



Försvarshögskolan

Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Carl Lönnqvist		HOP SA 2025
Handledare		Antal ord: 9912
Priscyll Anctil Avoine		Kurskod
		2UK023
UPPDRAGSTAKTIK och BELÖNINGSSYSTEM - Managerialism och konflikten mellan logiker.		
<p>ABSTRACT: Sweden's (+100yrs), cold case like aspiration of adopting mission command is dusted off. This study explores contemporary challenges by the reverse approach of Eitan Shamir's famous study - the reward system as enabler of implementation of mission command. By WPR-analysis of policies on what's rewarded in the system, it becomes obvious - the system is the expression on conflicts of logics in relation to normative policies as strategic doctrine and military profession. By taking contextual ex- and internal factors in consideration from the era of military reduction to post scarcity growth, paradoxically; the reward system as enabler of adopting mission command, becomes the enabler of managerialism by the HR-reform of 2009. Contributing to theoretical understanding and methodological approach on adopting mission command. To practitioners - the study opens roads to use the reward system as enabler to adopt mission command and restate the balance between logics in military profession.</p>		
<p>Nyckelord: Sökord: Uppdragstaktik, Belöningsystem, Managerialism, Implementering, WPR</p>		

Innehåll

1. INLEDNING.....	3
1.1 PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA.....	3
1.2 BAKGRUND OCH DISPOSITION.....	4
1.3 FORSKNINGSÖVERSIKT.....	5
2. METOD.....	8
2.1 DESIGN (GENOMFÖRANDE)	8
2.2 METOD	8
2.3 REFLEXIVITET OCH ETISKA ÖVERVÄGANDEN	9
2.3 TEORETISK REFERENSRAM.....	10
2.3.1 Uppdragstaktik - Shamir och Sigg.....	10
2.3.2 Implementering - Wilkins.....	14
3. ANALYS	16
3.1 FM POLICYDOKUMENT– INTRODUKTION TILL EMPIRIN.....	16
3.2 WPR-ANALYS	19
3.2.1 HUR PROBLEMET PRESENTERAS – FM BELÖNINGSSYSTEM.....	19
3.2.2 UNDERLIGGANDE KONCEPTUELLA LOGIKER	20
3.2.3 PROBLEMETS UPPKOMST.....	23
3.2.4 VAD SOM LÄMNAS OPROBLEMATISKT, TYSTNADER OCH SKILLNADER	25
4. RESULTAT	29
RELATIONEN: UPPDRAGSTAKTIK - BELÖNINGSSYSTEM.....	29
5. SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....	30
STUDIENS BIDRAG.....	30
REFLEKTION – PROFESSIONENS PRAKTIK.....	31
LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....	32

1. Inledning

Implementeringen av svensk uppdragstaktik (Mission Command) har pågått i mer än hundra år, möjligen att betrakta som ett ”cold case”. Palmgren och Wikström redovisar och analyserar den inledande fasen av implementeringen från de tidigaste influenserna från Tyskland, erfarenheter och doktrinärt tankegods från de tyska enhetskrigen på 1860-talet, via de båda världskrigen, till perioden efter Kalla krigets slut. Slutsatsen handlar om problemet i att tolka det tyska originalet (Auftragstaktik) och omsätta till svensk doktrin. Problematiken utgörs av föreningen av två ”oförenliga ideal”, de tyska och franska. Självständiga och initiativrika underställda enligt den tyska tankeskolan och centralstyrning och planmässighet in i minsta detalj, enligt den franska.¹

Att Sverige efter kalla kriget genomfört omfattande nedskärning/-montering, är välkänt. En period av omfattande organisationsförändringar såsom nytt flerbefälssystem och utbildningssystem 2008 samt 2009; införandet av affärssystemet PRIO och HR-transformering vilket innebar nytt belöningsystem. Lika välkänt är att Sverige idag genomför en omfattande militär tillväxt som funktion av det förändrade säkerhetsläget och Natomedlemskapet. Studiens kontext omfattar de organisatoriska förändringar som har skett i Försvarmakten under perioden.

Studien behandlar den svenska implementeringsprocessen av uppdragstaktik genom att sätta belöningsystemet i centrum. Inspiration hämtas från Shamirs omfattande studie, genom att utgå från slutsatserna avseende belöningsystemets roll i organisationsförändringen (implementering). Shamir konstaterar att det är kulturen i organisationen som primärt måste förändras för att uppdragstaktiken ska kunna verka full ut. Belöningsystemet utgör således en katalysator (enabler) i förändringsarbetet.²

1.1 Problemformulering, syfte och forskningsfråga

Antagandet att Försvarmakten menar allvar i sin vilja att implementera uppdragstaktik och därmed göra nödvändiga förändringar grundas i skrivningarna i policydokumenten, (publikationerna), *Militärstrategisk Doktrin* samt *Vår militära profession* från 2016; att ”*Uppdragstaktik är Försvarmaktens ledningsfilosofi*”³ Vidare, i rask takt utkommer *Doktrin för Gemensamma operationer* (2020) samt armé- och marinreglementen (2021) vilka alla har egna kapitel avseende uppdragstaktik. Härmed anses att en nystart för uppdragstaktik sker.

Att uppdragstaktiken ännu inte är fullt ut implementerad och möts av motstånd, beskrivs ur olika perspektiv. Nilsson som studerat praktiken i fält, uppdragstaktik är inte en generell företeelse utan chefs/personberoende, samt att administrativa sysslor själ tid från utbildning och övning.⁴ Ledberg et al., från perspektivet av politikens kontroll av Försvarmakten genom linsen av managerialism, menar att extensiv ekonomisk uppföljning och att stödfunktioner som

¹ Palmgren, s.49

² Shamir, ss.193-203

³ FM, 2016, se konceptet s.55 samt kap.5

⁴ Nilsson,

HR har blivit till kärnverksamhet undantrycker den militära professionen och kärnverksamheten, förmågan till väpnad strid.⁵

Försvarsmaktens belöningsystem byttes från systemet med vitsord och tjänstgöringsomdöme till prestationsvärdering och ledarkriterier i samband med HR-transformeringen som startade 2009. Faktum att nytt belöningsystem kom innan nystarten av implementeringen av uppdragstaktik skapar motiv för studien, hur belöningsystemet påverkar implementeringen av uppdragstaktik.

Belöningsystem i relation till militära organisationsförändringar är en tydlig kunskapslucka inom forskningen, i synnerhet inom det krigsvetenskapliga fältet av implementering av uppdragstaktik. Att förstå det svenska fallet av implementering uppdragstaktik avseende belöningsystemets roll, utgör studiens syfte. Därmed utgörs studiens krigsvetenskapliga kunskapsbidrag till ämnet uppdragstaktik och fältet avseende implementering av detsamma. För den militära professionen utgörs bidraget av förståelse kring hinder och möjligheter i strävan mot uppdragstaktik som ledningsfilosofi. I förlängningen, skapandet och nyttjandet av militär makt, i tider av tillväxt och bidraget i Nato.

Forskningsfrågan formuleras:

Hur påverkar Försvarsmaktens belöningsystem, implementeringen av uppdragstaktik?

1.2 Bakgrund och Disposition

Att göra en lika omfattande studie som Shamir, för att förstå svenska utmaningar, låter sig inte göras utifrån resurserna. Däremot öppnas möjligheten, att på ett unikt, rimligt och avgränsat sätt, studera svensk implementering av uppdragstaktik genom att vända på Shamirs ansats och slutsatser och sätta belöningsystemet i centrum. Innan dispositionen redovisas, behöver bakgrunden och motiveringen till designen redovisas.

Giganten på ämnet, att **implementera** uppdragstaktik, Eitan Shamir och hans verk *Transforming Command*, utgör inspiration och bas för studien. Trefalls-studien av USA, Storbritanniens och Israels försök till implementering av det tyska originalet *Auftragstaktik*, är välkänd och etablerad som kurslitteratur vid militära utbildningar världen över, inklusive Sverige.

Shamirs utgångspunkt avseende förändringsarbetet i de tre försvarsmakterna är att följande faser måste genomgå; (1) Att tolka och förstå det tyska originalet. (2) Att omsätta tolkningen till nationell doktrin (3) Att omsätta doktrin till praktik i utbildning, träning och övning samt i krig och strider. Mellan de tre stegen uppstår två gap, tolkningsgapet och praxisgapet.⁶ Givet antagandet att FM menar allvar i sin vilja för uppdragstaktik och utvecklingen av doktrin/reglementen utgår studien från att tolkningsgapet är hanterat av myndigheten, därmed utgör avgränsning i studien.

Den gemensamma nämnaren i de tre fallen och tillika orsaken till att de inte till fullo lyckas i implementeringen är svårigheterna i att förändra den militära kulturen, att ”*old habits die hard*”, att det finns ett motstånd till förändringen där ”*the old guard*” fortsätter att arbeta i

⁵ Ledberg et al.

⁶ Shamir, s.6 ff.

linje med den tidigare kulturen, i praktiken.⁷ Belöningsystemet behöver baseras på tolkningen av Aufdragstaktik och stödja det nya, för att ge effekt i praxisgapet.

Wilkins menar att när ledningen väl bestämt sig för att genomföra en förändring behöver ett belöningsystem komma på plats tidigt i implementeringsprocessen, som belönar det nya. Syftet är inledningsvis tudelat, dels visar belöningsystemet att ledningen verkligen menar allvar i förändringsarbetet, samt att detta även minskar motståndet ”*old habits die hard*” från ”*the old guard*” som fortsätter arbeta enligt tidigare förutsättningar och kultur. När implementeringen är i gång och börjar ge effekt byter belöningsystemet syfte och funktion, men inte innehåll, till att visa att man lever som man lär, en fråga om trovärdighet och förtroende inom organisationen. Med belöningsystem, enligt Wilkins menas; vilka kompetenser (ex. kunskaper och förmågor) som värderas därtill karriärmöjligheter, lön och andra förmåner.⁸

Uppdragstaktik utgör en framgångsfaktor i strid, enligt såväl FM som författaren själv. Genom Wilkins teori anses ett belöningsystem som gynnar uppdragstaktikens praktik utgöra en katalysator för implementeringen, vilket således utgör motiveringen till vald design för studien.

Närmast ges en utblick på ämnet uppdelat på uppdragstaktik och organisationsförändringar. Därefter i metodkapitlet presenteras empirin, de policydokument som statuerar och inriktar myndighetens belöningsystem samt redovisning och motiveringar av WPR-metoden för analys samt empiriskt urval. Sist i kapitlet presenteras referensramen för uppdragstaktik.

Analyskapitlet sker enligt metodens frågor till empirin och avslutas med redovisning av reflexivitet och forskningsetisk diskussion. Tolkningen av vad som belönas i systemet sker således medvetet påverkat av uppdragstaktikens referensram. Löpande, där så är lämpligt i analysens delar, kommer interaktionen mellan uppdragstaktik och belöningsystemet redovisas för att summeras och värderas i resultatkapitlet.

