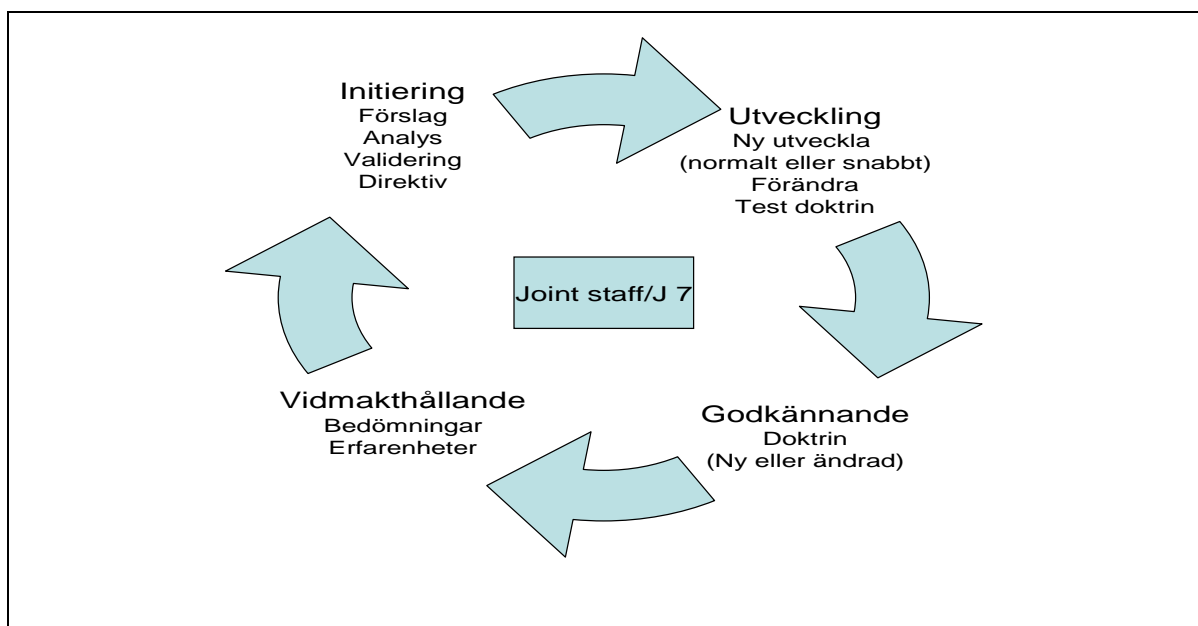
För att skapa en ideal doktrinutvecklingsprocess med ingående aktiviteter krävs det troligen en granskning av olika doktrinutvecklingsprocesser. För att skapa den ideala doktrinutvecklingsprocessen för den fortsatta analysen har tre olika dokument använts: (1) Joint doctrine development system, (2) Joint doctrine development handbook samt (3) Evaluation of the Maintenance and Currency of CF Doctrine. Ur dessa tre dokument har en ideal process skapats med de aktiviteter som krävs för fungerande och heltäckande doktrinutvecklingsprocess.

*Joint doctrine development system* beskriver hur den amerikanska doktrinutvecklingen på en militärstrategisk och operativ nivå leds och hanteras i detalj, från behov till att en färdig doktrin är godkänd och dess vidmakthållande. *Joint doctrine development handbook* beskriver samma saker som den amerikanska men från ett brittiskt perspektiv och med brittiska förutsättningar. *Evaluation of the Maintenance and Currency of CF Doctrine* beskrivs en mer generisk doktrinutvecklingsprocess. Nedan följer en beskrivning av de tre doktrinutvecklingsprocesserna.

Den amerikanska doktrinutvecklingsprocessen som beskrivs i *Joint doctrine development system* kan sägas innehålla beprövad erfarenhet genom att en kontinuerlig utveckling av denna process har ägt rum utifrån erfarenheter. Den amerikanska processen är formaliserad avseende såväl process som resultat. Följande aktiviteter ingår i den amerikanska doktrinutvecklingsprocessen. Processen innehåller fyra övergripande aktiviteter: (1) Initiering av doktrinarbetet sker efter att ett behov har identifierats (förslag eller efter bedömning) och detta behov har genomgått en analys och en validering. (2) Utveckling av doktrinen, utvecklingen sker genom produktion av utkast som granskas och bearbetas av utsedd organisation. Eventuella problem och konfliktområden hanteras. (3) Godkännande av ny doktrin sker efter att samtliga konflikter är hanterade och underlaget är färdigt för signatur. (4) Vidmakthållande av doktrinen sker enligt en planlagd och kontinuerlig bedömning av doktrinen i syfte att identifiera behov av förändring, nyutveckling och borttagande.<sup>37</sup> Processen beskrivs i följande bild (se figur 3). Varje aktivitet innehåller även ett antal underaktiviteter.

---

<sup>37</sup> Joint chiefs of staff, USA, (2007), Joint Doctrine development system, CJCSI 5120.02A 31, March 2007, s. C-1 - C-26



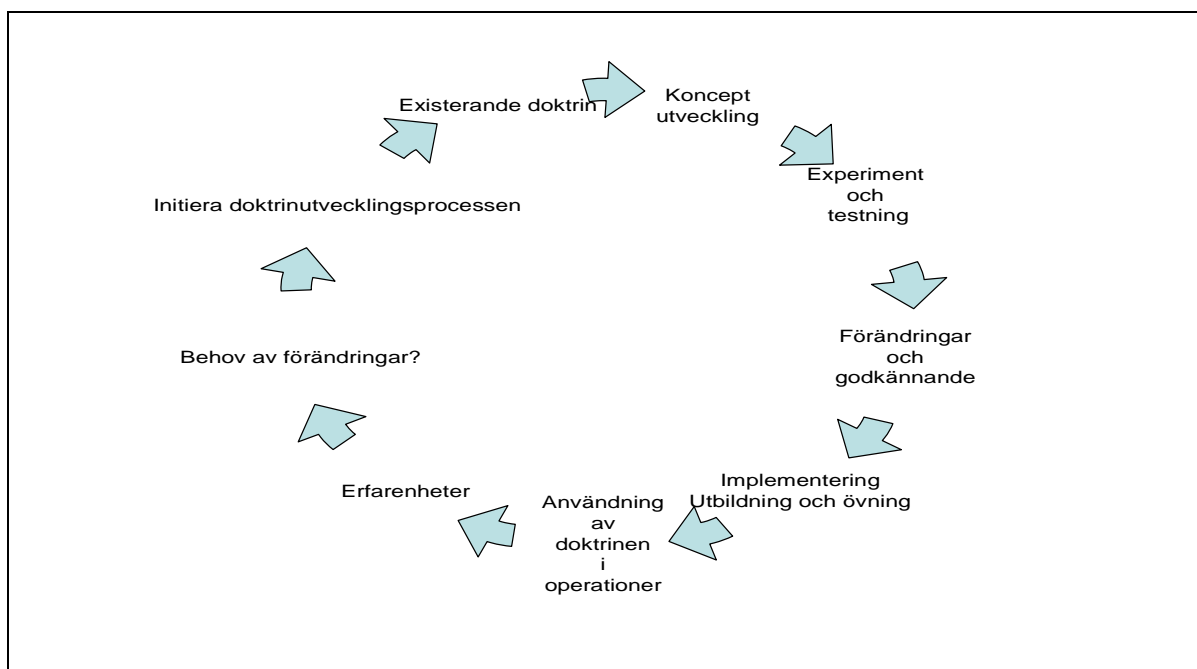
Figur 3 USA:s Doktrinutvecklingsprocess. Bilden är en översättning från Joint chiefs of staff, USA, (2007), *Joint Doctrine development system*, CJCSI 5120.02A 31, March 2007, s.C-1 – C-26.

Den brittiska doktrinutvecklingsprocessen som beskrivs i *Joint doctrine development handbook* kan även den sägas innehålla beprövad erfarenhet då en kontinuerlig utveckling av denna process har ägt rum utifrån erfarenheter. Processen är formaliserad avseende såväl process som resultat. Den brittiska processen innehåller tre aktiviteter med underaktiviteter: (1) Initiering (*Definition*) av doktrinarbetet sker efter att ett behov har identifierats (förslag eller efter bedömning) och detta behov har genomgått en analys och en validering. (2) Utveckling (*Development*) av doktrinen, utvecklingen sker genom produktion av utkast som granskas och bearbetas av utsedd organisation. Eventuella problem och konfliktområden hanteras. (3) Granskning (*Review*) av doktrinen sker enligt en planlagd och kontinuerlig bedömning av doktrinen i syfte att identifiera behov av revidering, utveckling och borttagande av doktrinen.<sup>38</sup>

I *Evaluation of the maintenance and currency of CF doctrine* beskrivs Kanadas och NATO:s ideala doktrinutvecklingsprocess med nio olika aktiviteter: (1) Initiering av doktrinutvecklingsprocessen. (2) Existerande doktrin med identifierade behov av förändring. (3) Konzeptutveckling ger ett första underlag för experiment och testning. (4) Experiment och testning av koncept ger underlag för ett slutgiltigt förslag. (5) Förändringar görs och en ny doktrin godkänns. (6) Doktrinen implementeras i form av utbildning och övning. (7) Doktrinen används i operationer och blir därmed validerad. (8) Erfarenheter tags till vara som underlag för fortsatt utveckling. (9) Behov av förändringar upptäcks.<sup>39</sup> Processen beskrivs i följande bild (se figur 4).

<sup>38</sup> Development, Concepts and Doctrine Center, UK, (2007), *Joint doctrine development handbook*, JDP 0-00, 3<sup>rd</sup> Edition, April 2007, s.3-8 – 3-17

<sup>39</sup> Chief Review Services, Canada National Defence, (2007), s.6



Figur 4 Översättning av Kanadas och NATO:s ideala doktrinutvecklingsprocess så som den beskrivs i Chief Review Services, Canada National Defence, Evaluation of the Maintenance and Currency of CF Doctrine, 1258 – 153 (CRS), March 2007, s.6

En granskning och analys av de tre dokumenten ger vid handen att följande aktiviteter bör finnas med i en ideal doktrinutvecklingsprocess. Inledningsvis krävs en initiering av doktrinutvecklingen. Denna initiering utgår ifrån ett behov av förändring eller utveckling av en doktrin. Behovet av förändring kan identifieras genom erfarenhetshantering, värdering och bedömning. Om det redan finns en doktrin sker initieringen genom kontinuerlig vidmakthållande. Initieringen leder till att utvecklingen startas. Utvecklingen av doktrinen baserar sig på koncept som utvecklats med stöd av forskning, studier, experiment och test. Ur detta utvecklas utkast som skall remissas, i syfte att utveckla och förankra doktrinförslaget i organisationen. Efter förankringen av doktrinen sker en auktorisation genom ett fastställande. Därefter skall doktrinen implementeras i organisationen genom utbildning, övningar, genomförande av verksamhet och operationer. För att doktrinen inte skall bli obsolet krävs nu ett kontinuerligt vidmakthållande av doktrinen som grund för beslut om ny initiering. För att denna process skall fungera över tiden krävs en övergripande ledning som kan koordinera och samordna dessa ingående aktiviteter.

Det krävs med andra ord följande sex övergripande aktiviteter i en ideal doktrinutvecklingsprocess (1) Övergripande ledning, (2) Initiering, (3) Utveckling, (4) Auktorisation, (5) Implementering samt (6) Vidmakthållande. Dessa sex övergripande aktiviteter kommer att fungera som analysverktyg för att kunna identifiera graden av formalisering av den svenska doktrinutvecklingsprocessen.

Då uppsatsen avser att mäta graden av formalisering samt institutionalisering i den svenska doktrinutvecklingsprocessen krävs någon form av mätverktyg. Detta mätverktyg kommer att utvecklas i det följande avsnittet

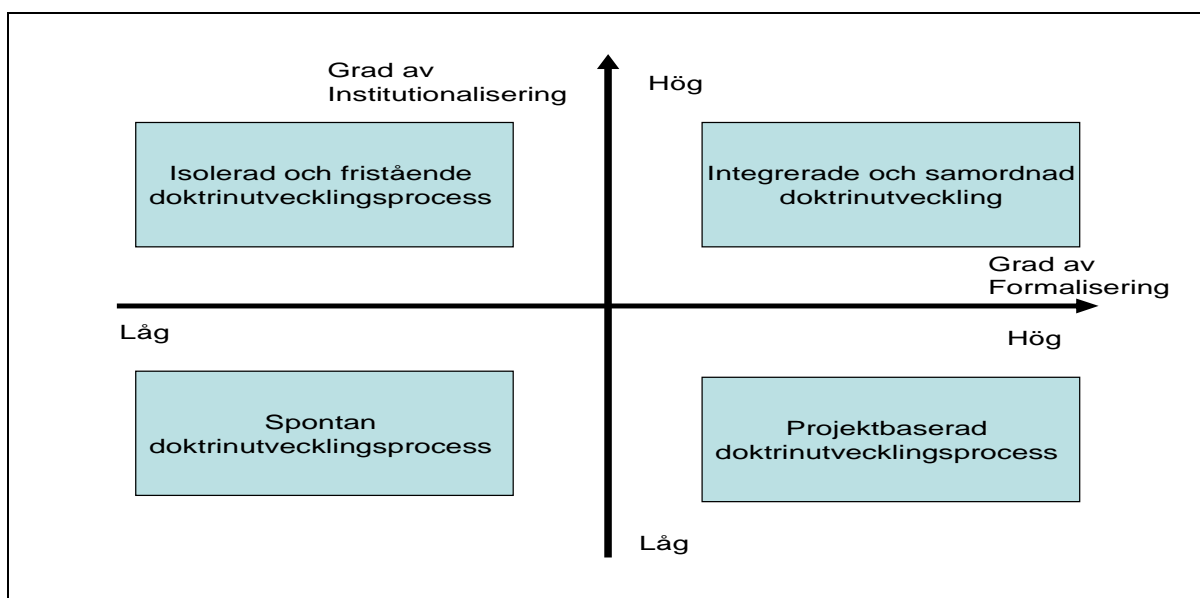
## 2.4 Mätverktyg

Uppsatsens mätverktyg kommer att ha två grader, låg samt hög grad. Det innebär att det kommer att finnas fyra fält att kunna placera in den svenska doktrinutvecklingsprocessen. De fyra fälten är (1) Hög grad av formalisering samt hög grad av institutionalisering, (2) Låg grad av formalisering samt hög grad av institutionalisering, (3) Hög grad av formalisering samt låg grad av institutionalisering samt (4) Låg grad av formalisering och Låg grad av institutionalisering.