Slutligen diskuteras resultatet i det större perspektivet av implementering av uppdragstaktik och därmed svar på forskningsfrågan. Vidare diskuteras studiens bidrag samt förslag till fortsatt forskning samt implikationer för praktiken och den egna professionen.

1.3 Forskningsöversikt

Givet att uppdragstaktiken som fenomen och lika så organisationsförändringar är mångfaceterade i sina respektive innebörder och kombinationen att implementera uppdragstaktik är komplex materia behövs tvärvetenskaplig ansats. Systemteori, att se hur olika system (delsystem, processer etc.) relaterar till varandra i ett större system (storhet).⁹ Systemtänkande kommer i studien vara närvarande WPR-analysen. Nedan följer en översikt ur två teman – Uppdragstaktik, krigsvetenskapligt perspektiv, och implementering som organisationsförändring, organisationsteori.

Uppdragstaktik ur flera aspekter

Att tolka innebörden av det tyska originalet kommer genom historisk forskning, där Marko Sigg är senast ut på ämnet. Hans breda undersökning skänker nytt ljus över hur den tyska

⁷ Shamir, s.191

⁸ Wilkins, ss.107-110

⁹ Senge, Lawson,

krigsmakten såg på sig själv. Genom uteslutande förstahandskällor ur det numera samman-
slagna (tidigare uppdelning öst/väst) krigsarkivet.¹⁰ Shamir nyttjar källor som historikerna
Martin van Creveld, Azar Gat, Peter Paret, för att göra sin definition av uppdragstaktik.

Utbildning och fostran i yrket som officer var en start bidragande orsak till tyska framgångar
på slagfältet. Muth, är ledande i beskrivningar kring innehållet skolningen från kadett till ge-
neralstaben. Tillsammans med övning lades grunden för förtroendet mellan chefer och under-
ställda genom doktrin och yrkeskunnande, vilket skapade förutsättningar för snabba beslut
och utnyttjande av krigets dynamiska händelseutveckling,¹¹ utifrån Clausewitz teoribildning
om krigets natur, kampen mellan viljor, friktion och ovisshet.¹² Vandergriff, betonar moderna
metoder i utbildning, träning och övning baserat på Mission Command.¹³

Uppdragstaktik har analyserats i relation till teknik och taktikutveckling. Ledning och sam-
ordning av förband kräver lägesuppfattning och samband mellan aktörer. Såväl Palmer som
Samuels konstaterar att moderna sambands och ledningssystem till trots lyckas mänskligheten
inte motverka krigets friktioner.¹⁴ Decentraliseringen av beslutsfattandet som är uppdragstak-
tikens mest kända signum, utvecklar Samuels genom begreppen *directive command* och
*restrictive control*¹⁵ för att koppla ihop krigets natur, lägesuppfattning och snabbhet i besluts-
fattandet. Alltjämt blir slutsatsen att i linje med uppdragstaktiken att den som har bäst läges-
uppfattning ska fatta beslut mot högre avsikter, samtidigt så länge gemensam lägesuppfatt-
ning existerar inom förbanden kan och ska planen hållas. Även om AI är i stark utveckling, är
det fortfarande inom psykologin, liksom Kahneman, Klein, m.fl., dominerande inom beslutsfat-
tande. Kahneman menar att kunskapen om hur människor tänker, analytiskt och intuitivt,
framför allt gör skillnad på organisatorisk nivå, med gemensamma ansträngningar och struk-
turerade metoder, kan bias/heuristiker minimeras.¹⁶

Implementering/organisationsförändring

Att implementera nya idéer, koncept, kompetenser innebär organisationsförändringar. Organi-
sationsforskning och teori samt ledarskap inom organisationer är omfattande materia. FM har
valt att göra *Ledarskapsmodellen*¹⁷ till myndighetens egna. Yukl & Gardner, till skillnad från
Larsson et al., sätter situationsanpassat ledarskap i fokus, att olika ledarskap passar bäst i
olika situationer och organisationer.¹⁸ Likheten mellan de båda är att de utgår från *transfor-
mational leadership*.

Inom nordisk organisationsteori, specialiserat mot offentlig förvaltning är Mats Alvesson
framträdande. Han forskning utgår ofta från professionens perspektiv och kritiserar brister i

¹⁰ Sigg, s.26ff

¹¹ Muth, Jörg, Se även Sigg m.fl.

¹² Clausewitz,

¹³ Vandergriff

¹⁴ Palmer, Samuels,

¹⁵ Samuels, 2014,1995

¹⁶ Kahneman, se särskilt forskningsöversikten, beslutsfattande på organisationsnivå i slutsatserna ss.468-470

¹⁷ Larson et al.

¹⁸ Yukl & Gardner.

effektiviteten utifrån onödig byråkrati, New Public Management mm som hämmar professionerna - Managerialism.¹⁹

Avseende förändringar, Bolman & Deal förespråkar att för att lyckas i förändringar krävs perspektivväxling. *Struktur*, *HR*- medarbetare, *Politiskt*- makt, *Symboliskt*- kultur, ges i olika situationer olika vikt men behöver alltid vara närvarande, innan, under och efter förändringsarbetet.²⁰

Implementering av uppdragstaktik internationellt, är Shamir ledande på ämnet.²¹ Erfarenheter av implementering från andra länder som Grekland, Armenien, Norge finns representerade, att varje land har sina olika utmaningar framgår tydligt.²² Avseende svensk uppdragstaktik domineras fältet av masteruppsatser från Försvarshögskolan. Gemensamt för de allra flesta är att de studerar uppdragstaktikens praktik, oftast genom intervjuer.²³ Av fåtalet, publicerade texter är Nilsson ensam i sitt slag, att likt studenter, ta sig an praktiken. Hans slutsatser handlar om att det finns tydliga spår av uppdragstaktik, operationaliserat utifrån Shamir, men att det inte är den förhärskande ledningsmetoden. Vidare att enligt respondenterna ägnar office-rarna mer tid åt administration än övning och träning i fält vilket negativt påverkar praktiken.²⁴

På snarlikt tema, managerialism, men helt annan ansats tar Ledberg et al., i sin studie av politisk kontroll över myndigheten, därmed det militära maktmedlet. Slutsatserna handlar om att den politiska kontrollen under nedskärningsåren undantryckt den militära professionens kärna, därmed uppdragstaktiken, till förmån för administrativa ärenden som ekonomisk kontroll, att stödfunktioner som tex HR har blivit kärnverksamhet, ett fall av managerialism.²⁵

Trots Shamir's dominans i fältet av implementering av uppdragstaktik och hans slutsatser kring belöningsystemets roll genom Wilkins teori, har ingen satt belöningsystemet i centrum, vilket bekräftar forskningsluckan.

¹⁹ Alvesson 2018

²⁰ Bolman och Deal

²¹ Shamir

²² Ploumis, (GR) 2018,2020, Vasilescu, (AM), Knevelsrud, (NO)

²³ Se, DIVA: Otterström 2020, Winther 2020, Lundvall 2020

²⁴ Nilsson

²⁵ Ledberg et al.

2. Metod

Kapitlet syftar till att förklara tillvägagångssättet i studien samt hur analysen av empiriskt material sker inom ramen för studiens design.

2.1 Design (genomförande)

I grova drag presenteras designen i inledningen, att vända på Shamir's studie och sätta belöningsystemet i fokus i relation till referensramen av uppdragstaktik. Ur problemformuleringen hämtas antagandet att FM vill implementera uppdragstaktik genom skrivningarna i *MSD16* och *Vår militära profession*, ett normativt och målsättande perspektiv. Genom denna skrivning görs en explicit avgränsning, studien avser inte värdera nämnda dokument mot den teoretiska referensramen enligt Shamir och Sigg. En sådan värdering hamnar inom *tolkningsgapet* enligt Shamir. Det är myndighetens vilja till uppdragstaktik som är centralt.

Wilkins och Shamir visar belöningsystemets roll i implementeringen. Uppdragstaktikens teoretiska referensram enligt Shamir och Sigg statuerar vad som ska implementeras. Det som är okänt är vad FM belöningsystem belönar samt hur och varför. Relationen mellan det som belönas och uppdragstaktik, utgör kärnan i analysen för att kunna svara på forskningsfrågan.

Försvarsmaktens belöningsystem för prestationsvärdering och karriärsutveckling såsom lön, och karriär (befordran, bemanning av olika befattningar, mm) styrs primärt av två policydokument. Dels Medarbetarsamtalet som innehåller årlig *prestationsvärdering*²⁶. Dels *ledarkriterierna*²⁷ som ligger till grund för antagning till Högre Officersprogrammet och befordran upp till nivå 6. Dessa två dokument utgör den empiriska grunden avseende att förstå vad FM belöningsystem belönar, det deskriptiva perspektivet.

Bärande argument för empiriskt urval är att dokumenten är de mest centrala för belöningsystemets definition och dess centralitet, att det är beslutade/utgivna från myndighetens högsta ledningsnivå, Förvarsstaben (tidigare Högkvarteret).²⁸ Att välja policydokument före ex. intervjuer, öppna debatter mm. är att det är ledningens vilja att belöna inom organisationen som söks, snarare än personalens upplevelser av innehållet eller tillämpningen av belöningsystemet. Empirin, urvalet och dess relationer ges fördjupning i analyskapitlet. Meningsskapandet som söks är relationerna mellan; FM vilja – belöningsystemet – uppdragstaktik.

Med utformningen av studien utgörs det förväntade svaret av analysen att förstå vad, varför och hur systemet belönar. Vidare genom Wilkins teori även Förvarsstakens vilja till uppdragstaktik.

2.2 Metod

Analysmetoden, WPR, *What's the problem represented to be?* Är en kritisk metod utvecklad för analys av policydokument, politiska förslag, debatter dyl. Metoden består av sex problematiserande frågor²⁹ som ställs till texten samt att reflexivitet, tolkarens subjektivitet, öppet redovisas i analysen.³⁰

²⁶ FM. Medarbetarsamtalet, inkl. bilagor och presentationer.

²⁷ FM, 2022, beslut och bilaga

²⁸ För hur FM ser dokumenten som centrala i systemet se HPers kap.6,11

²⁹ Bacchi, WPR-chart

³⁰Bacchi & Evangeline, ss.111ff.

Teoretiskt underbyggs metoden genom filosofen Foucault där diskursen av ett ämne/fenomen görs synonymt med kunskap och makt, därmed att människor handlar utifrån sina föreställningar om världen och sig själva som subjekt.³¹ Bacchi's metod bygger på antagandet att texter är präglade av subjektet som format densamma. Genom problematisering av texten framkommer således underliggande diskurser, kunskap och makt; de antaganden som avsändaren som subjekt gör. Problemförstoringens betydelse för lösningen på problemet utgör därmed det centrala i metoden.³² Metodologiskt utgörs problemet av belöningsystemet med dess två centrala policydokument, prestationsvärderingen och ledarkriterierna.

Den kontext som implementeringen sker i behöver ses och hanteras i analysen, ur flera perspektiv. Dels yttre påverkan som politiska styrningar, ex kostnadseffektivitet, nedskärningar, organisationsförändringar. Dels faktorer internt i myndigheten, både som funktion av yttre påverkan (ex. HR-transformation, flerbefälssystem mm.) och självgenererade som egna målsättningar, problem och processer. Exempel presenterats i problemformuleringen av Nilsson samt Ledberg et al.

WPR-metodens styrka ligger i att synliggöra logiker, tystnader, antaganden, hos avsändaren av texten. Därmed skapas förutsättningar att anta ett systemteoretiskt perspektiv, att se texten som delsystem i ett större system eller sammanhang som tex. uppdragstaktik och belöningsystem, inre och yttre faktorer, med sina inneboende logiker och teorier, som därmed är inneboende i problemet.

För att öppet redovisa subjektiviteten i kommande analys presenteras den teoretiska referensramen avseende uppdragstaktik och Wilkins teori om belöningsystem i organisatoriska förändringar direkt före analysen. Med detta görs subjektiviteten till en styrka i analysen av vad som belönas i relation till uppdragstaktik. Med samma argument blir således den egna förmågan att uppfatta andra, oväntade logiker mm ur empirin och att nyttja tidigare kunskaper, till styrka i meningsskapandet, ur metodologisk synvinkel.³³

En informantintervju genomförts för att komplettera datainsamlingen angående bakgrunden till att ledarkriterierna uppdaterades 2022. Intervjun med Maria Fors Brandebo, forskare vid Försvårshögskolan, var deltagande i processen. Använt källmaterial återfinns i analysen.

För metodologisk transparens och läsbarhet, inleds respektive fråga i analysen med citering av Bacchi's WPR-chart på originalspråk. Vidare, som funktion av iterationerna i analysarbetet har femte och sjätte WPR-frågorna som behandlar effekter (Q5) och lösningar (Q6) på problemet inarbetats i resultatkapitlet i syfte att undvika upprepningar. Framför allt har det varit oundvikligt att i de tidigare frågorna undvika att redovisa effekter i direkt. Lösningar på problemet blir synonymt med slutsatser.

2.3 Reflexivitet och etiska överväganden

Den egna reflexiviteten baseras på mer än trettio år i Försvårsmakten och självupplevda förändringar under perioden i studien. Att värderingar för uppdragstaktik, en självständig

³¹ Bacchi, 2012, s.1-2

³² Bacchi, 2012. s.6-7

³³ Bacchi in Blestas & Beasley, s.22

profession och militär logik skiner igenom likväl som aversion till managerialism, funktionell dumhet³⁴ och centralisering är ofrånkomlig.

Att kritiskt studera den egna organisationen medför etiska överväganden. Valet att inte kritisera den egna organisationen är uteslutet. Samtliga myndighetsdokument riktar sig mot värdegrunden, i en eller annan mening, som är en del av professionen. När obalansen i professionen blir destruktiv ger värdegrunden etisk ledning – *Agerar när det krävs*.³⁵

2.3 Teoretisk referensram

För att kunna avgöra i vilken utsträckning FM belöningsystem påverkar uppdragstaktik behöver uppdragstaktikens yttre gränser definieras. Forskningsöversikten ger vid handen att uppdragstaktik kan förstås ur flera teoretiska och praktiska perspektiv. Nedan sker redovisningen utifrån två författare, syftandes till att täcka olika perspektiv, teman och kärnvärden.

2.3.1 Uppdragstaktik - Shamir och Sigg

Shamir beskriver uppdragstaktik som en militär kultur, på gränsen till livsstil för tyska officerare. Nedanstående punkter utgör ”cultural requirements”.³⁶

1. Förståelse för och efterlevnad av högre avsikter och den potentiella spänningen med det lokala uppdraget.
2. Ömsesidigt förtroende baserat på yrkeskompetens (och inte nödvändigtvis på bekantskap eller relation).
3. Utmärkt kommunikation baserad på delad förståelse av doktrin/reglementen.
4. Högt värde på lärande, som det uttrycks och betonas under träning och utbildning.
5. Tolerans för välmenande misstag.
6. En handlings- och initiativbenägenhet.
7. Ansvar gentemot högre ledningsnivå/chef.
8. Tron på individens förmåga att göra sunda bedömningar.

Genom Schein's teori om militär kultur i tre lager, grundantaganden, värderingar och artefakter, skapar Shamir ett verktyg för jämförelse av kulturen i sin studie.³⁷ Olika karakteristika medför argumentet att uppdragstaktik som kultur har en omfattande spännvidd som omfattar hela organisationen, i såväl operationer som förvaltning. Givet kopplingen mellan strategisk kultur och militärkultur, interaktionen skapar endera förstärkning eller konflikt. Lagren enligt Schein teori operationaliserat av Shamir, redovisas enligt nedan.

³⁴ Alvesson

³⁵ FM, VMP, s.30

³⁶ Shamir, pp.25-27

³⁷ Shamir, s.96

	Characteristics	Mission Command Culture, Auftragstaktik (1880-1945)
Tredje lagret; Antaganden		
1	Attityd till krig	Ett socialt fenomen, kampen mellan viljor producerar friktion.
2	Attityd till en försvarsmakt	Central institution, "en försvarsmakt som har en stat"
3	Attityd till risk	Nödvändigt på alla nivåer
4	Attityd till den militära professionen	En distinkt profession
5	Huvudsaklig inspiration till/för mil.utb	En balans mellan teori och praktik

Andra lagret; Förespråkade värderingar		
6	Social källa för den militära eliten	Blandning av aristokrati och professionell elit
7	Ledningsdoktrin	Friktion, chans och osäkerhet
8	Unikt betonade grundprinciper i krig	Ömsesidiga och dialektiska principer
9	Inspirerande personer	Fredrik den store, Moltke d. ä

Första lagret; Artefakter		
10	Högre militära akademier	Producent av militär elit
11	Generalstabskåren	"Hjärnan i en försvarsmakt" högt inflytande
12	Högkvarterets stabsorganisation	Alla stabsfunktioner kretsar kring operationer
13	Teknologi	Ett verktyg som ska tjäna doktrinen
14	HR policy	Upprätthålla enhetssammanhållning och taktisk flexibilitet

(Fig.1)³⁸

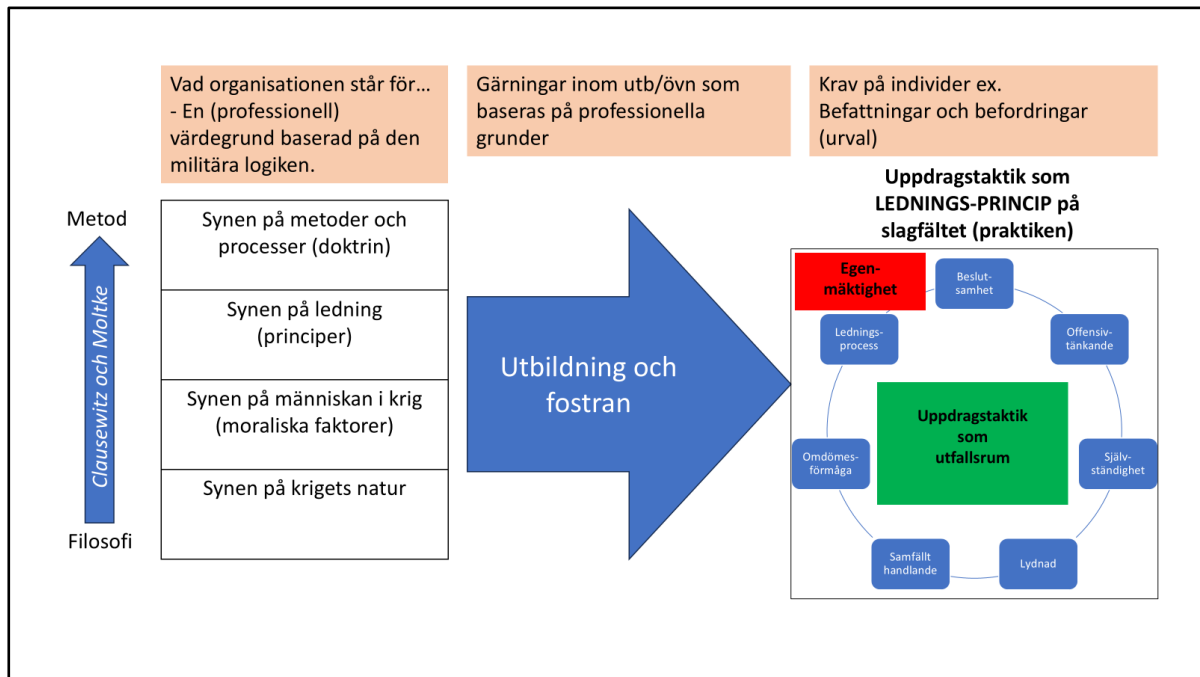
För kommande analys är Shamirs bidrag hur uppdragstaktik representeras i relation till valda karaktäristika. I den svenska kontexten behöver därför hållas öppet att andra antaganden, värderingar och artefakter behöver hanteras.

Sigg's studie på ämnet uppdragstaktik är unik i flera hänseenden, det unika historiska empiriska materialet och definition av uppdragstaktik. Avhandlingen baseras endast på empiri där tyska krigsmakten har skrivit om eller för sig själv, ex. reglementen, erfarenheter, analyser, utbildningsunderlag etc. Således är underlaget fritt från tendensiösa biografier och memoarer etc. Vidare är Sigg första forskare som i större studie nyttjar det sammanslagna arkivmaterialet från forna tyska öst och väst. Studiens syfte är delvis att förstå hur "renlärig" (koherent) tillämpningen av Auftragstaktik var under WW2. För att kunna förstå detta var det tvunget att

³⁸ Shamir s.95, översättning enligt författaren

skapa en definition, som definierar såväl rätt som fel, för kommande fallstudier i hans avhandling.³⁹

Definitionen är uppbyggd i två delar, först fyra grundstenar, som genom utbildning och fostran, skapar ett utfallsrum bestående av sju komponenter som skapar gränsen mellan uppdragstaktik och egenmäktighet. De sju faktorerna alla länkade till varandra och både skapar spänningar och förstärkningar sinsemellan. Faktorerna utgör därmed ramen för det tyska tänkandet avseende uppdragstaktik som de själva definierade det. Med detta blir tänkande och handlande utanför ramverket egenmäktighet. Givet krigets natur blir alla situationer olika och poängen i uppdragstaktiken är att kunna agera på olika sätt beroende på situation.⁴⁰



(Fig.2)⁴¹

Sigg's grundstenar är i grunden två personers verk, Carl von Clausewitz och generalstabschefen Helmut von Moltkes verk, den senare operationaliserade *Om kriget* till principer.⁴²

Krigets natur, ett tillfälligt och instabilt fenomen som karaktäriseras av kaos, ovisshet och slump; friktioner som främsta kännetecken. Därför omöjligt att i förväg formulera allmängiltiga eller rationella regler för operationer och taktik.⁴³

Moraliska faktorer, utifrån krigets natur och kravet på att handla effektivt hamnar människan i centrum genom att kunna tillvarata uppkomna situationer. Individens värde värderades högt, soldater, chefer och ledares moral, initiativförmåga och motivation blir avgörande. Träning och utbildning skapar förtroende för decentraliserat beslutsfattande.⁴⁴

³⁹ Sigg, se problemformulering och metodkapitel.