En *hög grad av formalisering* kännetecknas av att samtliga aktiviteter ingående i en ideal doktrinutvecklingsprocess finns samt att dessa är sammankopplade till en ideal doktrinutvecklingsprocess. En *låg grad av formalisering* kännetecknas däremot av att endast enstaka aktiviteter ingående i en ideal doktrinutvecklingsprocess finns och att dessa aktiviteter inte är sammankopplade.

En *hög grad av institutionalisering* kännetecknas av att det finns en tydlig gränsdragning, autonomi mot omgivningen samt en stabilitet i organisationen. En *låg grad av institutionalisering* kännetecknas däremot av en otydlig gränsdragning, bristande autonomi samt en instabilitet i organisationen.

Detta leder fram till att fyra utrerade typer av doktrinutvecklingsprocesser kan definieras (se figur 5): (1) En integrerad och samordnad doktrinutvecklingsprocess baserat på en hög grad av formalisering och hög grad av institutionalisering (här finnas likheter med den amerikanska och brittiska doktrinutvecklingsprocessen), (2) En isolerad och fristående doktrinutvecklingsprocess grundat på en låg grad av formalisering och hög grad av institutionalisering (det skulle kunna beskrivas som ett fristående doktrinutvecklingscenter), (3) En projektbaserad doktrinutvecklingsprocess grundat på en hög grad av formalisering och låg grad av institutionalisering (det skulle kunna vara ett tidsbegränsat projekt) samt (4) En spontan doktrinutvecklingsprocess grundat på en låg grad av formalisering och låg grad av institutionaliseringen (det skulle kunna vara enskilda initiativ på olika nivåer).



Figur 5 Mätverktygets fyra fält

### 3 Den svenska doktrinutvecklingsprocessen

För att skapa förståelse och utgångspunkt kommer inledningsvis en kort beskrivning avseende bakgrund och styrdokument för den svenska doktrinutvecklingsprocessen att ges i syfte att skapa en helhet och ram för det fortsatta arbetet med att analysera graden av formalisering och institutionalisering.

Därefter kommer en fördjupad beskrivning och analys av den svenska doktrinutvecklingsprocessen som är kopplad till de sex identifierade aktiviteterna i en ideal doktrinutvecklingsprocess. Dessa aktiviteter kommer att fungera som stöd för att strukturera empirin kopplat till formaliseringen. Sammantaget kommer detta att mynna ut i slutsatser avseende graden av formaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen.

Därefter kommer de tre indikatorerna på en institution fungera som stöd för att strukturera empirin som rör institutionaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Även här kommer analysen att mynna ut i slutsatser avseende graden av institutionalisering av den svenska doktrinutvecklingsprocessen.

Empirin har sin grund i Försvarmaktens skrivelser och dokument förstärkta med intervjuer.

Den svenska doktrinutvecklingen har sitt ursprung i *Ny operativ studie* (OpS 8) och startade 2000 med ett uppdrag att utveckla en militärstrategisk doktrin samt en operativ doktrin.<sup>40</sup> Med detta uppdrag påbörjades arbetet med att ta fram doktrinen på två parallella täter i Försvarmakten. Då resurserna<sup>41</sup> för doktrinutveckling var knappa och samordning viktig i doktrinutvecklingen uppstod behov av prioriteringar. Försvarmakten valde att prioritera militärstrategisk doktrin som skulle göras klar först och därefter skulle den operativa doktrinen färdigställas.<sup>42</sup>

Det var under perioden 1999 fram till 2003 som de första stegen togs i doktrinutvecklingen. Detta innebar att arbetet fokuserade på erfarenheter, forskning och studier i syfte att inarbeta dessa och skapa en doktrin med utgångspunkt i nuet. Tanken var att producera en doktrin som beskrev hur stridskrafterna skulle nyttjas "här och nu". Under arbetet lyftes inga koncept för framtiden in i doktrinarbetet då detta arbete inte startat i Försvarmakten. I militärstrategisk doktrin finns dock ett kapitel som avhandlar grunderna för ett nätverksbaserat försvar (NBF) och hur detta kan påverka framtiden.<sup>43</sup> Då NBF vid denna tidpunkt (2002) bara var en idé som ej prövats och validerats som koncept i Försvarmakten kan det ifrågasättas om detta hörde hemma i doktrinen. Den nya kunskapen och koncepten prövades men inte inom ramen för ett doktrinparaply. Det fanns med andra ord ingen naturlig koppling mellan nuet och framtiden.<sup>44</sup>

Militärstrategisk doktrin blev klar och fastställd 2002 varvid implementering i Försvarmakten påbörjades. Som ett resultat av arbetet med att utveckla den militärstrategiska doktrinen identifierades ett behov av att institutionalisera doktrinutvecklingen i

---

<sup>40</sup> "Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin", (2000), s.3-4

<sup>41</sup> Med resurser avses här personal för att genomföra doktrinutveckling.

<sup>42</sup> "Försvarmaktsorder – Samordning av Försvarmaktens doktrinutveckling", (2001), HKV skrivelse 03 200:74401, 2001-12-03, s.2

<sup>43</sup> Försvarmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, s.123-131

<sup>44</sup> Ahlgren, Patrik, (2008), Intervju, 2008-02-18

Försvarsmakten. Erfarenheterna och lärdomarna från doktrinutvecklingen sammanställdes till ett förslag om hur institutionaliseringen skulle kunna genomföras i Försvarsmakten. Detta förslag skickades ut i en skrivelse under mitten av 2003.<sup>45</sup>

I slutet av 2003 beslutar Försvarsmakten att institutionalisera doktrinutvecklingen i linjeorganisationen.<sup>46</sup> Utvecklingen av den operativa doktrinen samt de taktiska doktrinerna pågick då parallellt i Försvarsmakten. Utvecklingen divergerade kraftfullt eftersom man inom respektive försvarsgren utvecklade sin doktrin utan större hänsyn vare sig till andra försvarsgrenar eller till den operativa ledningsnivån.<sup>47</sup> I samband med detta formulerades en intern arbetshandling, *Doktrin för doktrin*, som sammanfattar arbetet med att ta fram en doktrin och hur institutionaliseringen skall genomföras i Försvarsmakten. Arbetshandlingen är en sammanfattning av tidigare skrivelser<sup>48</sup>

Den operativa doktrinen samt de taktiska doktrinerna blev utvecklade och fastställda 2005 efter ett helt år av samordning.<sup>49</sup> Därmed blev den svenska doktrinen fullständig och består av militärstrategisk doktrin, doktrin för gemensamma operationer samt tre taktiska doktriner. Dessa fem dokument utgör en doktrinhierarki med militärstrategisk doktrin i toppen.<sup>50</sup> Till detta skall även Försvarsmaktens grundsynhandlingar<sup>51</sup> och militärteorins grunder läggas.

Under slutet av 2005 genomfördes ytterligare en reglering i form av en skrivelse om hur utvecklingen av Försvarsmaktens doktrin och grundsynhandlingar skulle ske. Denna reglering var kopplad till den förändring som genomförts av högkvarterets organisation.<sup>52</sup>

Ett arbete med att revidera militärstrategisk doktrin har påbörjats under 2006 och fortgår allt jämt. I samband med detta arbete har det uppstått problem till följd av oklarheter i den svenska doktrinutvecklingsprocessen vilket framgår av ett protokoll från styrgrupp doktrin.<sup>53</sup>

### 3.1 Formalisering

Det följande avsnittet kommer att beskriva formaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen utifrån de sex övergripande aktiviteterna, övergripande ledning, initiering, utveckling, auktorisation, implementering samt vidmakthållande. Dessa aktiviteter har tidigare analyserats fram i kapitel 2.

---

<sup>45</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), HKV skrivelse 19 400:68142, 2003-05-08, Bilaga 1

<sup>46</sup> "Utveckling av FM doktrin och grundsyn", (2003), HKV skrivelse 01 610:766 36, 2003-11-07, Bilaga 2, s.1

<sup>47</sup> Holmberg, Toni, (2008), Intervju, 2008-01-28

<sup>48</sup> "Doktrin för doktrin", (2003), HKV arbetshandling (PM), 2003-12-16

<sup>49</sup> Holmberg, (2008),

<sup>50</sup> Försvarsmakten, HKV skrivelse 09 810:67820, "Försvarsmaktens doktrin", 2005-05-16

<sup>51</sup> "Grundsyn är en handling som författas vid de tillfällen då en företeelse eller en funktion behöver ett inriktande dokument. Grundsynhandlingens kan vara såväl en övergångslösning i väntan på en eventuell inarbetning i doktrinen som en fördjupande handling med mer information om ett utvalt område", "Doktrin för doktrin", (2003), s.6

<sup>52</sup> "Försvarsmaktens doktrin och grundsynhandlingar - utveckling", (2005), HKV skrivelse 01 610:75279, 2005-10-31

<sup>53</sup> "Protokoll från styrgruppsmöte doktrin 071023", (2007), s.1

### 3.1.1 Övergripande ledning

Initieringen av utvecklingen av den militärstrategiska doktrinen och doktrin för gemensamma operationer reglerades som ett uppdrag till chefen för högkvarterets strategiledning (C HKV STRAT) och chefen för operativa insatsledningen (C OPIL).<sup>54</sup> Enligt uppdraget skulle militärstrategisk doktrin och operativ doktrin för stridskrafterna utarbetas före 2001-12-15. Chefen för strategiledningen skulle samordna doktrinutvecklingen i Försvarmakten genom inrättandet av en styrgrupp. I styrgruppen skulle representanter från operativa insatsledningen (OPIL) samt militärdistriktet (MD) delta. Operativa insatsledningen skulle ha representanter från operationsledningen samt taktiskt kommando med i styrgruppen. Samordningen skulle genomföras i linjeorganisationen.<sup>55</sup>

Chefen operativa insatsledningen skulle samordna doktrinutvecklingen och svara för underlag på operativ och taktisk nivå. Chefen operativa insatsledningen skulle även samverka med Förvarshögskolan (FHS), Överstyrelsen för civil beredskap (ÖCB) samt Försvarets forskningsanstalt (FOA) i syfte att formulera lämpliga uppdragsförslag för dessa myndigheter.<sup>56</sup> Det är utifrån denna initiering som militärstrategisk doktrin har utvecklats.

Tanken var med andra ord att genomföra utvecklingen av doktrinen i projektarbetsform<sup>57</sup>, där en styrgrupp med brett deltagande skall svara för styrning, inriktning och insyn. Då resurserna för att utveckla både militärstrategisk doktrin och operativ doktrin parallellt inte fanns i Försvarmakten, prioriterades militärstrategisk doktrin. Militärstrategisk doktrin skulle färdigställas först och därefter operativ doktrin.<sup>58</sup>

Efter att militärstrategisk doktrin fastställts 2002 påbörjades ett arbete med att inarbeta erfarenheterna och lärdomarna från utvecklingsarbetet av doktrinen.<sup>59</sup> Erfarenheterna från utvecklingen av militärstrategisk doktrin gav vid handen att en mängd olika aktiviteter och måste samordnas och koordineras för att erhålla en fungerande doktrinutvecklingsprocess.

Då doktrinen syftar till att förmedla ett gemensamt förhållningssätt för användandet av militära medel och metoder och skall ge insikt och vägledning för insats, övning och utveckling, innebär detta att doktrinen utgör ett stöd för och är en inordnad del av försvarsplaneringen.<sup>60</sup> Detta måste då beaktas vid skapandet av en doktrinutvecklingsprocess.

Doktrinutveckling grundas på studier och forskning och är en ständigt pågående process. Doktrin påverkas av olika drivkrafter.<sup>61</sup> Dessa drivkrafter stämmer överens med de ingångsvärden som tidigare beskrivits i kapitel 2. I remissen avseende institutionalisering av

---

<sup>54</sup> "Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin", (2000)

<sup>55</sup> "Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin", (2000), s.3-4

<sup>56</sup> "Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin", (2000), s.4

<sup>57</sup> "Det finns fem karaktärsdrag som kan användas för att bedöma hur det skulle fungera att använda projektarbetsformen för en uppgift. Dessa handlar om uppgiftens temporära karaktär, om syftet att skapa något nytt, att det är en engångsuppgift, att den är omfattande eller komplex", Jansson, Tomas, Ljung, Lennart, *Projektledningsmetodik*, (2004), Studentlitteratur, Lund, s.29

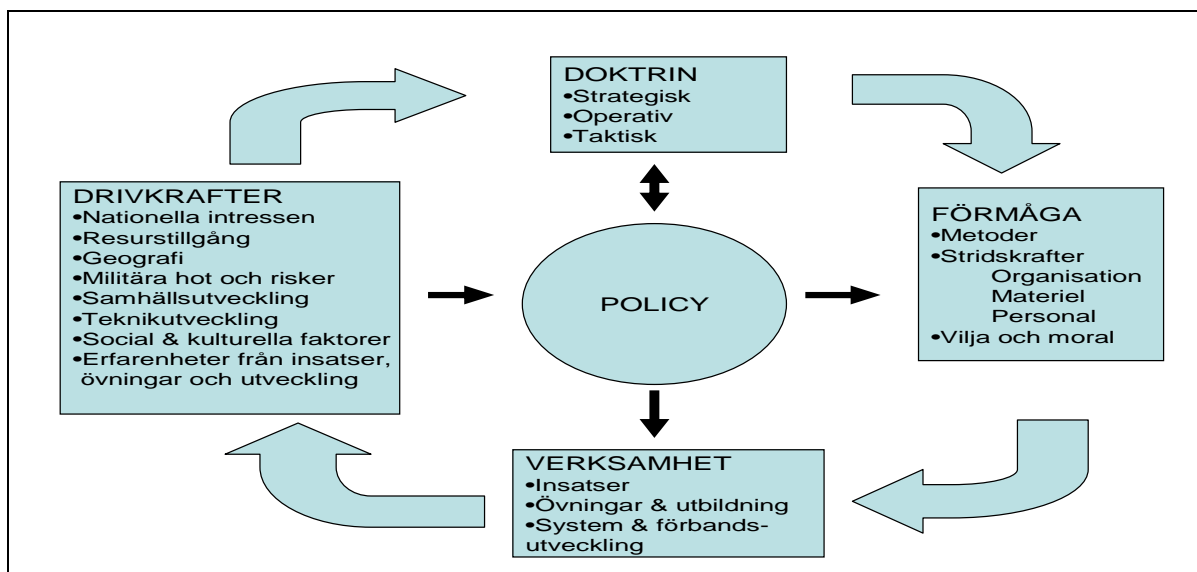
<sup>58</sup> "Försvarmaksorder – Samordning av Försvarmaktens doktrinutveckling", (2001), s. 2

<sup>59</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1

<sup>60</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.1

<sup>61</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.1-2

Försvarsmaktens doktrinutveckling beskrivs det doktrinhjul (se figur 6) som ständigt måste rotera för att en fungerande doktrinutvecklingsprocess skall finnas.<sup>62</sup>



Figur 6 Doktrinhjulet som det återges i "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), HKV skrivelse 19 400:68142, 2003-05-08, Bilaga 1, s.2

Det konstateras även att det finns viktiga institutionella faktorer som bör beaktas för att skapa en fungerande doktrinutveckling. Dessa tre faktorer är ett ständigt arbete med idé och konceptutveckling, befordera självständigt tänkande och en aktiv och öppen diskussion samt etablerandet av institutioner för doktrinutveckling.<sup>63</sup> Remissens övergripande slutsats är att det finns ett behov av institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen.

Doktrinutveckling kräver en etablerad process med kontinuitet och stabilitet med ett brett deltagande från en mängd olika aktörer eftersom doktrinutvecklingsarbetet är mångfasetterat, kräver en allsidig belysning samt en välutvecklad dialog i doktrinfrågor mellan olika nivåer och funktioner.<sup>64</sup> Doktrinutvecklingen innefattar följande nödvändiga aktiviteter, formen för aktiviteten kan däremot variera: (1) Styrning, (2) Kunskapsinhämtning inklusive tillvaratagande av erfarenheter, (3) Bearbetning och bedömning, (4) Framtagande av strategiska, operativa och taktiska idéer, (5) Dokumentation, (6) Fastställande, (7) Kunskapsspridning, (8) Förankring och implementering samt (9) Pröva doktrinen.<sup>65</sup>

Vid en jämförelse med den ideala doktrinutvecklingsprocessen i kapitel 2 så kan det konstateras att remissen, baserat på erfarenheter och studier, har identifierat i stort samma behov av aktiviteter. I doktrinarbetet skall finnas ett samband mellan nuet och framtiden med en övervägd kombination av teori och praktik.<sup>66</sup> I remissen förs även en argumentation om hur institutionaliseringen av doktrinutvecklingen skall ske i Försvarsmakten.<sup>67</sup> Denna argumentation kommer att redovisas under rubriken institutionalisering.

<sup>62</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.2

<sup>63</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.3

<sup>64</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.4

<sup>65</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.5

<sup>66</sup> Det bör finnas en tydlig koppling till försvarsmaktens utvecklingsplan (FMUP) och perspektivplanering (PerP).

<sup>67</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), Bilaga 1, s.7-10



Beslutet avseende Försvarmaktens institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen beskrivs 2003-11-07 i en Försvarmaktsorder.<sup>68</sup> Denna order reglerar även uppgifter för och sammansättning av styrgrupp doktrin. Uppgifterna för styrgruppen beskrevs påföljande sätt:

*Styrgruppens uppgift är att under ÖB leda FM doktrinutveckling genom att:*

- vidmakthålla och utveckla doktrinrådet,
- vidmakthålla och utveckla definitionerna av doktrin och grundsyn,
- inrikta underliggande nivåers doktrinarbete,
- utveckla doktrin och dess relation till övriga huvudprocesser.

Detta innebär att styrgruppen skall följa pågående doktrinutveckling genom att:

- kontrollera att syfte, inriktningar och angivna uppdrag i skrivelse HKV 2000-06-13, 19 400:68743 efterföljs,<sup>69</sup>
- förmedla tolkningar av syften och inriktningarnas innebörd,
- ensa definitioner av centrala begrepp,
- takta (underordna) övrig doktrinutveckling med militärstrategisk doktrin,
- följa upp verksamheten och arbetsläge inom respektive projekt i syfte att undvika dubbelarbete,
- diskutera viktigare avvägningsfrågor och om nödvändigt begära avdömningar i Direktionen,
- rekommendera slutligt fastställande av doktriner till ÖB.<sup>70</sup>

Styrgruppen skall generellt under chefen strategiledningen bestå av representanter för militärstrategisk, operativ och taktisk nivå samt företrädare för de fyra arenorna.<sup>71</sup> Till gruppen kan andra företrädare knytas.<sup>72</sup> Chefen för strategiledningens plansektion (C STRA PLANS) har ansvaret för uppdraget att samordna Försvarmaktens doktrinutveckling.<sup>73</sup> Forskning för utveckling av kunskapen om militärteori, doktrin och koncept beställs av FHS som stöd för strategiledningen och operativa insatsledningen.<sup>74</sup>

Sammansättningen, arbetet och beslutsfattandet i styrgruppen fungerade bra vid framtagandet av den militärstrategiska doktrinen. Styrgruppen var ett sätt att ge linjeorganisationen riktlinjer för doktrinutvecklingen samt ge arbetsgruppen rekommendationer och synpunkter på underlaget. En brist var att styrgruppen inte hade någon formell rätt att ge direktiv, men det hade däremot chefen för strategiledningen. Styrkan var dock att chefen för styrgruppen var direkt underställd chefen för strategiledningen.<sup>75</sup> Detta innebar att chefen styrgruppen kunde påverka genom chefen strategiledningen. Det torde finnas ett minskat behov av en styrgrupp, om det finns en doktrinutvecklingsinstitution.

Under perioden från 2003 till 2005 genomgår högkvarteret en organisationsförändring mot en processinriktad organisation. Den senaste utgivna officiella skrivelsen som reglerar doktrinutvecklingen är från 2005-10-31.<sup>76</sup> Denna Försvarmaktsorder reglerar arbetet med utvecklingen av Försvarmaktens doktrin och grundsynshandlingar. Ordern reglerar i första

<sup>68</sup> "Utveckling av FM doktrin och grundsyn", (2003). Bilaga 1 och 2

<sup>69</sup> Uppdraget som reglerar utvecklingen av militärstrategisk och operativ doktrin.

<sup>70</sup> "Utveckling av FM doktrin och grundsyn", (2003), Bilaga 1, s.1

<sup>71</sup> De fyra arenorna är enligt doktrin för gemensamma operationer: Mark-, sjö-, luft- och informationsarenan, Försvarmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, s.13

<sup>72</sup> "Utveckling av FM doktrin och grundsyn", (2003), Bilaga 1, s.1

<sup>73</sup> "Utveckling av FM doktrin och grundsyn", (2003), Bilaga 2, s.2

<sup>74</sup> "Utveckling av FM doktrin och grundsyn", (2003), Bilaga 2, s.1

<sup>75</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>76</sup> "Försvarmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling", (2005)

hand uppgift och ansvarsfördelning inom insatsprocessen, men reglerar även deltagare i styrgrupp doktrin samt arbetsgruppen. Bägge dessa grupper sammanträder vid behov och på kallelse. Preliminärt sammanträder grupperna tre gånger per år.<sup>77</sup>

Ordern upphäver tidigare beslut och hemställer till Försvarsdepartementet (FÖ), Försvarshögskolan (FHS) och Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) om fortsatt medverkan i doktrinutvecklingen genom deltagande i styr- och arbetsgruppen samt implementering, produktion av material och underlag.<sup>78</sup> Det kan konstateras att styrgruppen var och är den viktigaste funktionen för att styra, inrikta och leda arbetet med doktrinutvecklingen.

Doktrinutvecklingsprocessen påverkas av vad doktrinen skall påverka. Det är en sak om doktrinen bara skall påverka genomförandet utanför landets gränser. En annan, större, sak är om den skall påverka träning och utbildning. Ytterligare en annan, ännu större, sak är om doktrinen skall påverka Sveriges krigföringsförmåga med dess ingående faktorer. Om doktrinutveckling kombineras med konceptutveckling (framtiden) och avhandlar samma modell av krigföringsförmåga så får vi något som påverkar det mesta som Försvarsmakten genomför, utan att vara styrande i detalj. Med utgångspunkt i detta krävs en doktrinutvecklingsprocess som drivs uppifrån och ned i organisationen enligt Martell.<sup>79</sup> Detta ligger i linje med det som Mikael Frisell kommer fram till i sin uppsats.<sup>80</sup>

Detta innebär att det inte bara är militärhistoria och grundläggande militärhistoria som skall framträda i doktrinen. Det krävs även en insyn från och en transparens mot den politiska ledningsnivån då doktrinen skall återspegla de politiska ställningstagandena.

I överensstämmelse med de intervjuade är det viktigt att den högsta Försvarsmaktsledningen har en vilja och en drivkraft i doktrinutvecklingen. Med utgångspunkt i ÖB:s Ledningsprocess och dess underordnade processer kan följande konstateras: Det finns två forum med i stort sett samma deltagare som behandlar likartade och ömsesidigt beroende frågor. Det ena forumet är framtidsinriktat och det andra är inriktat på här och nu, men de två forumen leds av olika chefer. Det ena forumet avhandlar förmågeutveckling<sup>81</sup> och lyder under chefen ledningsstaben. Det andra forumet är doktrinutveckling och styrgrupp doktrin under ledning av chefen insats.<sup>82</sup>

Man kan jämföra med det brittiska systemet, ”Development Concepts And Doctrine Centre”, där framtid och nutid är hårdare integrerat under en gemensam ledning.<sup>83</sup> En sådan modell torde innebära fördelar hänseende samordning och ledning och borde även kunna fungera i Sverige.

Enligt de intervjuade bör förmågeutvecklingen födas av koncept- och doktrinutvecklingen genom att konceptutvecklingen är framåtriktad, och doktrinutvecklingen sker här och nu.

---

<sup>77</sup> ”Försvarsmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling”, (2005), s.2-3

<sup>78</sup> ”Försvarsmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling”, (2005), s.4

<sup>79</sup> Martell, Joakim, (2008), Intervju, 2008-02-18

<sup>80</sup> Frisell, (2002), Första sidan, Sammandrag

<sup>81</sup> Förmågeutvecklingen är två delad där utvecklingen leds av utvecklingschefen och den andra delen som rör högkvarterets ledning leds av chefen ledningsstaben.

<sup>82</sup> Martell,(2008)

<sup>83</sup> Development Concepts And Doctrine Centre, <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/>, 2008-03-17

Detta tillsammans med dragna erfarenheter skall ställa kraven på förmågor på lång och kort sikt, där den långsiktiga förmågan styrs av Försvarsmaktens vilja.<sup>84</sup>

Själva styr- och ledningsprocessen med styrgrupper samt olika aktiviteter, som kan finnas på olika ställen och organisationer, måste ha ett formaliserat ägarskap där någon äger och känner ansvar för frågorna. Ingen äger hela problemet, men det skall finnas någon som är ansvarig för doktrinutvecklingsprocessen och övriga skall bidra med sina delar till helheten. Det krävs även en formaliserad doktrinutvecklingsprocess mot externa aktörer såsom EU, NATO och FN. I enlighet med de intervjuade är det alltid Försvarsmaktens uppgift att äga, leda och styra samt ta ansvar för doktrinutvecklingsprocessen. Detta kan inte ligga hos en extern aktör eller organisation såsom Försvarshögskolan (FHS) eller Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), då Försvarsmakten riskerar att tappa sitt ansvar för doktrinen och doktrinutvecklingen.<sup>85</sup>

Den övergripande ledningen syftar till att samordna aktiviteterna och aktörerna i en doktrinutvecklingsprocess. I detta steg är det viktigt att klarlägga lednings- och ansvarsfrågorna samt vem som skall svara för att ta fram produkten och vem som skall stödja i arbetet. Det är även viktigt att säkerställa en bred belysning av frågorna och att samtliga aktörer i doktrinutvecklingen är med. Hur sedan doktrinutvecklingen organiseras är en resursfråga.<sup>86</sup> Det krävs med andra ord en hög grad av formalisering av doktrinutvecklingsprocessen.<sup>87</sup> Doktrinutvecklingsprocessen måste vara formaliserad i någon form av sammanhållen instruktion, för att säkerställa att processen fortsätter att existera över tiden. De som genomför och övervakar de olika aktiviteterna skall ha en instruktion att rapportera. Det krävs även en reglering av vem som ansvarar för studier och forskning inom ramen för doktrinutvecklingen. Ansvaret går däremot att dela upp på olika enheter och aktörer men även det kräver reglering. Doktrinutvecklingsprocessen är en ständigt pågående verksamhet vilket även Patrik Ahlgren bekräftar.<sup>88</sup>

Ur detta kan konstateras att doktrinutvecklingsprocessen är ständigt pågående och att det är nödvändigt att klarlägga lednings- och ansvarsområden. Det kan också konstateras att organiseringen kring doktrinutvecklingen är en resursfråga. Doktrinutvecklingsprocessen skall med andra ord vara formaliserad och det är viktigt att doktrinutvecklingsprocessen är beskriven så att en omstart kan undvikas och arbetet fortlöpande genomförs och utvecklas. Om detta inte görs finns risken att doktrinen blir obsolet. Doktrinutvecklingsprocessen bör enligt Holmberg vara kopplad till verksamhet på årsbasis där milstolpar är definierade.<sup>89</sup> Det torde då finnas en tydlig koppling till Försvarsmaktens utvecklingsplan där arbetet med doktrinutvecklingen borde finnas redovisad och reglerad. Utvecklingsplanen beskriver den verksamhet som skall bedrivas och utgör ett av underlagen för budgeteringsprocessen i Försvarsmakten. I *Försvarsmaktens utvecklingsplan 2006-2015* beskrivs doktriner och operativa koncept på följande sätt:

Försvarsmaktens doktrin beskriver principer för genomförande av militära operationer på samtliga ledningsnivåer. Även om doktrinen till sin utformning är vägledande, är den styrande i den meningen att den visar den väg som Försvarsmakten valt för att genomföra dessa operationer. Doktrinen innehåller därmed en

---

<sup>84</sup> Martell, (2008)

<sup>85</sup> Martell, (2008)

<sup>86</sup> Holmberg, (2008)

<sup>87</sup> Martell, (2008)

<sup>88</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>89</sup> Holmberg, (2008)

helhetsbeskrivning som är nödvändig för att skapa sammanhang i utbildning och utveckling av stridskrafterna. Den utgör därför grunden för utveckling av ledning och ledarskap, personal, taktik, materielsystem och organisation inom Försvarsmakten. Doktrinen beskriver främst nuläget och den närmaste framtiden, därför krävs en kontinuerlig utveckling av Försvarsmaktens doktrin. Pågående och planerat doktrinarbete framgår nedan.