⁴⁰ Sigg, kap2, 7-faktormdellen definition ss.178-181

⁴¹ Författaren, fritt utifrån Sigg del2, ss.36-181.

⁴² Sigg, s.60ff.

⁴³ Sigg, s.178

⁴⁴ Sigg, s.136ff.

Ledningsprinciper, enkelhet som organisatorisk princip, komplexa planer fallerar på grund av snabb händelseutveckling. Samordning baserad på kunskap, erfarenhet och doktrin utan att vara dogmatisk, snarare pragmatisk och situationsanpassat. Risker skall tas.⁴⁵

Metoder och processer, samfälliga ordregivningar, endast det nödvändiga skall skrivas i order i syfte att de skall hållas korta så att det viktiga inte drunknas i allmänheter. I stor utsträckning personliga möten och integrerad planering i syfte att förstå syftet med uppdraget.⁴⁶

Beslutsamhet	Offensivanda	Självständighet	Lydnad
Moraliska faktorer -Djävhet, mod och handlingskraft. -Ansvarsglädje -Beslutsförmåga Karaktär -Personlighet	Framåtanda Stridsmoral Ta initiativet -Att ha initiativet gentemot motståndaren	Handlingsutrymme -Handla inom givet uppdrag/utan uppdrag -Mot uppdraget (avvika från givet uppdrag) Handlingsfrihet -Eget initiativ	Funktionell disciplin -Chefens anda (sätta sig in i chefens situation) Rätta sig efter /inordna sig -Förman och uppgift (sak)
Samfälligt handlande	Bedömningsförmåga	Lednings-process	<i>Sigg</i> ; 7 faktorer (huvudkomponenter) som bestämde karaktären på det tyska militära tänkandet avseende ledning.
Stridsindelning -Samordning -Samverkan Stram ledning -Samband -Ledning från täten	Ingen schematism -Omdömesförmåga Innehåll före form	-Lägesbedömning -Medverkan i framtagning av beslutsunderlag -Beslutsfattning -Ordergivning	

(Fig.3)⁴⁷

Spänningen mellan självständighet och lydnad kräver extra uppmärksamhet. Uppdragstaktik innehåller således ytterligheter: kommandostyrning som att endast utföra en tydligt definierad uppgift i tid, rum och metod och mer vidsträckt handling friheter/rum att själv bestämma medel och metod för att nå effekter som bär mot avsikten med uppdraget. Det är situationen och händelseutvecklingen som avgör när, var och hur. Genom att vara skolad i att kunna röra sig i spektrumet både som chef och underställd skapas flexibiliteten i systemet. ”Preussisk ordning” som talesätt visar hur tysk militär kultur och organisation effektivt löste även mindre komplexa förvaltningsuppgifter och komplexa taktiska operationer.

Sammanfattande diskussion

Två tydliga överlappande teman identifieras: dikotomier och systembeskrivningar. Dikotomierna Shamir’s 8 kulturella nödvändigheter och Sigg’s 7 samverkande faktorer. Båda statuerar

⁴⁵ Sigg, ss.150ff.

⁴⁶ Sigg, s.158

⁴⁷ Sigg, s.179

från sina olika perspektiv vad som är uppdragstaktik eller inte, vilket anses vara viktigt inför kommande analys.

På samma sätt överlappar Shamir och Sigg varandra i **systemsynen**. Shamir från det teoretiska perspektivet av militär kultur. Sigg från sitt perspektiv av hur tysk militär såg på sig själv i doktriner och reglementen, vad som låg inom eller utanför de icke dogmatiska tolkningarna av desamma, dvs vilka normer som statuerar uppdragstaktiken. De båda framhåller grundantaganden kring krigets natur, moraliska faktorer som relationer och utbildningens/lärandets roll för systemet reproduktion och utveckling. En strikt profession.

Kritiken som riktats mot Auftragstaktik efter andra världskriget handlar om att effekterna som skapades under kriget. Shamir lyfter detta kultur-tabellen; *Attityd till en försvarsmakt - Central institution, "en försvarsmakt som har en stat"*. I en samtida svensk kontext av demokrati är detta förstås otänkbart, inte minst utifrån förintelsen och nazistpartiets maktövertagande. Vidare har Auftragstaktik kritiserats för en alltför stor riskaptit med stora personella förluster i relation till motståndarna på den allierade sidan, Sovjet undantaget i påståendet. Det är därmed problematiskt att implementera en identisk, historisk, kopia av Auftragstaktik, vilket måste beaktas i kommande analys.

Referensramen syftar till att kunna avgöra vad inom uppdragstaktiken som belönas i FM belöningsystem. Eftersom vad som belönas (och möjligtvis, på vilka grunder) är okänt det bättre med en bred än smal referensram, utifrån logiken hellre fria än fälla. På så sätt minskar risken för att missa någon central del i belöningsystemet, kritiken inräknad.

2.3.2 Implementering - Wilkins

Wilkins menar att kulturella förändringar i organisationen kan skada organisationens karaktär. Kulturella förändringar kan uppstå i organisationer medvetet från ledningen i samband med planerade förändringar enligt tre olika typfall, som "munbit" av en framgångsrik kultur, som "import" av kultur genom att ta in nya ledare och kompetens från andra organisationer eller som "revolution" genom att yttre omständigheter (ex. marknads och konkurrens förändringar, krig etc.) som tvingar till förändring.⁴⁸

För att inte förlora karaktären i förändringar behöver ledningen "hedra historien", att bestämma vad som ska behållas, samt belöna den nya karaktären genom ett belöningsystem.⁴⁹

Wilkins använder begreppet organisations-karaktär, att organisationen definieras av följande citat;

"Gemensam vision; en gemensam förståelse för organisationens syfte och identitet; en känsla "för vilka vi är".

Motiverande uppfattningar/värderingar (faith);

- på rättvisa (hos ledarna och andra),
- på förmåga (personlig och organisatorisk).

Särskilda färdigheter; de tysta sederna, experternas nätverk och den teknik som bidrar till kollektiv organisatorisk kompetens".⁵⁰

⁴⁸ Wilkins, kap.1

⁴⁹ Wilkins, ss.4-7

⁵⁰ Wilkins, s.3

Wilkins empiriska grund är primärt organisationer inom näringslivet, mestadels USA men också globalt, således inte främst förändringar i militära organisationer. Däremot finns det inte något som motsäger att det inte skulle kunna omfatta svenska Försvarsmakten.

Referensramens innehåll utgör således en del av den egna förförståelsen, när analysen av belöningsystemet börjar.

3. Analys

Medarbetarsamtalet⁵¹ (MBS) innehåller *prestationsvärdering*.

*Försvarsmaktens ledarkriterier*⁵² (LK) utgör analysens kärna, genom att de representerar själva substansen (ex. kompetenser, beteenden, skapade effekter etc.), i vad som belönas i belöningsystemet. Nedan följer en övergripande introduktion till empirin i syfte att skapa översikt samt undvika upprepningar.

3.1 FM policydokument– introduktion till empirin

Medarbetarsamtalet är en effekt av HR-transformeringen⁵³ 2009 och ersätter tidigare system av vitsord och tjänstgöringsomdömen⁵⁴ för officerare. MBS gäller för samtliga anställda i myndigheten, alla personalkategorier, från 2014. Skillnader från tidigare är att utkomsten inte dokumenteras för arkivering och därmed spårbarhet i individens utveckling inför tex. antagning till utbildningar, befordran eller successionsplanering. Prestationsvärderingen utgår från *Försvarsmaktens värdegrund* och operationaliseras utifrån *Öppenhet, Resultat* och *Ansvar*, till tio bedömningspunkter enligt nedan.

KRITERIER	MEDARBETARENS BEDÖMNING	CHEFENS BEDÖMNING
ÖPPENHET <ul style="list-style-type: none"> ✓ Har haft ett öppet sinnelag inför nya uppgifter. ✓ Har bidragit till ett öppet och tillåtande arbetsklimat genom att samarbeta med kollegor och andra. ✓ Har aktivt stöttat andra genom att till exempel dela med sig av egna kunskaper och erfarenheter. 		
RESULTAT <ul style="list-style-type: none"> ✓ Har bidragit aktivt till att efterfrågat resultat uppnås. ✓ Har levererat efterfrågat resultat i rätt tid. ✓ Har uppnått förväntad kvalitet i efterfrågat arbete. 		
ANSVAR – VERKSAMHET <ul style="list-style-type: none"> ✓ Har hushållat med, och vårdat, Försvarsmaktens resurser och materiel. ✓ Har följt och respekterat fattade beslut, fastställda inriktningar och instruktioner. ✓ Har varit medveten om konsekvenserna och beaktat dessa innan eget eller andras handling eller beslut. 		
ANSVAR - BEMÖTANDE <ul style="list-style-type: none"> ✓ Har bemött kollegor och andra medmänniskor på ett respektfullt, jämställt och jämlikt sätt. 		

Medarbetarsamtalets bedömningsmall. (Fig.4)⁵⁵

Bedömningsskalan anges i fyra skalsteg: Ö – överträffar förväntningar, M - Möter förväntningar, D – Möter delvis förväntningarna, förbättring önskvärd, O – Otillräcklig prestation, förbättring är ett krav.

⁵¹ Medarbetarsamtalet, utgörs av ett flertal produkter, instruktioner till chefer resp. medarbetare, samt mallar för ifyllande. Se referenslistan.

⁵² FM2022-12833.1, refererar till beslutsmissivet (2 sidor), FM2022-12833.1,Bil.1, refererar till bilagan (6 sidor)

⁵³ Thilander, för översikt se Prolog samt Epilog.

⁵⁴ FM, Vitsordsblankett M7102-383930 utg.14, 2008 samt TFG 16971:970006, Vitsord för bedömning mot OF2-6, TFG 16971:970007 Tjänstgöringsomdöme för aspiranter och OF1 samt för kortare tjänstgöringar ex. krigsförbandsövningar.

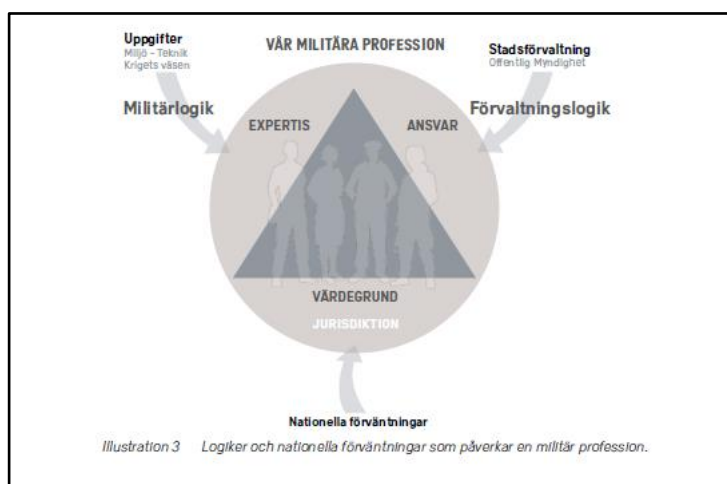
⁵⁵ FM, MBS, givet att empiri är hämtad från FM intranät, redovisas här mallen i sin helhet.