- Implementering av doktrin för gemensamma operationer, markoperationer, luftoperationer samt marina operationer är en över tiden pågående process.
- Revidering av militärstrategisk doktrin från 2002 genomförs under 2005-2006 för att anpassa doktrinen till internationaliseringen och reformeringen av Försvarsmakten.
- Under hösten 2005 skapas former för ett institutionaliserat doktrinarbete i Försvarsmakten efter FB 04, inom ramen för den nya Högkvarteretsorganisationen. Detta skall vara avslutat våren 2006.
- Under 2006 påbörjas utveckling av den under 2005 fastställda delen avseende gemensamma operationer. Arbetet slutförs under 2007.<sup>90</sup>

I utvecklingsplanen för 2007-2016 finns däremot ingen detaljerad beskrivning av hur utveckling skulle ske under 2006 och 2007.<sup>91</sup> Ett arbete att revidera och omarbета militärstrategisk doktrin pågår för närvarande i Försvarsmakten.

### 3.1.2 Initiering

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen tog sin start 2000-06-13 i och med uppdraget att utveckla militärstrategisk och operativ doktrin. Uppdraget hade sin grund i studien Ny operativ studie (OpS 8). Utvecklingen av doktrinen skulle ske i samverkan med externa myndigheter.

Orsakerna och syftet till en doktrinutveckling kan återfinnas i förändringar i omvärlden, resulterande i nya komplexa hot och uppgifter. Detta ledde till ett behov av att formalisera militärstrategisk idé och operativa principer till en doktrin. Syftet var att skapa en doktrin som skulle ge vägledning för Försvarsmaktens agerande i olika situationer, utbildning och övning samt utveckling.

Militärstrategisk doktrin skulle vara den överordnade doktrinen. Inom ramen för doktrinutvecklingen, som skulle genomföras på stor bredd och djup, skulle utländska doktriner studeras, idéer förankras och prövas i insatsorganisationen. Doktrinutvecklingen skulle omfatta militärstrategisk och operativ teori, definition av centrala begrepp, modern krigföring, internationell krishantering och fredsfrämjande insatser, vidgad hot- och riskbild, teknikutveckling samt civilmilitär samverkan.

Uppdraget gick till högkvarterets strategiledning (HKV STRA) att upprätta en styrgrupp och utarbeta en militärstrategisk doktrin före 2002-12-15. Chefen för operativa insatsledningen (C OPIL) fick i uppdrag att utarbeta en operativ doktrin före 2002-12-15. Doktrinutvecklingen skulle genomföras i linjeorganisationen. Samordningen skulle genomföras via en styrgrupp.<sup>92</sup> Arbetet bedrevs av en arbetsgrupp vid strategiledningen (HKV STRA) med stöd av en referensgrupp.

---

<sup>90</sup> "Försvarsmaktens utvecklingsplan 2006-2015", (2005), HKV skrivelse 23 320:72525, 2005-08-11, s.106

<sup>91</sup> "Försvarsmaktens utvecklingsplan 2007-2016 (FMUP 2007)", (2006), HKV skrivelse 23 320:66929, 2006-04-27, s.52

<sup>92</sup> "Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin", (2000), s.3-4

Det kan konstateras att uppdraget som gavs var tillräckligt för att producera den svenska doktrinen. Uppdraget gav tillräckligt underlag och inriktning för hur det fortsatta arbetet med doktrinen skulle genomföras. Det var ur detta uppdrag som den sakansvarige utarbetade en plan för det fortsatta arbetet. Initieringen av den svenska doktrinutvecklingen har stora likheter med hur projekt generellt initieras och drivs. Initieringen är ett av de viktigaste stegen i doktrinutvecklingen då detta styr och fokuserar det fortsatta arbetet med att utveckla en doktrin. Initieringen utgår från ett behov och detta behov behöver analyseras och valideras i syfte att fastställa vad som skall åstadkommas. Med andra ord måste målet, syftet och för vem doktrinen är till för definieras.<sup>93</sup> Vid en revidering, omarbetning, eller ny produktion av doktrinen torde det dock vara viktigt att ytterligare precisera direktivet då detta får återverkningar i hela doktrinhierarkin. Direktivet underlättar det fortsatta arbetet genom att ge stabilitet och tydlig riktning för det kommande arbetet.

### 3.1.3 Utveckling

Framtagandet av doktriner i Försvarsmakten har bedrivits som projekt och studier i linjeorganisationen. Det konkreta arbetet har bedrivits med små arbetsgrupper med stöd av referensgrupper från olika nivåer och funktioner i organisationen. Kunskapsuppbyggnad och förankring har skett genom arbetsveckor, seminarier samt remisser. Det övergripande ansvaret har åvilat chefen för strategiledningen (C STRA) och arbetet leds av chefen för strategiledningens planeringsavdelning (C STRA PLANS) genom styrgruppen.<sup>94</sup>

Målsättningen för doktrinutvecklingen under hösten 2001 var att fastsätta strukturen, övergripande innehåll samt att inhämta underlag för utveckling av sakinnehållet. Utveckling av sakinnehållet skulle ske genom analys och värdering av inkomna synpunkter och kommentarer på remiss 1 samt militärteoretiska studier. Värdering och kvalitetssäkring skulle ske genom arbetsveckor och remissbehandling (remiss 2).<sup>95</sup>

Målsättningen för utvecklingen av operativ doktrin under 2002 var att utge remiss 1 samt att inhämta underlag för utveckling av sakinnehållet. Arbetet skulle genomföras i arbetsgruppen. Värdering och kvalitetssäkring skulle ske med stöd av referensgruppen. Underlag för beslut avseende struktur och övergripande innehåll skulle inhämtas från styrgruppen.<sup>96</sup>

Doktrinutvecklingen genomfördes enligt de intervjuade med en bred förankring i styr- och referensgruppen med remisser på stor bredd i organisationen. Ett problem var enligt Holmberg att remissyttrandena var av varierande kvalitet, där skolor och centra ofta visade en högre kvalitativ nivå på remissvaren.<sup>97</sup>

Utvecklingen syftar att ta fram en färdig doktrin som kan fastställas. För att en doktrin skall kunna fastställas krävs att den är genomarbetad, där problem och avdömningsfrågor är

---

<sup>93</sup> Development, Concepts and Doctrine Center, UK, (2007), s. 3-9 – 3-10

<sup>94</sup> "Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling", (2003), s.3

<sup>95</sup> "Protokoll från sammanträde med styrgruppen för försvarsmaktens doktrinutveckling (31 maj 2001)", (2000), HKV protokoll, 2000-08-15, bilaga 1, s.1

<sup>96</sup> "Plan för doktrinarbete 2002", (2002), HKV skrivelse 03 200:80089, 2002-01-11, s.1

<sup>97</sup> Holmberg, (2008)

hanterade. För att uppnå en tillräcklig bred och djup kompetens krävs ofta någon form av arbetsgrupp med nära samarbete med referens och styrgrupp.<sup>98</sup>

Följande aktiviteter krävs, som normalt ingår i ett doktrinhjul, för att genomföra en doktrinutveckling: Inledningsvis krävs erfarenheter från nutid (kopplad till gällande doktrin, om en sådan finns). Det krävs någon form av studier av teorier som rör generellt användande av militärmakt och begrepp idag och i framtiden. Slutligen krävs forskning inom vetenskaper som är relaterad till användandet av militärmakt i syfte att erhålla ny kunskap och ifrågasätta gammal kunskap. Detta sammantaget skall leda till ett koncept för framtiden som skall prövas i försök, operationer eller övningar. Därefter krävs en utvärdering av resultat och erfarenheter som efter en avdömning kan implementeras i doktrin.<sup>99</sup>

I en doktrinutvecklingsprocess måste det finnas individer som genomför studier av egna och andras doktriner och koncept i syfte att hitta trender och behov av förändringar i egna koncept och doktriner. För att uppnå detta krävs relativt styrda studier och grundforskning som kan ligga tillgrund för ytterligare fördjupade studier (Forskning, FM Studier), som på ett tydligt sätt kan återkopplas till en doktrinutvecklingsprocess. Det är viktigt att någon äger och känner ansvar för studierna så att verksamheten är samordnad och efterfrågad. Experiment och övningar krävs för att värdera nya icke fastställda förmågor, koncept och ”doktrin” som skall ligga tillgrund för fastställande av ny förmåga, koncept och doktrin. Det är även nödvändigt med någon form av omvärldsbevakning och omvärldsanalys (i likhet med den som genomförs idag). Slutligen krävs en återkoppling från genomförd verksamhet och de erfarenheter och lärdomar som kunnat extraheras därav.<sup>100</sup>

Doktrinutvecklingen innebär därmed att en syntes av ovanstående aktiviteter och faktorer skall bearbetas till en remissutgåva av doktrinen. Dessa aktiviteter rimmar väl med dem som beskrivs i *Joint doctrine development handbook*.<sup>101</sup>

Enligt Joakim Martell finns det idag, i praktiken, ingen doktrinutvecklingsprocess i Försvarsmakten. Det finns en fungerande formaliserad process för hur doktrin skall förankras, ej hur den skall utvecklas. Förankringen genomförs genom att styrgruppen får underlag att ta ställning till. Transparens skapas genom fältövningar (chefs, operativa och taktiska fältövningar), som dock har ställts in ett antal gånger. Denna process fungerade mycket bra vid framtagningen av doktrin för gemensamma operationer, och de taktiska doktrinerna. Fältövningen ger chefer en god insikt i debatten och avvägningsfrågor kopplat till doktrinutvecklingen. Det är följande två aktiviteter; styrgruppsmöten och fältövningar som idag är den svenska doktrinutvecklingsprocessen.<sup>102</sup>

Enligt Patrik Ahlgren kan Försvarsmaktens arbete och hantering av erfarenheter (lessons learned) utvecklas.<sup>103</sup> I en rapport från Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) konstateras att ”trots många initiativ på lokal nivå finns fortfarande inget Försvarsmaktsgemensamt system

---

<sup>98</sup> Development, Concepts and Doctrine Center, UK, (2007), s.3-10

<sup>99</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>100</sup> Martell, (2008)

<sup>101</sup> Development, Concepts and Doctrine Center, UK, (2007), s. 4-7 - 4-9

<sup>102</sup> Martell, (2008)

<sup>103</sup> Ahlgren, (2008)

för erfarenhetshantering”.<sup>104</sup> I rapporten konstaterar författarna att problemen är förknippade med kultur, miljö och organisation. Problemen kopplade till kultur och miljö anses som mest svårösta då de ofta är kopplade till psykologiska faktorer (motivation, ledarskap och mentalitet). Ledningens roll beskrivs som otroligt viktig då den sätter agendan och förhoppningsvis utgör en förebild.<sup>105</sup> Detta torde styrka Ahlgrens påstående.

### 3.1.4 Auktorisation

Auktorisation syftar till att ge doktrinen legitimitet i organisationen. I Sverige har vi föreställningen att doktrin är vår samlade och formaliserade kunskap och erfarenhet. Formaliserad på ett sådant sätt att institutionen Försvarsmakten har godkänt den genom ÖB:s påskrift. Doktrinen artikulerar med andra ord den kunskap Försvarsmakten har och hur vi vill genomföra operationer.<sup>106</sup> Doktrinen har behandlats och bearbetats av arbetsgruppen, referensgruppen och styrgruppen i dialog med Försvarsmaktens direktion fortlöpande. I en skrivelse från 2001 beskrivs att ”Överbefälhavaren skall efter dialog med Försvarsdepartementet fastställa militärstrategisk doktrin. Överbefälhavaren skall även fastställa operativdoktrin”.<sup>107</sup>

Auktorisationen är det sista steget innan implementeringen av doktrinen påbörjas. Syftet med att överbefälhavaren fastställer doktrinen är sannolikt doktrinen roll och vikt i en modern Försvarsmakt. Doktrinen påverkar som tidigare nämnts det mesta i Försvarsmakten. Det bör då lämpligen finnas en djup förståelse och kunskap om doktrinen i Försvarsmakten. Det borde ligga i allas intresse att ha en doktrin och doktrinutvecklingsprocess som stödjer transformeringen och utvecklingen av Försvarsmakten.

Det finns tecken på att så inte är fallet. Det verkar inte finnas någon efterfrågan eller debatt i organisationen. Ett problem kan vara den strikta uppdelningen mellan insatsledningen (som svarar för doktrinutvecklingen), ledningsstaben och produktionsledningen. Då alla tre krävs för att få en fungerande doktrinutvecklingsprocess är det viktigt att alla bekänner sig till doktrinen och dess innehåll. Om nu alla insåg behovet av doktrinen och dess roll så skulle doktrinen och en tydlig doktrinutvecklingsprocess vara efterfrågad i organisationen. Det är viktigt att poängtera att doktrinutveckling i sig inte är ett argumentationsverktyg för resursfördelning eller interna maktkamper. Doktrinen är ”Ett formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret”.<sup>108</sup> Därigenom påverkar doktrinen ledning och ledarskap, personal, taktik, materielsystem och organisation inom Försvarsmakten.