Noterbart är att som källa avviker MBS från övrigt källmaterial. MBS finns endast på FM intranät och är därför inte lika lättillgängligt som publicerade dokument eller diarieförda beslut som ex. vis ledarkriterierna.

Ledarkriterierna (LK) är skapade för urval mot nivå 4-6 för personalkategorierna OF (officerare) och CF (civila). Central process för urval 5-6 är CUG (Chefsurvalsgruppen) vilket har varit drivande för utvecklingen av ledarkriterierna. Första versionen kom 2016 och uppdaterades 2022. Kriterierna utgörs av sex övergripande kriterier; *Helhetsyn och problemlösning, Resultatorientering, Mod och stabilitet, Påverkan-Influens, Kommunikation, samt Samarbete*. Under respektive kriterium listas ”punkter med en specifik och en neutral beteendebeskrivning med ledaren som individ”⁵⁶, för respektive nivå.

Publikationen *Vår militära profession*, (VMP) övergripande syfte för myndigheten att ge sin syn på professionens innehåll och professions-begreppet. Innehållet domineras av två teman, dels beskriva Försvarsmaktens värdegrund (inkl. uppförandekod) och dess roll i det större sammanhanget och begreppet ”vår militära profession”. Dels beskriva, de fyra olika personalkategoriernas expertiser (kunskaper, förmågor/färdigheter, erfarenhet mm.), samt hur de alla bidrar till professionens kärna, förmågan till väpnad strid, genom ledningsfilosofin uppdrags-taktik.

Publikationen utges 2015 och är den första mer sammanhängande beskrivningen av flerbefälssystemet som beslutades 2008. Nedan återges förklarande bilder avseende professionens definition, olika logiker samt värdegrunden.



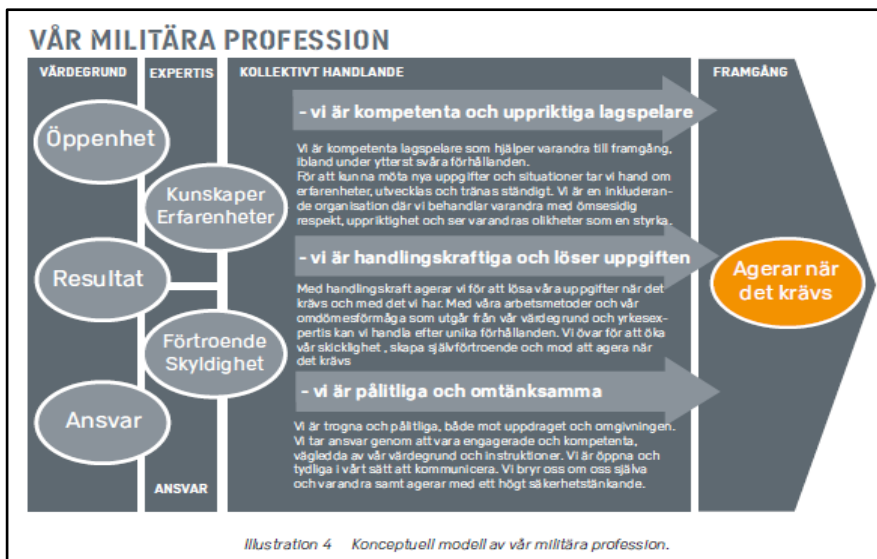
Professionen; dess olika logiker. (Fig.5)⁵⁷

Bilden ovan är ofta förekommande i myndighetens kommunikation till sina chefer och medarbetare. Professionen enligt texten i publikationen utgörs av cirkeln och dess innehåll. Med jurisdiktion avses primärt det mandat att utöva storskaligt våld, ett kollektivt (inte personligt som tex läkare) ansvar som myndigheten innehar och utgör grunden för expertisen. Pilarna, logikerna som påverkar professionen utgörs av militär- och förvaltningslogik samt nationella förväntningar på profession.⁵⁸

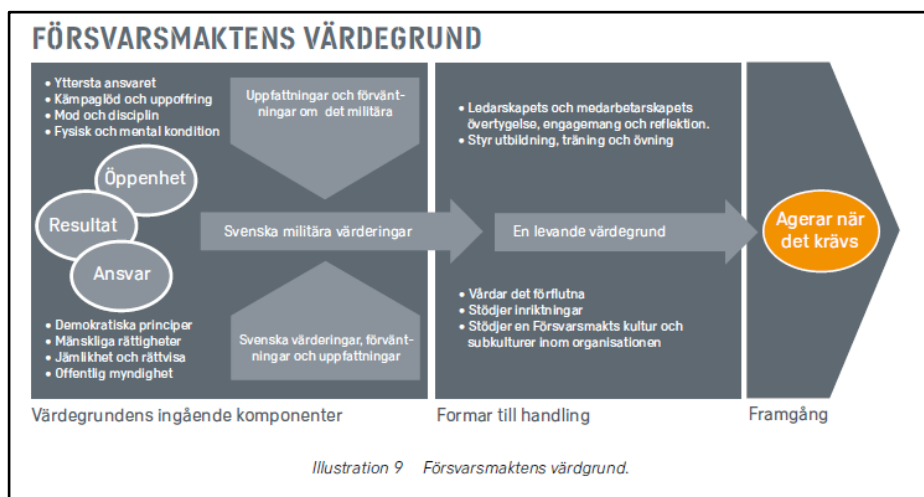
⁵⁶ FM,2022, bil.s.2

⁵⁷ FM, VMP, s.22

⁵⁸ FM, VMP, ss.13-19



Professionens delar; Värdegrund, Expertis, och Kollektivt handlande (Fig.6)⁵⁹



Värdegrundens två element; den militära och samhällsrelaterade. (Fig.7)⁶⁰

Att värdegrunden är en delmängd i professionen samt att värdegrunden har två element av förväntningar, från samhället och från krigets väsen, är av central betydelse för begreppsanvändningen kommande analys.

Handbok personaltjänst, (H Pers) från 2024, är primärt till som stöd för chefer på alla nivåer i rollen som arbetsgivarföreträdare. Till skillnad från ovanstående är publikationen rik på referenser till andra FM dokument (tidigare beslut, publikationer etc.) samt i synnerhet till lagar och förordningar som reglerar anställning inom myndigheten och myndighetens mandat i relation till staten, således en helt annan jurisdiktion än den som professionen relaterar till. Juridiken i arbetsgivarperspektivet skall således ses i ljuset av förvaltningslogik, enligt myndighetens definition. Handboken ger en överblickbar syn på hur myndigheten ser på sitt ansvar som arbetsgivare inom staten och i relation till dess medarbetare. Som kuriosum, ordet

⁵⁹ FM, VMP, s.18

⁶⁰ FM, VMP, s.30

uppdragstaktik, förekommer inte i texten. Initiativ förkommer dock, men i sammanhanget kring vem som tar initiativ till omplacering av individen vid mindre önskvärda förhållanden.⁶¹

3.2 WPR-analys

Ovan nämnda dokument var kända redan innan problemformuleringen var tillkommen, ofrånkomligt efter lång anställning inom myndigheten. När väl forskningsfrågan formulerats startades en bred inläsning, vidare kollegiala diskussioner kring belöningsystemet och uppdragstaktik. Det stärkte valet av empiriska källor, särskilt centraliteten, i valet av medarbetarsamtal och ledarkriterierna

Analysen som presenteras är resultatet av en iterativ process, snarare än en sekventiell. Metodens frågor relaterar till varandra mer än de är strikt skilda. Någonstans måste dock analysen ges en början och ett slut, avsikten är att presentera analysen kronologiskt, samtidigt måste perspektiven av inre och yttre påverkansfaktorer hanteras, likväl perspektiven av normativa styrningar i empirin hanteras i relation dess deskriptiva innehåll.

3.2.1 Hur problemet presenteras – FM Belöningsystem

Question 1: What's the problem (e.g. of "gender inequality", "drug use/abuse", "economic development", "global warming", "childhood obesity", "irregular migration", etc.)

I utbildningsmaterialet för MBS redovisas fragment av anledningar till bytet av från tidigare system. En var analysen av FM VIND, myndighetens årliga medarbetarundersökning, som drar slutsatsen kring *"att chefer och medarbetare hade låg kännedom om vilka mål som gällde på mål på enhets- och individnivå"* därmed betonas vikten av *"tydligare målfokusering"* och *"tydligare fokus på medarbetaren"*. Vidare att samtalet ska ha *"koppling till Försvarmaktens värdegrund (Öppenhet, Resultat, Ansvar)"*. Ansvariga för MBS är Personalstaben under ledning av Personaldirektören, syftet var att underlätta för cheferna.⁶²

Det representerade problemet utgörs därmed av en palett av olika problem och lösningar. En ledningsproblematik identifierad genom FM Vind angående oförståelse kring mål på lägre nivå. Ett tidigare system som problematiseras för att det kräver två samtal per år. Ett syfte som eftersträvar effektivisering och att underlätta för chefer, genom att ersätta två samtal (utvecklings- och prestationssamtal) med ett. Grunden till problemet behöver därför ses kontexterna av yttre (ex. nedskärningar, transformationer) och interna påverkansfaktorer (ex. nya arbetssätt som funktion av ex. transformationer).

Ledarkriterier 2022. Explicit redovisas syftet till uppdateringen 2022 av ledarkriterierna för att *"bättre spegla Försvarmaktens Ledarskapsmodell."*⁶³ Implicit meddelas att tidigare version (2016) inte gjorde det, som baserades på personlighet, enligt *trait-modellen*, ofta nämnd som *Big Five*.⁶⁴

⁶¹ FM, HPers, s.91

⁶² FM, 2014, Presentation, bild2 med talmanuskript.

⁶³ FM2022-12833.1, s.1

⁶⁴ FM2016-4712:1,

Vetenskapliga referenser är sällan redovisade i FM skrivelser. I ledarkriterierna (2016) återfinns en enda referens, Judge et al. 2002.⁶⁵ Varför skiftet från ”Big Five” till ”ledarskapsmodellen” framgår inte explicit. Att ledarskapsmodellen värderas högt är uppenbart och överensstämmer med MSD16 som erkänner/statuerar modellen.⁶⁶

Problemet ligger således i att trait-modellen uppenbart inte var tillräcklig för att använda som underlag för ledarkriterier för antagning till nivåhöjande utbildning och urval mot nivå 5, 6. När kors-läsning görs mellan 2016/2022 uppträder en märklighet. Till synes är det inga större skillnader mellan dokumenten. De sex olika *övergripande kompetenserna* har samma utformning. Sammantaget nio tillägg till textmassan från 2016, inga ändringar i övrigt.