### 3.1.5 Implementering

Förankring och implementering av doktrinen skedde och sker enligt de intervjuade genom utbildning, bland annat vid Försvarsmaktens skolor och Försvarshögskolan (FHS).<sup>109</sup>

---

<sup>104</sup> Löfstedt, Robert, Rode, Karlis, (2007), *Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, FOI-R-2181- -SE, s.5

<sup>105</sup> Löfstedt, Rode, (2007), s. 85

<sup>106</sup> Martell, (2008)

<sup>107</sup> *Försvarsmaktsorder – Samordning av Försvarsmaktens doktrinutveckling*, (2001), s.2

<sup>108</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, s.9

<sup>109</sup> Ahlgren, (2008)

Ansvar för att introducera doktrinen i Försvarsmakten ålades chefen för operativa insatsledningen (C OPIL), chefen för grundorganisationsledningen (C GRO), chefen för strategiledningen (C STRA) samt chefen för militära underrättelse och säkerhetstjänsten (C MUST).<sup>110</sup> I den idag gällande skrivelsen från 2005 har de årligt återkommande fältövningarna (tre fältövningar på olika ledningsnivåer) en avgörande roll för doktrinutvecklingen. I denna skrivelse påpekas även att stödfunktionerna har en roll att fylla i implementeringen då de skall genomföra verksamhet som syftar till att introducera och levandegöra doktrinen.<sup>111</sup>

Det finns enligt Joakim Martell ingen implementeringsprocess (utbildning på... och övning enligt...) av doktrinen i insatsorganisationen. Implementeringen sker idag bara vid skolor, där den är en del av utbildningen. Den svenska doktrinen har en väldigt hög abstraktionsnivå, i jämförelse med t.ex. brittiska doktriner. Det innebär att det ej går att direkt tillämpa den svenska doktrinen i t.ex. planering, vilket försvårar implementeringen av den svenska doktrinen. En av svårigheterna med att driva doktrinfrågor i Sverige är den låga mognadsgrad som finns avseende doktriner i organisationen. Martell efterlyser en djupare kunskap om doktrinen samt dess roll och funktion. Det krävs även en uppföljning av implementering och efterlevnad av doktrinen i Försvarsmakten.<sup>112</sup> De i Försvarsmakten som allmänt kan doktrin bäst idag, är elever som examinerats från Försvarshögskolan (FHS) efter 2003. Implementeringen av en doktrin tar tio till femton år, det innebär att vi nu är halvvägs i implementeringen av doktrinen.<sup>113</sup>

Implementeringen av doktrinen blev inte tillräcklig väl genomförd, då för få och små resurser avdelades. Det är vitalt att utnyttja tidpunkten när doktrinen fastställts till att förankra den vid förband och skolor. För att kunna förankra doktrinen krävs resurser. Det räcker inte med de årliga fältövningarna för att implementera en doktrin. Det krävs enligt Holmberg att alla skall ha utbildningen, det skall finnas en tydlig plan för att implementera doktrinen i Försvarsmakten.<sup>114</sup> Implementeringen syftar till att doktrinens innehåll blir känt och levandegjort i organisationen då doktrinen förmedlar ett gemensamt förhållningssätt samt ger en insikt och vägledning för insatser, övningar och utbildning. Det är enligt Holmberg viktigt att klarlägga hur en implementering skall genomföras i organisationen och det är betydelsefullt att den sker på stor bredd.<sup>115</sup>

Det kan konstateras att implementering av en doktrin tar tid och kräver resurser. För att genomföra en implementering bör det med andra ord finnas en uttalad plan. Det krävs också någon form av operationalisering av doktrinens principer för att kunna implementera den i Försvarsmaktens verksamhet. En sådan plan, för implementeringen av doktrinen, har inte kunna identifieras. Implementeringen av doktrinen i Försvarsmakten bör påverka förutsättningarna för institutionaliseringen av doktrinutveckling, då kunskapen i och om doktrin ökar förutsättningarna för stabilitet och autonomi.

---

<sup>110</sup> ”Försvarsmaktens doktrin”, (2005), HKV skrivelse 09 810:67820, 2005-05-16, s.2

<sup>111</sup> ”Försvarsmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling”, (2005), s.3-4

<sup>112</sup> Martell, (2008)

<sup>113</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>114</sup> Holmberg, (2008)

<sup>115</sup> Holmberg, (2008)



### 3.1.6 Vidmakthållande

Enligt PM *doktrin för doktrin* beskriver doktrinen en kort tid – nutid och några år framåt. Detta innebär att doktrinen måste revideras med jämna mellanrum. Arbetet bör ske samordnat och sekventiellt, en nivå i taget. Omarbetningen skall ledas av styrgruppen och genomföras av den från 2003 institutionaliserade doktrinorganisationen. Fastställande och utgivning skall inte vara kopplat till planerade tidpunkter utan kopplade till viktiga händelser, t.ex. försvarsbeslut.<sup>116</sup>

I en skrivelse från 2005 beskrivs att utvecklingen skall genomföras med koppling till chefen insatsledningens (C INSATS) årligt återkommande övningsserie med utgångspunkt i insatsorganisationens verksamhet.<sup>117</sup> Synpunkter och förslag på innehåll och behov av förändringar i doktrinen skall skickas till företrädare i styr- eller arbetsgruppen. Arbetsgruppen skall bereda förslag till förändringar. Förslagen beslutas, inriktas eller förkastats därefter av styrgrupp doktrin. Ställföreträdande chef för insats (Stf C INSATS) tillika styrgrupp doktrins ordförande skall föredra beredda förslag till förändringar i Försvarsmaktens doktrin dels för C INSATS och dels för ÖB.<sup>118</sup>

Utvecklingen av doktrinen fungerade som det var tänkt. Produkten i form av doktrinen blev bra, men det kan nu finnas ett behov av revidering och översyn enligt Toni Holmberg.<sup>119</sup> Då en doktrin påverkas av olika faktorer, med olika förändringshastigheter, är det viktigt att kontinuerligt följa upp dessa faktorer.<sup>120</sup> Det krävs då en funktion för att analysera och värdera dessa faktorer och dess påverkan på innehållet i doktrinen, så att beslut om revidering, nyproduktion eller kompletteringar av doktrinen. Denna analys och värdering kan sedermera ligga till grund för initiering och direktiv. Vid en revidering är det viktigt att klargöra när, hur och på vilka grunder en revidering skall genomföras. En revision skall vara kopplat till förändringar i sätt att genomföra, utföra, förhålla sig till militärstrategi, operationskonst och taktik baserat på en omvärldsutveckling, teknikutveckling och utveckling av militärteorin.<sup>121</sup>

Det fördes en diskussion om en doktrins giltighetstid och vilka faktorer som påverkar den. Bedömningen var att efter fem till sju år skulle det krävas någon form av revidering av doktrinen. Ett antal faktorer som påverkade doktrinen och som skulle kunna leda till en revidering diskuterades. En sådan faktor som diskuterades var försvarsbesluten. En annan viktigare faktor var omvärldsutvecklingen. Toni Holmbergs uppfattning är att denna diskussion ej blev uttalad och formaliserad.<sup>122</sup>

Avsnittet har försökt beskriva formaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen utifrån de sex övergripande aktiviteterna; övergripande ledning, initiering, utveckling, auktorisation, implementering samt vidmakthållande. Härnäst kommer ett kort resonemang om formaliseringen av doktrinutvecklingsprocessen i Försvarsmakten att föras.

---

<sup>116</sup> ”*Doktrin för doktrin*”, (2003), s.4

<sup>117</sup> ”*Försvarsmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling*”, (2005), s.2-3

<sup>118</sup> ”*Försvarsmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling*”, (2005), s.3

<sup>119</sup> Holmberg, (2008)

<sup>120</sup> Dessa faktorer är tidigare beskrivna i kapitel 2.

<sup>121</sup> Holmberg, (2008)

<sup>122</sup> Holmberg, (2008)

### **3.2 Resonemang om formalisering**

Det första steget i den svenska doktrinutvecklingen genomfördes enligt konstens alla regler under insatschefens ledning. Frågan är dock om allt gjordes i tillräcklig utsträckning?<sup>123</sup>

I Sverige startade doktrinutvecklingen från ett vitt papper hösten 1999. Från detta så skapades en process på tre år som resulterade i militärstrategisk doktrin. Enligt Ahlgren var det detta som låg inom det möjligas konst. Det första steget mot en formaliserad doktrinutvecklingsprocess togs däremot vid upprättandet av uppdrag, styrgrupp och en institutionalisering av processen, där Försvarmakten valde att genomföra det i linjeorganisationen. Det var inte det alternativ som arbetsgruppen förordade. Erfarenheterna och förslag från utvecklingen av den militärstrategiska doktrinen blev aldrig fullt ut formaliserade. Det upprättades dock ett dokument med förslag till hur verksamheten skulle kunna formaliseras. På detta underlag fattades sedan beslut. Det var så långt som Försvarmakten kunde nå vid denna tidpunkt, då det inte var möjligt att skapa en organisation. En av orsakerna var bland annat högkvarterets omorganisation. Det fanns inga resurser för att skapa en övergripande ledning, det innebar att den generella ledningen skede genom en styrgrupp, och den finns formaliserad i beslutet.<sup>124</sup>

Enligt Patrik Ahlgren finns en viss formalisering genom att alla uppdrag är dokumenterade, men det saknas en övergripande samordning mellan uppdragen. Dock saknas fortfarande en stark ledningsfunktion för doktrinutvecklingsprocessen.<sup>125</sup> Uppfattningen är att det inte genomfördes en koppling mellan den långsiktiga utvecklingen och doktrinutvecklingen. Problemet var att konceptutvecklingen var delegerad ut i organisationen. Där konceptutveckling på förbandsnivån hanterades av stridsskolorna fanns konceptutveckling på de högre nivåerna inom ramen för perspektivplaneringen. Det fanns därmed ingen möjlighet att just då samordna konceptutvecklingen. Grunden för att kunna etablera en fullständig doktrinutvecklingsprocess blev lagd i och med skapandet av Försvarmaktens utvecklingscentrum. Idag finns de olika aktiviteterna men inte sammanhållet och samordnat. Det finns ännu inte någon naturlig koppling mellan koncept och doktrinutveckling.<sup>126</sup>

Ansvarsförhållandena mellan konceptutveckling och doktrinutveckling måste redas ut, det måste finnas en avdömande funktion, vem beslutar om vad som skall prövas och implementeras i doktrinen. Det måste även finnas en funktion som bedömer doktrinens behov av utveckling. Denna bedömning ligger därefter till grund för forskning, studier och konceptutveckling. Underlag som presenteras måste av någon beslutsfattare värderas, prioriteras och dömas av. Det behövs även en övergripande ledning med uppgift att övervaka och besluta om aktiviteter, för att få in underlag till koncept- och doktrinutvecklingen. Svårigheten är att hitta gränsyterna i Försvarmakten. Ett problem är att utvecklingsavdelningen, som leder styrgruppen för utveckling i Försvarmakten (forskning, studier och konceptutveckling), lyder under ledningsstaben. Doktrinutveckling, operationer och övningar lyder däremot under insatsstaben. Sammantaget skapar detta problem då det är samordning via befäl som krävs. Det handlar ytterst om resurser, då detta skall in i uppdragsdialogen. Detta kräver även en inblandning från produktionsledningen och

---

<sup>123</sup> Holmberg, (2008)

<sup>124</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>125</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>126</sup> Ahlgren, (2008)

produktionsstaben. Styrning från högsta ledningen krävs för att få en fungerande samordning och därmed en fungerande doktrinutvecklingsprocess.<sup>127</sup>

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen är bara till del formaliserad enligt Toni Holmberg. Det finns ett embryo att bygga på och det finns ett visst organisatoriskt minne kopplat till de individer som arbetade med doktrinutvecklingen. Den formalisering som ägde rum syftade till att utveckla och ta fram en doktrin, inte till att skapa en doktrinutvecklingsprocess.<sup>128</sup> Det viktigaste nu är att beskriva och formalisera en doktrinutvecklingsprocess med dess ingående aktiviteter med en tydlig ansvarsfördelning så att doktrinutvecklingsprocessen blir levande. Det går inte att fånga upp doktrinarbetet med fem till sju års mellanrum, processen måste vara levande, annars är risken stor att andra faktorer styr vårt sätt att genomföra operationer. En formaliserad doktrinutvecklingsprocess kan förhoppningsvis minska risken för påverkan från subkulturer och särintressen. Vi får med andra ord en sammanhållen utveckling mot en ökad krigföringsförmåga sett ur ett doktrinperspektiv.<sup>129</sup>

Enligt Martell är den svenska doktrinutvecklingsprocessen till låg grad formaliserad. Det saknas t.ex. beskrivningar avseende hur doktrinen skall utvecklas och hur förankring genom seminarier, experiment och övningar skall genomföras. Enligt Martell fungerar processen med förankring och beslut idag endast genom styrgruppen.<sup>130</sup> Beslutsprocessen är bra och fungerar, men det kan krävas en mindre finputsning. Utvecklingsprocessen kräver däremot ett rejält omtag och utveckling, det som finns idag är produkten av drivande och engagerade individer som insett vikten av doktrinutveckling. Utan dem hade det inte funnits någon produkt eller process.<sup>131</sup>

### **3.3 Graden av Formalisering**

Efter en analys av den svenska doktrinutvecklingsprocessen, baserat på de sex övergripande aktiviteter som bör ingå i en ideal doktrinutvecklingsprocess kan följande slutsatser avseende formaliseringen dras.

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen har en hög grad av formalisering på de aktiviteter som finns. Empirin ger dock vid handen att aktiviteten implementering och vidmakthållande är bristfällig liksom underaktiviteterna konceptutveckling och experiment samt erfarenhetshanteringen. Det kan även konstateras att Försvarsmakten har vidtagit åtgärder för att formalisera doktrinutvecklingen genom att uppdrag och ansvar är fördelade i linjeorganisationen och i Försvarsmaktens olika processer. Formaliseringen är dock rudimentär och övergripande. En tydligare formalisering av doktrinutvecklingsprocessen och den övergripande ledningen skulle troligtvis underlätta en institutionalisering av doktrinutvecklingen.

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan fortfarande liknas vid ett projekt, trots försöket att skapa en integrerad och samordnad doktrinutveckling. En av fördelarna med projekt är att

---

<sup>127</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>128</sup> Holmberg, (2008)

<sup>129</sup> Holmberg, (2008)

<sup>130</sup> Martell, (2008)

<sup>131</sup> Martell, (2008)

det är flexibelt och kan nyttja resurser från hela kompetensfältet. Nackdelen är att projekt syftar till att lösa en specificerad uppgift, t.ex. att producera en doktrin under en given tid. Projekt är däremot inte lämpat för att bedriva fortlöpande verksamhet. Då doktrinutvecklingsprocessen är en cykliskt återkommande process krävs mer än ett projekt för att få det att fungera.

Den enskilt viktigaste aktiviteten är att få den övergripande ledningen att fungera samt att klart och tydligt fördela uppgifter och ansvar. I detta ligger även att klargöra gränsytor mellan de olika aktiviteterna och samordningen till tid och rum. För att göra detta krävs en cykliskt återkommande verksamhet med en tydlig agenda, i syfte att levandegöra doktrinutvecklingsprocessen. Detta förutsätter att chefer på högre nivåer tycker att doktrinen behövs samt att det finns personal avdelad för att vidmakthålla och utveckla den. Med andra ord så krävs en tydlig prioritering av doktrinutvecklingen och doktrinutvecklingsprocessen. För att snabbt formalisera doktrinutvecklingsprocessen torde en doktrinutvecklingshandbok kunna skrivas i syfte att tydligt och på ett ställe sammanfatta processen, aktiviteterna, uppgifter/uppdrag samt gränsytor mellan dessa. Stommen till denna handbok kan utgöras av t.ex. Storbritanniens doktrinutvecklingshandbok.

### **3.4 Institutionaliseringsen**

Det följande avsnittet kommer att beskriva institutionaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen utifrån tre övergripande indikatorer: Gränsdragning mot omgivningen, stabilitet samt autonomi. Dessa indikatorer har tidigare beskrivits i kapitel 2.