En väsentlig skillnad mellan 2016 och 2022 är att textmassan om ”trait-modellen och Big Five” är borttagen, lika så den enda referensen. Med detta är i allt väsentligt trait-modellen fortfarande dimensionerande men med tilläggen som implicit refererar till ledarskapsmodellen. Hur tilläggen bättre överensstämmer med ledarskapsmodellen redovisas inte. Efter revideringen utgörs således 77% av Trait-modellen och 23% Ledarskapsmodellen.

Som delmängd i hur problemet framställs återfinns behovet av CUG-processen i utvecklingen av framtida chefer i ljuset av avsaknaden av en dokumenterad utveckling och kontinuerliga befordringsomdömen vilket fanns i tidigare system. CUG-processen som den beskrivs, i relation till bemanning på lägre nivåer, liknar mer rekrytering och nyanställning, snarare än att följa bemanningsprocesser på förbandsnivån.⁶⁷

En tydlig likhet mellan ledarkriterierna och MBS utgörs av avsaknaden av redogörelser för hur man identifierat problemet, tänkt, resonerat och beslutat i nämnda förändringar. Dock förkommer korta syften eller motiveringar som ”effektivisering och att underlätta för cheferna” eller ”bättre spegla FM ledarskapsmodell”. Uppdragstaktiken bygger på att underställda förstår uppdraget, dess högre syften, vilket förutsätter god kommunikation och tydlighet. Genom underlåtenheten till god kommunikation om målet åsidosätts uppdragstaktiken.

3.2.2 Underliggande konceptuella logiker

Question 2: What deep-seated presuppositions or assumptions (conceptual logics) underlie this representation of the “problem” (problem representation)?

*En första konceptuell logik är “FM ledarskapsmodell” synonymt uttryckt som ”utvecklande ledarskap” inom myndigheten.*⁶⁸

Definitionen av ledarskap enligt modellen utgörs av en ram mellan två definitioner av House et al. som sätter ledaren som person i centrum;

”Ledarskap är en persons förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra till effektiviteten och framgången hos den organisation de tillhör.” Yukl fokuserar på

⁶⁵ Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, *Journal of applied Psychology*, 002, vol.87, No.4, pp.765-780, DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765

⁶⁶ FM, 2016, s.71

⁶⁷ Officerstidningen, 2024-06-25

⁶⁸ Larsson et al.

processen; ”Ledarskap är dels processen att påverka andra att förstå och vara överens om vad som behöver göras och hur det kan göras effektivt, dels processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar att nå delade mål.”⁶⁹

Gemensamt är att få människor att gå mot gemensamma mål, oaktat fokus på person eller process. Genom denna definition ligger själva beslutsfattandet om vad som ska göras utanför den teoretiska räckvidden, vilket är en central del i officerarnas kärnexpertis enligt *Vår militära profession* och empirins doktriner.⁷⁰ Både doktrin och VMP skiljer på ledning och ledarskap. Till lednings-begreppet hör att uppfatta situationen och förstå vad som måste göras, beslutsprocessen per se samt att kommunicera detsamma till de som ska utföra handlingen. I Sigg's samverkande 7-faktormodell ges *ledningsprocess*, en dominerande ställning.

Vidare är ledarskapsmodellerna, -teorierna, vetenskapligt sprungna ur disciplinerna kring psykologi och beteendevetenskap, till skillnad från uppdragstaktik som primärt är ett historiskt fenomen och idag primärt hanteras i ämnen som krigsvetenskap, ledningsvetenskap och organisationsteori. Ledarskap som att få det beslutade gjort, enligt ledarskapsmodellen, är i allt väsentligt överensstämmande med uppdragstaktikens syn på ledarskap och moraliska faktorer, enligt referensramen.⁷¹

Den andra konceptuella logiken som redovisas handlar om **generaliseringar** i ledarkriteriernas kontext och dess teoretiska utgångspunkter inom beteendevetenskapen.

”Ledarkriterierna gäller såväl för chefer i militära operationer som för chefer i förvaltning. Analysen tyder på att de grundläggande personliga beteenden inte skiljer sig åt utan det är främst kontexten, tidsaspekten och konsekvenserna av fattade beslut som kan vara olika.”⁷²

Genom skrivningen görs skapas en **kontextlöshet** i ledarkriterierna, genom att ledarkriterierna gäller i både operationer och förvaltning, samt att de innefattar både civila och militärer. Med denna generaliserande logik spelar det ingen roll i vilken kontext som ledarbeteendena observeras i vid bedömning mot kriterierna.

Exemplet från *resultatorientering* på nivå4; ”Att självständigt ta beslut då så krävs, ta ansvar och vara lojal mot uppgift och organisation”⁷³

Är kriteriet, positivt och oproblematiskt eller dess motsats i relation till uppdragstaktik? Kontexten avgör, är det en svensk militär i förvaltning utifrån juridiken om lojalitet till arbetsgivaren inom ramen för anställning eller en gemen militär i ledarskapsteori som avses framgår inte explicit. Som allmänt (kontextlöst) ledarbeteende förklarar det även hur tyska officerare genomförde förintelsen, genom lojalitet mot uppgift och organisation.

Ett kännetecken för uppdragstaktik är lojaliteten mot uppdraget och dess avsikter snarare än den mer avgränsade uppgiften, enligt såväl doktrinen.⁷⁴ När uppgiften pga. av händelseutvecklingen spelat ut sin roll och inga andra uppgifter mottagits skall initiativ tas som bär mot uppdraget, en handlingsbenägenhet enligt såväl Sigg som Shamir.

⁶⁹ Larsson et al. S.10

⁷⁰ FM, VMF, s.37

⁷¹ Se Sigg.

⁷² FM, 2022, bil.1,s.2

⁷³ FM, 2022, s.3

⁷⁴ FM, 2016, faktaruta, s.68

Å andra sidan kan kriteriet tolkas i allmän (generaliserad) positiv riktning och uppdragstaktikens idé om förtroendet för underställda och tron på individers förmåga att göra sunda bedömningar,⁷⁵ eller dess raka motsats om man läser ordagrant, och enligt uppdragstaktiken förstår skillnaden mellan uppgift och uppdrag.

En tredje konceptuell logik som representeras i ledarkriterierna är **taxonomin**, vilka kriterier som ska omfatta respektive nivå 4-6. De övergripande kriterierna ger en kompetensbeskrivning som sedan bryts ner till beteenden på respektive nivå enligt argumentet *"Ambitionen har varit komparera [gradera, jämföra] beskrivningen så att den uppfattas som relevant på respektive nivå."*⁷⁶

Genom tidigare redovisad generalisering och därmed kontextlöshet gör formuleringen att en skillnad mellan nivåerna är erkänd. Att alla individer på en viss nivå, förväntas uppvisa samma nivå av ledarbeteenden. Detta oavsett befattning och dess specifika kontext, i förlängningen att olika befattningar i en viss nivå, är lika lätta eller svåra.

Taxonomin kan därför ifrågasättas utifrån samma argument som generalisering och kontextlöshet. Vidare att taxonomin bör vara en gradering av ledarbeteenden på ordinal skala, för att skilja kandidater åt, i relation till svårigheten på specifika befattningar.

Vidare enligt logiken i kriterierna, utesluts kriterier på de högre nivåerna för de lägre. Att *"kunna hävda sig internt och externt genom att vara en god förbild"*⁷⁷ är skrivet för nivå 6. Att leda genom att vara förebild, på alla nivåer är ett önskvärt beteende både enligt uppdragstaktiken och ledarskapsteorin.

Under korsläsning av empirins olika dokument blir det oundvikligt att redovisa en observation. I VMP återges kortfattat i kapitlet om officerares expertis ett historiskt fall från Balkankriget där en plutonchef (OF1-2) och gruppchefer (vpl.) interagerar i samband med att skydda ett mentalsjukhus i Bosnien och de utsätts för hot från kroatiska styrkor. Ledarskapet och beslutsfattandet sätts i centrum av berättelsen.⁷⁸ Med ledarkriterierna färskt i minnet, visar inblandade chefer trots de låga hierarkiska nivåerna på befälet, att de i allt väsentligt uppfyller flertalet av ledarkriterierna för nivå 4-6.

Den fjärde logiken handlar om effekterna av HR-transformationen och dess HR-logik. Genom inrättandet av FM HRC (HR-Centrum) och HR-transformeringen, 2009, som innebar att myndigheten liksom andra delar av statsförvaltningen, hämtade organisationsstruktur, processer och funktioner baserat på näringslivets strukturer och logiker. Transformeringen innebar flertalet förändringar; affärs-, roll-, funktions- och kognitiv förändring baserat på teori av Ulrich, Schuler, Spencer m.fl. Effekterna inom FM blev bland annat att linjechefer antog rollen som arbetsgivarföreträdare vilket innebar ett utökat ansvar för personaladministration och dess *centraliserade* processer och avtal, gör alla arbetstagare jämställda i de administrativa och juridiska logikerna avseende anställning.⁷⁹

⁷⁵ Shamir, i referensramen

⁷⁶ FM, 2022, bil.1,s.2

⁷⁷ FM, 2022, bil.1,s.4

⁷⁸ FM, VMP, ss.41-42

⁷⁹ Thilander, s.7

Medarbetarsamtalet är ett tydligt exempel på att alla i myndigheten bedöms utifrån samma modell oavsett personalkategori eller expertis, men på ordinal skala. HR har gått från att vara en stödfunktion till att bli en kärnverksamhet i konkurrens till militär logik och operationer, enligt Ledbergs studie med *managerialism* som teoretisk lins.⁸⁰ Managerialism identifieras härmed som en yttre påverkan på belöningsystemet och kommer att återkomma i analysens fortsättning.

3.2.3 Problemets uppkomst

Question 3: How has this representation of the “problem” come about?

Ledarkriterierna är skapade utifrån behovet av urval mot Högre officersprogrammet (HOP), Chefsurvalsgruppen (CUG), andra urval mot OF/CF nivå 5/6.⁸¹

För att svara på hur uppdateringen kom till genomfördes en informantintervju med en av de i beslutsmissivet namngivna forskarna från Försvarshögskolan. På frågan varför ändringen gjordes kom följande förklaring. ”Att det var inom ramen för ett annat projekt som diskussionen om ledarkriterierna kom upp.” Det andra projektet var att ”ta fram en intervjuguide för att identifiera destruktivt ledarskap”, inom ramen för urval till CUG-processen. Enligt informanten kom ledarkriterierna på tal, hennes kritik mot ledarkriterierna var att de inte tillräckligt omfattade i förhållande ”till emotionell stabilitet och personlig omtanke” som del av utvecklande ledarskap. Utifrån diskussionen skapades ett förslag som senare kom att utgöra uppdateringen 2022. Vidare av intervjun framkom att uppdateringen var en interimslösning inför kommande större revidering av ledarkriterierna vilket bedöms att beslutas tidigast under våren 2025.⁸²

Utifrån intervjun behöver *destruktivt ledarskap* problematiseras del ur perspektivet som konceptuell logik i ett belöningsystem, dikotomin utvecklande ledarskap och dess motsats. Vidare utifrån antagandet att destruktivt ledarskap innan ändringen 2022, inte var ett urvalskriterium för högre befattningar och vilka konsekvenser det skulle kunna medföra.

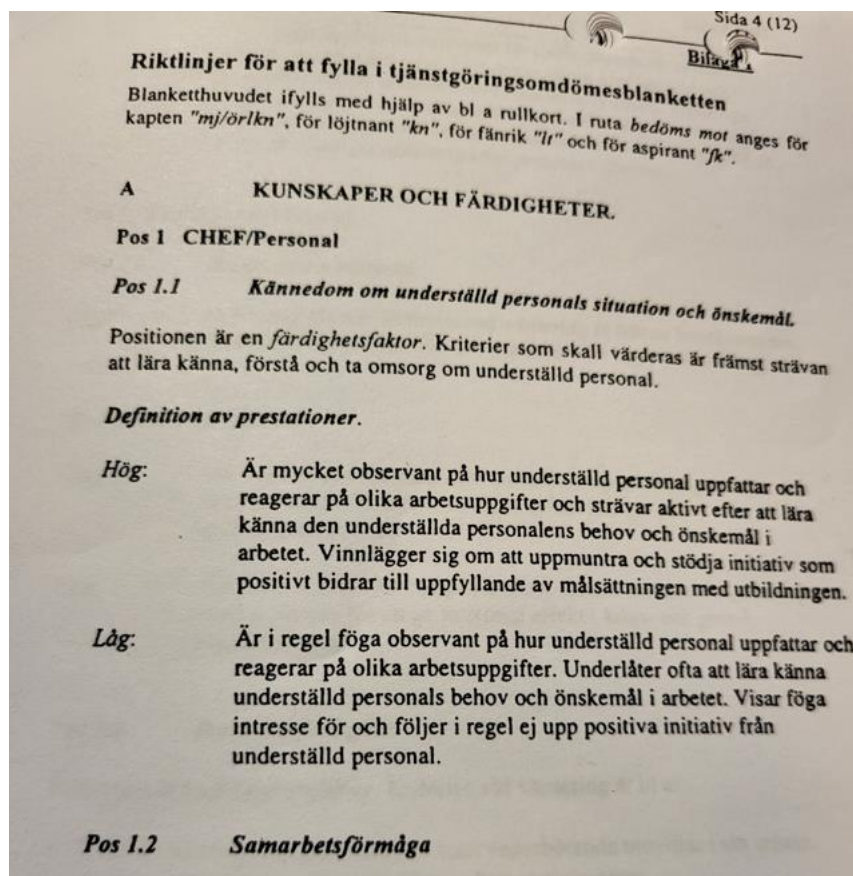
Dagens ledarkriterier och prestationsvärdering i relation till tidigare system utgör en delmängd även för tidigare *konceptuella logiker* och *tystnader* i kommande fråga. Ett bärande argument i medarbetarsamtalet var att ”underlätta för cheferna”. Tidigare system var förvisso två olika samtal men dokumenterades på samma blankett. Systemet hade till skillnad från dagens system en ordinal bedömningsskala (låg-hög) utifrån olika kriterier som ex. *Kunnighet, Arbetskapacitet, Intellectuell rörlighet, Omdömesförmåga, Psykisk stabilitet, Samarbets- och kontaktförmåga, Fysisk kondition, Ledarskap och Befordringsomdöme*.⁸³

⁸⁰ Ledberg et al, s.910-911 samt Thilander, s.232

⁸¹ FM, 2022, bil.1, s.1.

⁸² Intervju, Maria Fors Brandebo

⁸³ FM, Vitsordsblankett M7102-383930 utg.14, tryckt 2008



Exempelbild från tidigare form av prestationsbedömning (Fig.8)⁸⁴

Befodringsomdöme är synonymt med dagens chefsberedning, CUG-processen, och övriga kriterier jämförbara med dagens prestationsvärdering. Skillnaden var att i det tidigare systemet fanns allt dokumenterat i samma blankett, dessutom fanns ett kontrollsystem för att undvika betygsinflation i systemet genom att betygssättande chefs, chef kontrollerade sina underställda. Vidare fanns instruktioner för bedömningar av personal reglerat i TFG, tjänstemeddelande för Försvarsmakten. Se Fig.8.⁸⁵

Vid en första anblick av kriterierna för vitsord kopplas de intuitivt till militär logik och uppdragstaktik än dagens system. Vidare att de sätter större värde på kompetenser utöver ledarskap än dagens system som i MBS fall fokuserar mer på resultatleverans. Effekterna av ovan nämnda resonemang kommer att diskuteras i resultatkapitlet.

⁸⁴ FM, Tjänstgöringsomdöme, TFG 16971:970007, 1997-12-17, s.4

⁸⁵TFG 16971:970006, Vitsord för bedömning mot OF2-6, TFG 16971:970007 Tjänstgöringsomdöme gavs för aspiranter och OF1 samt för kortare tjänstgöringar ex. krigsförbandsövningar.

3.2.4 Vad som lämnas oproblematiskt, tystnader och skillnader

Question 4: What is left unproblematic in this problem representation? Where are the silences? Can the "problem" be conceptualized differently?

Första tystnaden. Det är oproblematiskt att för urval mot högre ledningsnivåer, att på något sätt bedöma en kandidat utifrån individens personlighet eller uppvisade ledarbeteenden. Likaså är det oproblematiskt att ledarskapsteori används. Däremot är det problematiskt när det inte går att förstå på vilka grunder beslutet har fattats eller vad som ligger till grund för kriterierna.

Försvarmaktens Ledarkriterier för nivå 4, 5 samt 6
Ledarkriterierna anger en beskrivning av önskvärda chefs- och ledaregenskaper inom Försvarmakten. Kriterierna utgår ifrån Försvarmaktens styrdokument, såsom den militära professionen, militärstrategisk doktrin, FM värdegrund, Utvecklande Ledarskap, jämställdhet och jämlikhet samt den information som chefer och sakområdesansvariga inom Försvarmakten genom workshops och intervjuer angett och prioriterat som viktig.

Ur Ledarkriterierna, 2016 samt 2022. (Fig.9)

Det bärande argumentet för uppdateringen 2022 är att: *Bättre spegla Försvarmaktens Ledarskapsmodell än tidigare.* Nedan listas begreppen som utgör ingångsvärdena för utvecklingen av ledarkriterierna.⁸⁶

- Den militära professionen
- Militärstrategisk doktrin
- FM värdegrund
- Utvecklande ledarskap
- Jämställdhet och jämlikhet
- Det som sakområdesansvariga ansett som viktigt

Nedan fiktiva alternativa skrivningar, begrepp från den normativa delen av empirin i syfte att tydliggöra tystnaden kring uppdragstaktik.

- Att bättre spegla *Försvarmaktens ledningsfilosofi, Uppdragstaktik*, än tidigare.
- Att bättre spegla *förmågan till väpnad strid, professionens kärna*, än tidigare.
- Att bättre spegla *professionens expertis*, än tidigare.

Tystnaderna talar sitt tydliga språk, att uppdragstaktik med mera inte är ansett som en delmängd i ledarkriterierna, givet logiken ovan

⁸⁶ FM, 2022, bil.1,s.2

Andra tystnaden. Metodologin i urvalet av ovan redovisade perspektiv utgör en uppenbar tystnad. Avsaknaden av explicita skrivningar kring argument, prioriteringar och inbördes relationer minskar trovärdigheten för ledarkriterierna. Inte heller medarbetarsamtalet som utgår från ÖRA – öppenhet, resultat och ansvar redovisar metodologiska val till operationaliseringen av kriterierna för prestationsvärderingen. Tystnaden återkopplar till konceptuella logiker angående generaliseringar och taxonomi samt kontextlöshet.

Tredje tystnaden. Kompetenser och expertis såsom ”befattningsspecifika krav eller grundläggande krav” avgränsas bort i ledarkriterierna.⁸⁷ Medarbetarsamtalet däremot tar upp kompetenser om än sekundärt i relation till ÖRA. Såväl chefen som medarbetaren kan ta upp ytterligare ”maximalt fyra (4) kriterier”.⁸⁸ Exempelkompetenser är hämtade från Lindelöws bok om kompetensbaserad rekrytering, vilket utgör empirins tredje teoretiska referens och där med konceptuell logik.⁸⁹

Det centrala argumentet för kompetensbaserad rekrytering inom näringslivet är att reducera kostnaderna för felrekryteringar. Metoden har i studier givits en validitet på 0,55, ”assessment center” (professionella rekryteringscenter) ges en validitet på 0,65 av maxvärdet 1,0 dvs. perfekt förutsägelse av personens prestation), enligt Lindelöw.⁹⁰

Varför Försvarsmakten hämtar inspiration för att, prestationsvärdera militär och civil personal inom myndigheten, från näringslivet snarare än en militär kontext lämnas obesvarat i de empiriska underlagen. Att hämta inspiration från näringslivet, tex. metoder, processer, att vara affärsinriktat etc., inom statlig förvaltning samlas under begreppet *managerialism*,⁹¹ i Sverige ofta uttryckt som New public management. Effekterna av managerialism uttrycks genom att ”Den ”nya managerialismens” etos går ut på att beröva offentliga tjänster sina moraliska och etiska värden och ersätta dem med marknadsspråk om kostnader, effektivitet, vinster och konkurrens. Allt som inte är lätt att kvantifiera blir undervärderat eller övergivet.”⁹²

Med övergången från vitsord/tjänstgöringsomdömen till MBS/prestationsvärdering försvann dokumentationen, inklusive arkiveringen, av individens prestation och kompetensvärdering samt prognos mot kommande befattningar (befodringsomdöme). Detta ska ses i ljuset av dagens antagningsförfarande för HOP och CUG som mer påminner om (ny-) rekrytering, än allmän militär befodringsgång och successionsplanering. Faktum kvarstår att FM har monopol på militära anställningar, således handlar det till största del om möjligheten till interna befodringsbyten, civila utgör undantaget. Därmed urholkas den militära professionens särarter avseende kompetenser, exempelvis uppdragstaktikens kärnvärden som förtroende, omdömesförmåga, kreativitet och initiativ, vilket adderar och överlappar slutsatserna i studien av Ledberg et al. avseende managerialismens påverkan inom den militära professionen.⁹³