Med erfarenheter från utvecklingen av militärstrategisk doktrin påbörjades 2003 ett arbete med institutionaliseringen av doktrinutvecklingen i Försvarsmakten. Erfarenheterna och lärdomarna från utvecklingen av militärstrategisk doktrin sammanfattades i en remiss.<sup>132</sup>

I remissen förs en argumentation om hur institutionaliseringen skulle kunna ske. Denna kan antingen ske i linjeorganisationen eller som projekt, i insatsorganisationen eller på särskilda utvecklingsenheter, eller helt utanför organisationen. Det kan konstateras att en ren projektform inte uppfyller kraven på kontinuitet. För att Försvarsmakten skall kunna tillräckligt ansvar bör övergripande styrning<sup>133</sup>, fastställande, implementering och prövning av doktrinen genomföras i Försvarsmakten och nära insatsorganisationen. Det finns även ett förslag på att Försvarsmakten bör överväga en samlokalisering av koncept och doktrinutveckling<sup>134</sup>. Enligt remissen bör följande delar ingå i ett förslag om institutionaliseringen av doktrinutvecklingen: (1) Ett tydligt utvecklingsansvar i linjen med organisatoriskt delvis samlad kompetens, (2) ett nätverk av doktrinföreträdare på olika nivåer, (3) samordnat ansvar för koncept- och doktrinutveckling samt (4) centralstyrning inklusive fastställande<sup>135</sup>. I remissen ges två uterade förslag med för och nackdelar avseende institutionaliseringen av doktrinutvecklingsprocessen. Det första förslaget gäller ett linjeansvar vid strategiledningen (STRA) och den operativa insatsledningen (OPIL). Det andra förslaget är ett doktrincentrum vid Försvarshögskolan (FHS). Remissen förordar det

---

<sup>132</sup> ”Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling”, (2003)

<sup>133</sup> Ett absolut krav är att styr- och referensgrupper finns i Försvarsmakten.

<sup>134</sup> ”Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling”, (2003), s.6

<sup>135</sup> ”Remiss – Institutionalisering av Försvarsmaktens doktrinutveckling”, (2003), s.7

första förslaget då de enligt remissen ger fler fördelar. Dock finns farhågor att detta alternativ inte går att genomföra på grund av de organisations- och personalförändringar som krävs.<sup>136</sup>

Beslutet avseende Försvarmaktens institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen beskrevs 2003-11-07 i en Försvarmaktsorder.<sup>137</sup> Linjeansvar för doktrinarbetet ålades den strategiska ledningen med en avdelning om cirka åtta tjänster, som även skulle svara för försvarsplanering och framtida militärstrategiska koncept. Den operativa konceptutvecklingen och den operativa doktrinen ålades operativa insatsledningen och den operativa ledningen med cirka två heltidstjänster. Motsvarande gällde för de taktiska kommandona. Beslutet angav även bedömda personalbehov för att kunna genomföra doktrinarbetet.<sup>138</sup>

Det krävs en hög grad av institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen. Detta baseras på erfarenhet från hur Försvarmakten genomfört doktrinutvecklingsprocessen i linjeorganisationen från 2003 och framåt. Det finns ingen motsättning mellan institutionalisering och formalisering.

Joakim Martell ser formaliseringen som själva processen och institutionaliseringen som hur och vart arbetet genomförs. En väl formaliserad process kan ändå skapa en dålig produkt genom att institutionaliseringen inte fungerar. Orsakerna till detta kan vara en hög personalrörlighet, oklara gränssytor mot andra delar i organisationen, dålig kontinuitet med stora svängningar och omstarter till följd. Detta får till följd att ingen identifierar sig med produkten och resultatet blir urvattnat och innehållslöst.<sup>139</sup>

### 3.4.1 Gränsdragning mot omgivningen

Då den svenska doktrinutvecklingen är institutionaliserad i linjeorganisationen krävs ett kort resonemang om linjeorganisationens funktion. Linjeorganisationen kan ses från två olika perspektiv. Ett horisontellt perspektiv som sätter gränser mellan avdelningar eller enheter i form av en tydlig rollfördelning som regleras i uppgifter eller uppdrag och resurser. Det andra perspektivet är ett vertikalt perspektiv som sätter gränser till omgivningen beroende på nivå, i form av befogenheter att reglera prioriteringar, uppgifter och uppdrag samt resurser för underlydande nivå.<sup>140</sup> Det skall med andra ord finnas tydliga uppgifter och mandat att leda och styra doktrinutvecklingsprocessen. Med gränsdragning avses hur väl organisationen lyckas differentiera sig mot sin omgivning.

En skillnad mellan linjeorganisationen och en institution kan vara att det i linjeorganisationen alltid finns andra konkurrerande uppgifter, om inte linjen skapar en intern doktrinenhet. Fördelen med en sammanhållen doktrinutvecklingsorganisation är att de då har en tydlig uppgift och ansvar. De andra aktörerna kan då få uppdrag att leverera underlag till doktrinutvecklingsprocessen varvid ansvarsförhållandena torde bli tydligare.<sup>141</sup>

---

<sup>136</sup> ”Remiss – Institutionalisering av Försvarmaktens doktrinutveckling”, (2003), s.10

<sup>137</sup> ”Utveckling av FM doktrin och grundsyn”, (2003)

<sup>138</sup> ”Utveckling av FM doktrin och grundsyn”, (2003), Bilaga 2, s.1

<sup>139</sup> Martell, (2008)

<sup>140</sup> ”Försvarmaktens styrmodell”, (2007), HKV skrivelse 09 100:60374, 2007-03-09, s.11

<sup>141</sup> Ahlgren, (2008)

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen är institutionaliserad på så sätt att uppdragen finns i linjeorganisationen. Patrik Ahlgren upplever dock att gränssytorna avseende ansvar och den övergripande ledningen inte är tydliga.<sup>142</sup> Enligt Joakim Martell så är det en god tanke att driva doktrinutvecklingen i linjeorganisationen, men han har aldrig uppfattat eller sett att det fungerar.

Det krävs enligt en av de intervjuade en institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen i någon form av avdelning eller enhet, gärna enligt brittisk modell, då de lyckats väl med sin integrering och en logisk följd från utveckling via koncept till doktriner.<sup>143</sup> Enligt Joakim Martell är det bara marinen som fortsatt drivit doktrinutvecklingen i institutionaliserad form med ett tydligt ansvar, genom att ha en enhet på Sjökrigsskolan i Karlskrona som jobbar med marindoktrin.<sup>144</sup> Som exempel på institutionalisering i Försvarmakten nämner Martell att det tidigare avdelats två tjänster på den operativa och två tjänster på den taktiska ledningsnivån för att arbeta med doktrinutvecklingen. För att detta skall fungera krävs en väl formaliserad doktrinutvecklingsprocess. Ett annat sätt skulle vara att skapa en doktrinutvecklingsavdelning där arbetet genomförs. För att en sådan avdelning inte skall bli isolerad krävs en formaliserad process i syfte att skapa transparens, insyn och påverkan från högre chefer.<sup>145</sup>

### 3.4.2 Stabilitet

Vid en analys av skrivelser och protokoll kan det konstateras att vid utvecklingen av militärstrategisk och operativ doktrin var arbetsgruppens och styrgruppens sammansättning relativt sammanhållen och stabil. Det har dock skett ett byte av sakansvarig doktrin vid minst tre tillfällen under perioden 1999-2007. Detta kan ha sin grund i de omorganisationer högkvarteret gjort samt den naturliga personalrörlighet som finns i Försvarmakten.

Det kan diskuteras om det krävs en särskild institution eller om doktrinutvecklingen kan lösas i linjeorganisationen. Den som tar emot rapporter och underlag måste kunna värdera informationen och svara på om det är en doktrinfråga. För att kunna klara av detta krävs att det finns en kunskap om doktriner och doktrinarbetet i organisationen.<sup>146</sup>

Med stabilitet menas att organisationen är sammanhållen och homogen. Då befattningarna i styrgruppen och arbetsgruppen är kopplad till en befattning och inte en individ är risken uppenbar att det kommer att ske byten av personal. Detta torde då minska förutsättningarna för stabilitet.

Doktrinen kan driva förändringar, men då krävs en tydlig vilja och idéer. Det krävs även personal med stolthet, engagemang och drivkraft som identifierar sig med doktrinutveckling för att få det att fungera. Joakim Martell har sett institutionaliseringen i linjeorganisationen, misslyckas ett flertal gånger på grund av vakanser, konkurrens från andra mer prioriterade uppgifter och en hög personalrörlighet.<sup>147</sup>

---

<sup>142</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>143</sup> Martell, (2008)

<sup>144</sup> Martell, (2008)

<sup>145</sup> Martell, (2008)

<sup>146</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>147</sup> Martell, (2008)

### 3.4.3 Autonomi

Det finns två processer som enligt Holmberg inte är tydligt kopplade till doktrinutvecklingsprocessen, utveckling och produktion. Utvecklingen borde vara tydligare kopplad till doktrinutvecklingsprocessen då utvecklingen ger ingångsvärden till doktrinutvecklingen samt ofta tar sin grund i nuvarande doktrin. Produktionen är en viktig del i implementeringen.<sup>148</sup>

Med autonomi åsyftas organisationens förmåga att motstå påtryckningar från utomstående aktörer. Det innebär däremot inte att organisationen kan hantera och värdera inflytelser från andra aktörer. Då den svenska doktrinutvecklingsprocessen är institutionaliserad i linjeorganisationen, närmare bestämt i insatsledningen, så kan det naturligtvis påstås att doktrinutvecklingen har en stor grad av autonomi. Då doktrinutvecklingen är en komplex process med många aktörer och inflytelser som ligger utanför insatsledningens styrning och kontroll, torde detta i realiteten innebära att autonomi är begränsad och att det finns en ökad risk att aktörer försöker utnyttja doktrinutvecklingsprocessen för sina syften.

Det skall finnas en enhet som är ansvarig att sammanställa resultat och behov enligt Ahlgren. Den kan finnas i linjeorganisationen, men då krävs att verksamheten är samordnad och att det är tydligt vem som ställer uppdrag om studier, forskning och implementering.<sup>149</sup>

Avsnittet har försökt redogöra för institutionaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen utifrån tre övergripande indikatorer: Gränsdragning mot omgivningen, stabilitet samt autonomi. Härnäst kommer ett kort resonemang om institutionaliseringen av doktrinutvecklingsprocessen i Försvarsmakten att föras.

## 3.5 Resonemang om Institutionalisering

Enligt Patrik Ahlgren försvårades doktrinutvecklingen av beslutet att driva doktrinutvecklingen i linjeorganisationen, då det är för få individer som jobbar med doktrinutvecklingen samt att dessa individer även har andra uppgifter som konkurrerar. Doktrinutveckling kan drivas i linjeorganisationen, men då krävs prioritering. Det skulle ha varit enklare om man valt andra alternativ. Detta skulle ha underlättat ledningen och samordningen.<sup>150</sup>

Det måste enligt Holmberg finnas någon form av institutionaliseringen. Institutionaliseringen är kopplad till formalisering och implementering av doktrinen. Med hjälp av en tydlig formalisering så skapas förutsättningar för en organisations autonomi och genom implementeringen skapas en kompetens, förståelse och gemensamt förhållningssätt som bidrar till institutionaliseringen av doktrinutvecklingen.<sup>151</sup>

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen är till viss grad institutionaliserad enligt Toni Holmberg, då det finns individer som har doktrinarbete som sin tillika uppgift. Det fördes en

---

<sup>148</sup> Holmberg, (2008)

<sup>149</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>150</sup> Ahlgren, (2008)

<sup>151</sup> Holmberg, (2008)

diskussion om hur processen skulle institutionaliseras. Denna diskussion mynnade ut i att uppgiften ställdes till linjeorganisationen men utan att ytterligare resurser avdelades. Detta fick till följd att doktrinutvecklingsprocessen på respektive ledningsnivå blev beroende av enskilda individer och deras personliga engagemang och drivkraft. Marinen är de som bäst lyckats skapa en institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen. På övriga staber finns den formellt, men saknas i det reella arbetet.<sup>152</sup>

Enligt Joakim Martell är den svenska doktrinutvecklingsprocessen till låg grad institutionaliserad, på gränsen till inte alls. Det kan inte vara rimligt att bara tre personer i Försvarsmakten arbetar med doktriner, en på strategisk och två med marina doktriner.<sup>153</sup> Det krävs en institutionalisering av doktrinutvecklingsprocessen och att det finns personer som arbetar dagligen med de komplexa sakfrågorna. Det är inte fråga om bokredigering, utan ett genuint utvecklingsarbete som svarar upp mot de konceptuella faktorerna i krigföringsförmågan. Med andra ord människor som har doktrinutveckling som sin arbetsuppgift, med befogenheter och som kan ta ansvar för och driva utvecklingen. Om man nu skapar en sådan centraliserad institution krävs det en formaliserad doktrinutvecklingsprocess i syfte att skapa transparens mot chefer och ut i organisationen.<sup>154</sup> Efterfrågan är en viktig drivkraft. ”Den dagen då chefen för produktionsledningen (C PROD) efterlyser koncept och doktriner, för att kunna utbilda och producera bättre förband, så har vi lyckats och kommit långt.”<sup>155</sup>

En av tankarna med Försvarsmaktens konceptutvecklingsenhet är, enligt Joakim Martell, att skapa en institutionaliserad enhet som skall svara för utveckling, koncept och (stöd till) doktrin på ett ställe i organisationen, i syfte att kunna driva transformationen i Försvarsmakten. Enheten skall jobba mot de olika styrgrupperna och andra aktörer. Om detta är möjligt beror på organisationens mognad.<sup>156</sup>

### **3.6 Graden av Institutionalisering**

Efter en analys av den svenska doktrinutvecklingsprocessen baserat på tre indikatorer som kan beskriva en väl institutionaliserad organisation, kan följande slutsatser avseende institutionaliseringen av den svenska doktrinutvecklingen dras:

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen får sägas ha en låg grad av institutionalisering. Försvarsmaktens försök att institutionalisera doktrinutvecklingen i linjeorganisationen tycks ha misslyckats. Orsakerna till detta kan återfinnas i gränsdragningen inom insatsledningen där andra uppgifter har prioriterats då resurserna varit knappa samt gränsdragningen mellan doktrinutveckling och övrig utveckling i Försvarsmakten. Stabiliteten i organisationen kan även den ifrågasättas då det inte finns någon tydlig kärna av människor som enbart har doktrin som uppgift, det rör sig idag om enstaka individer. Det är förmodligen nödvändigt att skapa en större volym av människor som har kompetens och färdigheter att hantera

---

<sup>152</sup> Holmberg, (2008)

<sup>153</sup> Martell, (2008)

<sup>154</sup> Martell, (2008)

<sup>155</sup> Martell, (2008)

<sup>156</sup> Martell, (2008)



doktrinfrågor. Detta torde vara viktigt då doktrinutveckling och doktrinutvecklingsprocessen är komplex samt kräver stor kunskap och erfarenhet.

De omorganisationer som högkvarteret genomfört under tidsperioden har inte underlättat arbetet med institutionaliseringen. När det gäller autonomi så är den låg, då doktrinutvecklingen i linjeorganisationen är beroende av såväl interna som externa intressenter med olika motiv och drivkrafter. Doktrinutvecklingsprocessen kräver en centraliserad ledning från toppen. Detta torde mer tala för att doktrinutvecklingsprocessen skall ledas och samordnas högre upp i organisationen samt att en fristående organisation skapas och kopplas till Försvarmaktens utveckling. Detta förutsätter dock som tidigare nämnts ett tydligt engagemang och prioritering från högre chefer.

I det följande kapitlet kommer ett resonemang att föras om hur den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan utvecklas.

## 4 Utveckling av svensk doktrinutvecklingsprocess

Det har i kapitel 3 konstaterats att den svenska doktrinutvecklingsprocessen har en hög grad av formalisering på de aktiviteter som finns. Empirin ger dock vid handen att aktiviteten implementering och vidmakthållande är bristfällig liksom underaktiviteterna konceptutveckling och experiment samt erfarenhetshantering.

Den svenska doktrinutvecklingsprocessen får däremot sägas ha en låg grad av institutionalisering. Försvarsmaktens försök att institutionalisera doktrinutvecklingen i linjeorganisationen tycks ha misslyckats. Orsaken till detta kan återfinnas i såväl gränsdragning, stabilitet som autonomi.

Sammantaget talar detta för att den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan liknas vid en projektbaserad doktrinutvecklingsprocess.

Då intentionen 2003 var att skapa en integrerad och samordnad doktrinutveckling torde detta mål idag kvarstå. För att nå detta mål torde det krävas ytterligare formalisering av processen samt krafttag för att få till en institutionalisering av doktrinen och doktrinutvecklingsprocessen i Försvarsmakten.

Utifrån empirin kan det naturligtvis dras ett antal övergripande slutsatser om den svenska doktrinutvecklingsprocessen som kan ligga till grund för ett resonemang avseende hur Försvarsmakten skulle kunna organisera doktrinutvecklingen samt vad som bör beaktas.

I Försvarsmakten finns idag skrivelser som reglerar övergripande uppdrag och uppgifter. Det övergripande ansvaret är fördelat samt deltagare i arbetsgrupp och styrgrupp utpekade. Dock saknas en överordnad cykliskt sammanhållen process för att leda och styra samtliga ingående delar i en doktrinutvecklingsprocess. Det finns idag ett glapp i den svenska doktrinutvecklingsprocessen, den största bristen är kopplad till Försvarsmaktens utveckling i stort och konceptutvecklingen i synnerhet. Det saknas även en klar och tydlig styrning för hur implementeringen skall genomföras och följas upp i Försvarsmakten kopplat till utbildning, övningar och genomförande av operationer. För att inte riskera en obsolet doktrin krävs även ett ständigt pågående vidmakthållande av doktrin.

Idag finns en brist på resurser i Försvarsmakten i form av personal som skall jobba med doktrinutveckling. Det är då svårt att bygga upp en kompetens och därmed en kritisk massa av personal med djupa kunskaper och erfarenheter av doktrinutveckling. Detta krävs för att ständigt kunna värdera och utveckla doktrinen utifrån erfarenheter och forskning och utveckling, vilket ställer krav på en fungerade strategisk personalförsörjning så att personal med "rätt" kompetens finns i organisationen. Då Försvarsmakten generellt har stor rörlighet på personal så är det svårt att bibehålla kontinuitet i befattningar, vilket bidrar till att stabiliteten minskar och utvecklingen hämmas.

Det verkar som att i Försvarsmakten generellt finns en bristande kunskap och insikt om doktrinen och dess funktion. Då implementeringen i Försvarsmakten påbörjats 2003 och det normalt tar tio till femton år att implementera en doktrin, så har processen just startat i Sverige. För att tydliggöra och förstärka implementeringen krävs att högre chefer börjar tala

om doktrin samt använda den i det dagliga arbetet. Det är troligt att den låga graden av institutionalisering som råder i Försvarmakten har till del sin grund i den brist på kunskap om doktrin och dess funktion som råder i Försvarmakten. Detta är beklagligt då doktriner har en viktig funktion att fylla som utvecklingsverktyg, kunskapsbärare och transformeringsverktyg i Försvarmakten. Då doktrinutvecklingen idag sker inom ramen för linjeorganisationen med en liten men kompetent samling människor, blir problemet att skapa delaktighet och förståelse samt genomslag i Försvarmakten verksamhet.

Doktrin- och konceptutveckling kan vara ett transformationsverktyg för Försvarmaktens fortsatta omställning mot ett insatt insatsförsvär.

Om Försvarmakten vill ha en doktrin och därmed en doktrinutveckling krävs antagligen att en doktrinkultur implementeras i Försvarmakten. Ett sätt att hantera detta kan vara att fullt ut ta steget från en projektorganisation till en formaliserad och dokumenterad process, med avdelade resurser för genomförandet. Detta kräver en centraliserad ledning och styrning, så att samtliga aktiviteter och underaktiviteter i doktrinutvecklingscykeln sitter ihop. En viktig åtgärd är att samordna konceptutveckling och doktrinutveckling under en chef och därmed skapa en tydlighet avseende ansvar och uppgifter.

Om doktrinen skall vara till hjälp och stöd för organisationen krävs att doktrinen är levande och att Försvarmakten tar ställning till hur det militära maktmedlet skall utnyttjas. Då den nuvarande svenska doktrinen är på en mycket hög abstraktionsnivå krävs att den bryts ned och tydliggörs i reglementen och handböcker. Det måste dock alltid finnas en spårbarhet genom hela hierarkin från den militärstrategiska doktrinen ner till handboken. Utan denna spårbarhet finns risken att det sker en glidning mellan dokumenten varvid det uppstår luckor i hierarkin. Att värdera och hantera sådana glidningar torde vara en uppgift att hantera i doktrinutvecklingsprocessen.

I Sverige har vi valt att ha en generell doktrin som tillsammans med policy skall ligga till grund för Försvarmaktens strategi. För att på ett tydligt och spårbart sätt kunna operationalisera doktrinens intention i strategier krävs troligen en ökad tydlighet i policydokument.

Doktrinutvecklingen är viktig för att Sverige skall ha kunskap och färdighet om doktriner och hur det militära maktmedlet kan nyttjas. Det tvingar även Försvarmakten till reflektion, överväganden och ställningstaganden. Detta sammantaget bidrar till tydlighet internt och externt.

Det bör lämpligen krävas en fungerande doktrin och doktrinutveckling då vi idag samarbetar med en mängd olika nationer i frågor som rör doktrin. Strävan är ofta en harmonisering av doktrinerna mot t.ex. FN, NATO och EU. Det är då viktigt att ha en formaliserad process som kan ta tillvara på, värdera och förmedla kunskaper i och om doktrinen. Även detta är en fortgående verksamhet som sannolikt bör öka i takt med Försvarmaktens internationalisering. Om Sverige inte har denna förmåga riskerar vi att bli irrelevanta som samarbetspartner när det gäller doktrinfrågor.

När nu Sverige tar ledartröjan i Nordic Battle Group (NBG), i samarbete med andra nationer, så torde den svenska doktrinen vara en grund för NBG:s agerande. För att detta skall fungera

krävs då att doktrinen är aktuell och genomarbetad så att den kan ligga till grund för andra nationers förståelse och agerande.

Följande bör beaktas för den fortsatta institutionaliseringen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Med utgångspunkt i remissen avseende institutionaliseringen från 2003 kan de fyra identifierade områdena nyttjas för fortsatt resonemang. I remissen beskrivs att det skall finnas ett tydligt utvecklingsansvar i linjen med organisatoriskt delvis samlad kompetens. Det skall även finnas ett nätverk av doktrinföreträdare på olika nivåer samt ett samordnat ansvar för koncept- och doktrinutveckling med centralstyrning inklusive fastställande.<sup>157</sup> Dessa fyra krav bör då kopplas till de tre indikatorerna på en institution.

Minst två olika sätt finns för att genomföra denna institutionalisering. Det första sättet är att bibehålla nuvarande organisation och strukturer. Då krävs åtgärder för att få institutionaliseringen att fungera i nuvarande form. Det andra sättet är att skapa någon ny form för doktrinutveckling i Försvarmakten genom skapandet av ett Försvarmaktens utvecklings-, koncept- och doktrincenter.

För att få nuvarande organisation och struktur att fungera och bli institutionaliserad krävs ett tydligt engagemang och prioritering från ledningen avseende såväl uppgifter och personal. Det torde även krävas en tydlig processbeskrivning med klarade gränser och ansvarsområden. Det kan naturligtvis diskuteras ifall denna funktion skall finnas på alla ledningsnivåer eller om det skall finnas en avdelning inom insatsledningen som svarar för alla nivåer. En sådan avdelning skulle troligen ha större chans att bli institutionaliserad och skulle tillika kunna svara för erfarenhetshantering. Fördelen torde vara att en större kärna av individer jobbar med doktrinfrågor över tiden, vilket skulle kunna leda till ökad grad av institutionalisering. Problemet med denna organisation är att den inte har någon naturlig koppling till konceptutveckling och en centraliserad ledning då den organisatoriskt finns i insatsledningen.

Ett annat sätt är att skapa Försvarmaktens utvecklings-, koncept- och doktrincenter enligt brittisk modell. Centret skulle kunna svara för samtliga doktriner på alla nivåer samt erfarenhetshantering i nära samarbete med Försvarshögskolan och Totalförsvarets forskningsinstitut. Ett sådant center skulle troligen ha goda förutsättningar att bli institutionaliserat, givet att centret prioriteras avseende resurser. För att ett sådant center inte skall bli isolerat krävs även insyn och påverkan från insatsledningen och produktionsledningen, då centret torde lyda under ledningsstaben och doktrinutvecklingen rör samtliga ledningar i Försvarmakten. Detta skulle kunna åstadkommas genom en tydligt dokumenterad doktrinutvecklingsprocess med två styrgrupper (koncept och doktrin) med representanter från samtliga ledningar. Troligt är dock att det behövs representanter från samtliga ledningsnivåer i insatsstaben för att få processen levande och förankrad, inte minst avseende erfarenheter och implementering.

Oavsett vilket sätt som Försvarmakten väljer att driva doktrinutvecklingen så krävs en skriftlig formalisering av processen så att uppdrag, gränser och ansvar tydliggörs i organisationen. Därmed finns förutsättningar att få en heltäckande och funktionell process oavsett vilket vägval som Försvarmakten gör.

---

<sup>157</sup> ”Remiss – Institutionalisering av Försvarmaktens doktrinutveckling”, (2003), s.7

## 5 Avslutning

Hur står det då till med den svenska doktrinutvecklingen? Syftet med denna uppsats var att undersöka, diskutera och värdera den svenska doktrinutvecklingsprocessens funktions sätt.

För att uppnå detta övergripande syfte har tre frågeställningar besvarats. :

Den första frågan som skulle besvaras var följande: *Hur ser en ideal doktrinutvecklingsprocess ut och vilka aktiviteter innehåller den?*

Den ideala doktrinutvecklingsprocessen som nyttjas i uppsatsen är en syntes av den amerikanska, brittiska och kanadensiska doktrinutvecklingsprocesserna. I en ideal doktrinutvecklingsprocess bör följande övergripande aktiviteter finnas med. (1) Övergripande ledning, (2) Initiering, (3) Utveckling, (4) Auktorisation, (5) Implementering samt (6) Vidmakthållande. Dessa sex aktiviteter utgör tillsammans en fungerande doktrinutvecklingsprocess.

Inledningsvis krävs en initiering av doktrinutvecklingen. Denna initiering utgår ifrån ett behov av förändring eller utveckling av en doktrin. Behovet av förändring kan identifieras genom erfarenhetshandling, värdering och bedömning. Om det redan finns en doktrin sker initieringen genom kontinuerligt vidmakthållande. Initieringen leder till att utvecklingen startas. Utvecklingen av doktrinen baserar sig på koncept som utvecklats med stöd av forskning, studier, experiment och test. Ur detta utvecklas utkast som skall remissas, i syfte att utveckla och förankra doktrinförslaget i organisationen. Efter förankringen av doktrinen sker en auktorisation genom ett fastställande. Därefter skall doktrinen implementeras i organisationen genom utbildning, övningar, genomförande av verksamhet och operationer. För att doktrinen inte skall bli obsolet krävs nu ett kontinuerligt vidmakthållande av doktrinen som grund för beslut om ny initiering. För att denna process skall fungera över tiden krävs en övergripande ledning som kan koordinera och samordna dessa ingående aktiviteter.

Det är viktigt att poängtera att doktrinutveckling är en ständigt pågående cyklisk verksamhet och därför krävs en formaliserad doktrinutvecklingsprocess.

Den andra frågan som skulle besvaras var: *Hur genomförde Försvarmakten utvecklingen av militärstrategisk doktrin och doktrin för gemensamma operationer samt vilka var erfarenheterna och lärdomarna?*

Uppsatsen har försökt besvara denna fråga genom en analys avseende graden av formalisering och institutionalisering av den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Empirin hade sin grund i Försvarmaktens skrivelser och dokument som var förstärkta med intervjuer.

Analysen gav vid handen att den svenska doktrinutvecklingsprocessen har en hög grad av formalisering på de aktiviteter som finns. Empirin visade dock att aktiviteten implementering och vidmakthållande är bristfällig liksom underaktiviteterna konceptutveckling och experiment samt erfarenhetshandling. Det kunde även konstateras att Försvarmakten vidtagit åtgärder för att formalisera doktrinutvecklingen genom att uppdrag och ansvar var fördelade i linjeorganisationen och i Försvarmaktens olika processer. Formaliseringen var dock rudimentär och övergripande. En tydligare formalisering av doktrinutvecklingsprocessen

och den övergripande ledningen skulle troligtvis underlätta en institutionalisering av doktrinutvecklingen. Den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan fortfarande liknas vid ett projekt, trots försöket att skapa en integrerad och samordnad doktrinutveckling.

Analysen avseende graden av institutionalisering gav vid handen att den svenska doktrinutvecklingsprocessen får sägas ha en låg grad av institutionalisering. Försvarsmaktens försök att institutionalisera doktrinutvecklingen i linjeorganisationen tycks ha misslyckats. Orsakerna till detta kunde återfinnas i gränsdragningen inom insatsledningen där andra uppgifter har prioriterats då resurserna varit knappa samt i gränsdragningen mellan doktrinutveckling och övrig utveckling i Försvarsmakten. Stabiliteten i organisationen kunde även den ifrågasättas då det inte finns någon tydlig kärna av människor som enbart har doktrin som uppgift, det rör sig idag om enstaka individer. Det är förmodligen nödvändigt att skapa en större volym av människor som har kompetens och färdigheter att hantera doktrinfrågor. Detta torde vara viktigt då doktrinutveckling och doktrinutvecklingsprocessen är komplex samt kräver stor kunskap och erfarenhet. Sammantaget talar detta för att den svenska doktrinutvecklingsprocessen kan liknas vid en projektbaserad doktrinutvecklingsprocess i linjeorganisationen, trots försök att skapa en integrerad och samordnad doktrinutveckling.

Den tredje och sista frågan var: *Hur kan Försvarsmaktens doktrinutvecklingsprocess utvecklas?*

Uppsatsen har försökt besvara denna fråga genom att ha belysa den svenska doktrinutvecklingsprocessen från två perspektiv. Utifrån dessa två perspektiv har slutsatser dragits. Slutsatserna utnyttjades för att peka på två möjliga sätt att utveckla den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Det första sättet är att bibehålla nuvarande organisation och strukturer. Detta kräver dock åtgärder för att få institutionaliseringen att fungera i nuvarande form. Det andra sättet är att skapa någon ny form för doktrinutveckling i Försvarsmakten genom skapandet av ett Försvarsmaktens utvecklings-, koncept- och doktrincenter.

Syftet med denna uppsats var att undersöka, diskutera och värdera den svenska doktrinutvecklingsprocessens funktionssätt. Hur väl är då det syftet uppnått?

Uppsatsen har försökt klarlägga den svenska doktrinutvecklingsprocessen utifrån två perspektiv. Genom att nyttja formaliseringen av en ideal doktrinutvecklingsprocess som referens har uppsatsen förhoppningsvis kunnat fånga och beskriva den svenska doktrinutvecklingsprocessen. Däremot har det varit svårare att hitta konkret och tydlig empiri avseende institutionaliseringen av doktrinutvecklingen i Försvarsmakten. Men bara avsaknaden av empiri torde peka på att detta är ett problem. Med andra ord så torde uppsatsen besvarat fråga ett och två. Vad avser utvecklingen av den svenska doktrinutvecklingsprocessen så har uppsatsen pekat på två olika sätt att gå vidare med doktrinutvecklingen. Vilket sätt som Försvarsmakten väljer torde vara kopplat till vilja och resurser i Försvarsmakten. Oavsett sätt så krävs en formalisering av processen så att uppdrag, gränser och ansvar tydliggörs, så att själva processen blir ständigt pågående, heltäckande och funktionell. Med andra ord så torde även fråga tre vara besvarad och därmed syftet med uppsatsen uppnått.

## 5.1 *Utblick och vidare forskning*

Då krigföringsförmågan baseras på fysiska, konceptuella och moraliska faktorer torde alla dessa faktorer vara viktiga att utveckla och samordna. I avsaknad av en sådan utveckling och samordning torde krigföringsförmågan reduceras. Försvarsmakten får med andra ord inte ut den maximala förmågan. Kan det vara så att det inte finns en doktrinkultur i Försvarsmakten? För om det inte finns en doktrinkultur, torde detta innebära att förmågan blir begränsad.

Har Försvarsmakten råd att inte utveckla koncept, doktrin och en doktrinkultur?

Koncept och doktriner är ett relativt billigt sätt att skapa effekt och kan innebära att rätt materiel, utrustning och personal, med rätt utbildning och kompetens, finns vid rätt tillfälle. Ett historiskt exempel på hur det kan gå är hur Frankrike mellan första och andra världskriget misslyckades att få denna samordning mellan koncept, doktrin och praktiskt genomförande. Detta fick till följd att Frankrike blev besegrad av Tyskland på sex veckor 1940. Trenderna är idag fredsbevarande multifunktionella operationer i olika multinationella sammansättningar inom ramen för t.ex. FN, EU och NATO. Hur skall denna trend hanteras i doktrinutvecklingen? Det torde vara viktigt med samarbetet och harmoniseringen av den svenska doktrinen mot dessa organisationers doktriner, men för att kunna göra detta på ett professionellt sätt, krävs att Sverige har en förmåga att genomföra egen doktrinutveckling. Förutom en sådan förmåga torde det vara svårt att värdera andras doktriner och komma med egna förslag. Oavsett om vi enbart importerar andras doktriner så krävs minst en värdering av doktrinen och troligtvis en revidering av dessa så att doktrinen fungerar med de förutsättningar som råder i Sverige. Alla delar i ett doktrinutvecklingshjul måste beaktas.

Ett område som ej berörts i uppsatsen är hur taktiska doktrinerna skall utvecklas och hur dessa hänger ihop med reglementen, handböcker och instruktioner. Det måste finnas en röd tråd och spårbarhet i hierarkin. Ett sätt är en tydlig litterering enligt amerikansk eller brittisk modell. Det är även viktigt att det sker en förädling och nedbrytning av doktrinen mellan de olika krigföringsnivåerna så att filosofier och principer blir operationaliserade. Här har troligen stridsskolorna en viktig roll att fylla. Det kan konstateras att Försvarsmakten har ytterligare en bit att vandra innan den har en fungerande doktrinutvecklingsprocess. För att komma till rätta med detta kommer Försvarsmakten att utreda och föreslå en process för doktrin- och konceptutveckling.<sup>158</sup>

Det skulle vara intressant att genomföra fortsatt forskning avseende institutionaliseringen av doktrinutvecklingsprocessen. Varför genomförs inte institutionalisering i Försvarsmakten, trots att beslut är fattat? Kan det vara så att det inte finns en doktrinkultur i Sverige, och hur påverkar det då institutionaliseringen? Ett sätt att belysa detta problem vore att nyttja Graham Allison och de tre perspektiven som han för fram i boken *Essence of decision: Explaining the Cuba missile crisis*<sup>159</sup> för att därigenom försöka identifiera orsakerna till varför institutionalisering misslyckats. Ett annat område som vore intressant att utforska är implementeringen av doktriner i en organisation och därigenom kunna utveckla den svenska implementeringen av doktrin.

---

<sup>158</sup> ”Direktiv för utarbetande av process för FM doktrin- och konceptutveckling”, (2008), HKV Insatsdirektiv, INSDIR 011/2008 21 110:63565, 2008-02-18

<sup>159</sup> Allison, Graham T., Zelikow, Philip, *Essence of decision: Explaining the Cuba missile crisis*, 2<sup>nd</sup> edition, Longman, New York.

## Litteratur och källförteckning

### *Litteratur*

Abrahamsson, Bengt, Andersen, Jon Aarum, (2005), *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*, 4:e upplagan, Liber Ekonomi, Malmö

Allison, Graham T., Zelikow, Philip, (1999), *Essence of decision: Explaining the Cuba missile crisis*, 2<sup>nd</sup> edition, Longman, New York.

Chai, Trong R., (1980), "The communist party of china: The process of institutionalization", in *Asian Affairs*, Feb80, Vol. 11 Issue 1

Dupuy, Trevor N., (1984), *The evolution of weapons and warfare*, Da Capo Press Inc., New York

Frisell, Mikael, (2002), *Doktrinutveckling – en levande process: En ansats att klarlägga ett antal centrala problemställningar*, Enskild uppsats, Försvarshögskolan, Stockholm

Jansson, Tomas, Ljung, Lennart, (2004), *Projektledningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Kier, Elizabeth, (1997), *Imagining war: French and British military doctrine between the wars*, Princeton University Press, New Jersey

Löfstedt, Robert, Rode, Karlis, (2007), *Erfarenhetshantering inom Försvarsmakten – med internationella insatser som fokus*, FOI-R-2181- -SE

Posen, Barry R., (1984), *The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany between the world wars*, Cornell University Press, London

Rekkedal, Nils Marius, (2004), *Modern krigskonst: Militärmakt i förändring*, 3:e reviderade upplagan, Försvarshögskolan, Stockholm

Tritten, James J., (1995), *Naval perspectives on military doctrine*, The Naval war collage review, Newport

### **Skriftliga källor**

#### **Doktriner m.m.**

Chief Review Services, Canada National Defence, (2007), *Evaluation of the Maintenance and Currency of CF Doctrine*, 1258 – 153 (CRS), March 2007

Department of defense, USA, (2007), Joint Publication 1-02, *Department of Defense*



*Dictionary of Military and Associated Terms*, 12 April 2001, As Amended Through 17 October 2007

Development, Concepts and Doctrine Center, UK, (2007), *Joint doctrine development handbook*, JDP 0-00, 3<sup>rd</sup> Edition, April 2007

Försvarsmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, M7740-774003, Stockholm, 2005

Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, M7740-774003, Stockholm, 2002

Joint chiefs of staff, USA, (2007), *Joint Doctrine development system*, CJCSI 5120.02A 31, March 2007

NATO, (2007), NATO AAP-6, *NATO glossary of terms and definitions (English and French)*, 2007

## **Dokument och skrivelser<sup>160</sup>**

*"Utveckling av militärstrategisk och operativ doktrin"*, (2000), HKV skrivelse 19 400:68743, 2000-06-13

*"Protokoll från sammanträde med styrgruppen för Försvarsmaktens doktrinutveckling (31 maj 2001)"*, (2000), HKV protokoll, , 2000-08-15

*"Läsunderlag inför strat/op diskussion med ÖB avseende samordning av doktrinutvecklingen inom Försvarsmakten"*, (2001), HKV arbetshandling (PM), 2001-08-21

*"Försvarsmaktsorder – Samordning av Försvarsmaktens doktrinutveckling"*, (2001), HKV skrivelse 03 200:74401, 2001-12-03

*"Plan för doktrinarbete 2002"*, (2002), HKV skrivelse 03 200:80089, 2002-01-11

*"Remiss – Institutionaliserings av Försvarsmaktens doktrinutveckling"*, (2003), HKV skrivelse 19 400:68142, 2003-05-08

*"Utveckling av FM doktrin och grundsyn"*, (2003), HKV skrivelse 01 610:766 36, 2003-11-07

*"Doktrin för doktrin"*, (2003), HKV arbetshandling (PM), 2003-12-16

*"Försvarsmaktens doktrin"*, (2005), HKV skrivelse 09 810:67820, 2005-05-16

*"Försvarsmaktens doktrin och grundsynshandlingar - utveckling"*, (2005), HKV skrivelse 01 610:75279, 2005-10-31

---

<sup>160</sup> Försvarsmaktens skrivelser och dokument är sorterade efter datum.

*"Försvarmaktens utvecklingsplan 2006-2015"*, (2005), HKV skrivelse 23 320:72525, 2005-08-11

*"Försvarmaktens utvecklingsplan 2007-2016 (FMUP 2007)"*, (2006), HKV skrivelse 23 320:66929, 2006-04-27

*"Försvarmaktens styrmodell"*, (2007), HKV skrivelse 09 100:60374, 2007-03-09

*"Protokoll från styrgruppsmöte doktrin 071023"*, (2007), HKV skrivelse 09 710:76829, 2007-10-29

*"Direktiv för utarbetande av process för FM doktrin- och konceptutveckling"*, (2008), HKV Insatsdirektiv, INSDIR 011/2008 21 110:63565, 2008-02-18

### ***Muntliga källor (Intervjuer)<sup>161</sup>***

Ahlgren, Patrik, Överstelöjtnant, Försvarmakten, 2008-02-18, Stockholm, Sakansvarig för utveckling av militärstrategisk doktrin

Holmberg, Toni, Överstelöjtnant, Försvarmakten, 2008-01-28, Stockholm, Styrgrupp doktrin vid utvecklingen av militärstrategisk doktrin, Arbetsgrupp doktrin för gemensamma operationer, Representant i styrgrupp doktrin för Försvarshögskolan

Martell, Joakim, Överstelöjtnant, Försvarmakten, 2008-02-18, Enköping, Arbetsgrupp doktrin för gemensamma operationer, Försvarmaktens koncept och experiment (FM KE)

### ***Internet***

Development Concepts And Doctrine Centre,  
<http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DCDC/>, 2008-03-17

---

<sup>161</sup> Samtalsuppteckningar finns i författarens ägo.

## Bilaga 1: Intervjufrågor

Följande nio frågor ställdes i denna ordning till samtliga vid intervjun. De intervjuade hade tillgång till frågorna under intervjun.

### Frågor om ideala doktrinutvecklingsprocessen:

- a. Hur tycker du att en logisk doktrinutvecklingsprocess ser ut, vilka aktiviteter innehåller den?
- b. Till vilken grad måste en sådan process vara formaliserad?<sup>162</sup>
- c. Till vilken grad måste en sådan process vara institutionaliserad?<sup>163</sup>

### Frågor om svenska doktrinutvecklingsprocessen:

- d. Hur ser den svenska doktrinutvecklingsprocessen ut, vilka aktiviteter innehåller den?
- e. Till vilken grad är den svenska doktrinutvecklingsprocessen formaliserad?
- f. Till vilken grad är den svenska doktrinutvecklingsprocessen institutionaliserad?

### Frågor om överrensstämmelse och utveckling

- g. Hur väl tycker du att de överrensstämmer?
- h. Vad kan utvecklas/förbättras?

---

<sup>162</sup> Begreppet formalisera: Formalisering beskriver ”i hur hög grad arbetet i organisationen är standardiserat. Formalisering gäller styrning genom regler, rutiner och procedurer”.

<sup>163</sup> Begreppet institutionalisera: Att institutionalisera ”innebär att man inför värderingar bakom de tekniska krav som den föreliggande uppgiften ställer”. Med andra ord det finns i ”väggarna” ur processen genomförs. För att uppnå en institutionalisering krävs att organisationen har en gränsdragning mot omgivningen (svårt att få tillträde, kräver viss kompetens, tar tid att lära sig), stabilitet (homogent sammansatt) och autonomi (förmåga att motstå yttre påtryckningar)