⁸⁷ FM, 2022, bil.1,s.1

⁸⁸ FM, mall för medarbetarsamtal, s.4-5

⁸⁹ Lindelöw, kap.3 samt appendix 2, se även <https://www.lindelowpartners.com/>

⁹⁰ Lindelöw. kap.1-2

⁹¹ Managerialism, se tex Ledberg et al avseende FM,

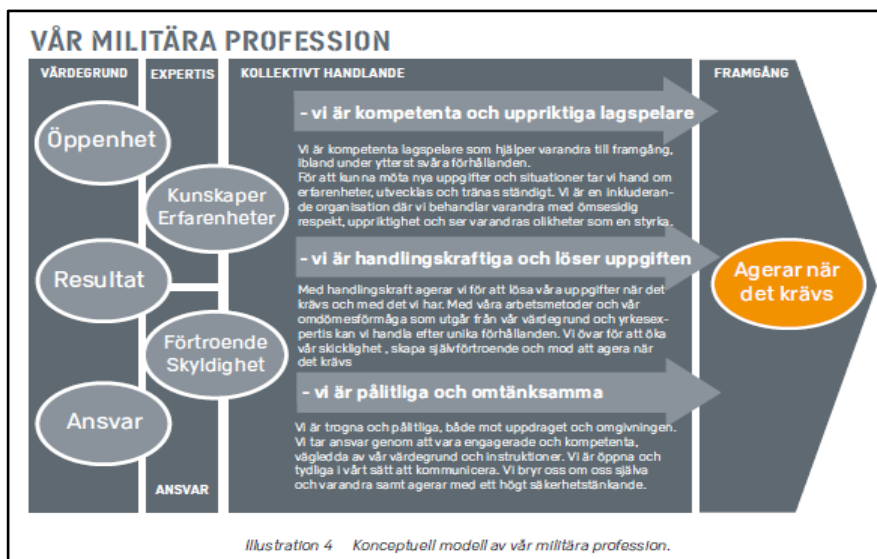
⁹² Lynch, 2014, s.193-194, citatet från <https://www.opendemocracy.net/en/new-managerialism-in-education-or-organisational-form-of-neoliberalism/>

⁹³ Ledberg et al., s.910

Kompetenser/expertis behöver vidare ses ur ett juridiskt perspektiv av anställningslagstiftning, förtjänst och skicklighet, det meritokratiska perspektivet. Att beslutet om ledarkriterier fattas av myndighetschefen, Överbefälhavaren och inte på lägre nivåer, handlar om myndighetsutövning, och grundar sig i, *Lag (1994:260) om offentlig anställning*, vilken är en del av grundlagen Regeringsformen. 4§ statuerar; *Vid anställning skall avseende fästas bara vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Skickligheten skall sättas främst, om det inte finns särskilda skäl för något annat.*⁹⁴

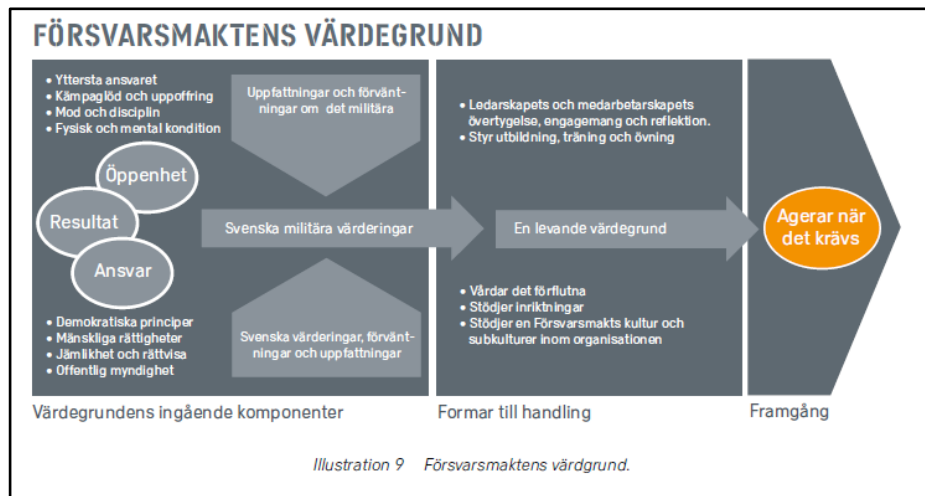
Ledarkriterierna blir ur juridiskt perspektiv en fråga om skicklighet och sekundärt, förtjänst inom praktiserat ledarskap vid befordran och befattningsbyte mot nivå 4-6. Genom att bedömning av skicklighet i vare sig, ledarkriterier eller prestationsbedömning, sker i större omfattning av kompetenser än just ledarskap måste därför ifrågasättas, ur det juridiska och därmed meritokratiska perspektivet.

För att illustrera hur managerialismen i prestationsvärderingen och ledarkriterier undviker militär logik och att värdera expertis görs en tillbakablick till introduktionen av empirin.



Viktningen i prestationsvärderingen omhändertar inte expertisen som en del av professionen. Medarbetarsamtalet tar förvisso upp, men begränsar antalet, kompetenser till fyra.

⁹⁴ Lag 1994:260



Upp till vänster i figuren återges det som professionen benämner krigets väsen. Genom att undvika det som utgör den militära professionens särart, i förhållande till samhällets övriga professioner, i belöningsystemet bryts tystnaden. Managerialismen i systemet är synlig och hörbar.

Analysen avser inte, av utrymmesskäl, göra någon djupare empirisk analys av hur ekonomiperspektivet påverkar belöningsystemet. Att ekonomi är av väsentlig vikt för alla organisationer är uppenbart. Att kontroll av personalkostnader, var och är, en viktig del för myndigheten framgår av H Pers: *"lönebildningen är ett styrmedel i en kontext av begränsade resurser"*⁹⁵

Citatet får representera nedskärningseran och därmed avsluta WPR-metodens fjärde fråga. Näst följer summering i resultatkapitlet.

⁹⁵ FM, 2024, s.85

4. Resultat

Med utgångspunkten av implementering av uppdragstaktik enligt Shamir, utgjorde belönings-systemet det okända. Att förstå belönings-systemets; vad, hur och varför, har utgjort analysens mål. Syftet var att finna relationen mellan systemet och uppdragstaktik, vilken redovisas nedan.

Relationen: Uppdragstaktik - Belöningsystem

Analysen identifierar belönings-systemets konceptuella logiker samt tystnader. Logikerna i framställningen av prestationsbedömning och i synnerhet ledarkriterier, är metodologiskt osammanhängande och omotiverade, vilket urholkar dess trovärdighet. Tystnaden, att uppdragstaktik inte är en explicit delmängd i, eller förutsättning för, ledarkriterierna eller prestationsbedömningen i medarbetarsamtalet, talar sitt tydliga språk i analysen. Därmed blir det ointressant att jämföra exempelvis ledarkriteriernas mer högupplösta ledarbeteenden med exempelvis Sigg's sju faktorer.

Uppsidan i belönings-systemet är det utvecklande ledarskapet som konceptuell logik, samt värdegrundens samhällliga värderingar genom att de positivt gynnar *moraliska faktorer* hos stridande och förvaltande individer inom organisationen. Dock är moraliska faktorer endast en, och betydelsefull, delmängd av uppdragstaktik enligt referensramen. Med samma logik i argumentationen kring moraliska faktorer, blir det ensidiga fokuset på värdegrunden, som allmänna samhällliga värderingar till en styrka. Kritiken mot Aufdragstaktik, "en militär som har en stat"⁹⁶, har således ingen plats i en demokratisk stat som Sverige.

Faktumet, att medarbetarsamtalet är en effekt av HR-transformationen 2009 samt att det infördes 2014, innan nystarten 2016, visar tydligt att det är skapat för andra ändamål än att stödja implementeringen av uppdragstaktik. I kombination med ledarkriteriernas tystnad avseende uppdragstaktik blir därmed värderingen att; Försvarsmaktens belönings-system motverkar mer, än vad det stödjer, implementeringen av uppdragstaktik. Medvetet eller inte har, därmed Försvarsmaktledningen inte nyttjat kunskapen från Shamir och Wilkins.

Det svenska fallet kan härmed jämföras med USA, Storbritannien och Israel i svårigheten att ändra befintlig kultur enligt Shamir's slutsatser. Likheten i HR som artefakt är slående med USA, vilken präglas av managerialism.⁹⁷ Vidare genom hur belönings-systemet är utformat blir det omöjligt att påstå att "alla stabsfunktioner kretsar krig operationer"⁹⁸, ytterligare en kulturell artefakt som karaktäriserar uppdragstaktiken. Relationen belönings-system-uppdragstaktik, kan med Wilkins ord, närmast ses som att ledningen inte menar allvar i förändringsarbetet att implementera uppdragstaktik.⁹⁹

⁹⁶ Shamir, s.96

⁹⁷ Shamir, s.96

⁹⁸ Shamir, s.96

⁹⁹ Wilkins, ss.107-110

5. Slutsatser och Diskussion

Studien har använt begreppet belönings-system för de aktiviteter, processer samt policys som reglerar officerares karriär, befordran mm., i relation till uppdragstaktik. Analysen och referensramen har visat på att belöningsystemet har relationer (påverkar/påverkas) till andra system, som utbildningssystem, flerbefälssystem, lönesystem, avtal mm. Inte minst att uppdragstaktik kan ses ur flera perspektiv, som kultur, ledningsfilosofi eller system. I relation kan sägas att det är utifrån litteraturen, lättare att förstå uppdragstaktens systemdefinition, än definitionen av Försvarmaktens belöningsystem.

Studien har sökt svaret på frågan; ***Hur Försvarmaktens belöningsystem påverkar implementeringen av uppdragstaktik?***

Svaret blir utifrån analysen; systemet inverkar mer negativt än positivt. Belöningsystemet är inte designat för att stödja implementeringen av uppdragstaktik. Därmed nyttjas inte den katalysator som Wilkins teori presenterar. Slutsatsen överlappar Nilssons slutsatser att implementering av uppdragstaktik kräver ett holistiskt synsätt vilket även omfattar belöningsystemet.

Studiens ambition har inte varit att mäta belöningsystemets effekter på uppdragstaktikens praktik. Givet att belöningsystemet påverkar uppdragstaktik, liksom utbildning och övning m.m. gör; behöver därför även belöningsystemet tas i beaktande i fortsatt forskning, likt Nilssons, med ansatsen att mäta graden av uppdragstaktik i praktiken.

Studiens bidrag

Studien sätter belöningsystemet i centrum. Genom den unika ansatsen, att vända på Shamir's studie, i kombination av empiriskt urval och WPR-metoden skapas kunskap till ämnet krigsvetenskap och dess fält av uppdragstaktik samt dess implementering. För praktiken och dess professionen skapas förståelse för samtida utmaningar. Utöver svaret på forskningsfrågan har följande tre upptäckter gjorts.

Först, belöningsystemet berättar om sin organisation. Genom att på djupet studera belöningsystemet har kunskaper om vad, hur och varför organisationen belönar sina medarbetare. Slutsatser kan därmed göras avseende organisationskulturen och dess strukturer, värderingar i förlängningen även de professioner som ingår. Därmed har studien kunnat identifiera skillnaden mellan de normativa styrningarna för uppdragstaktik och hur den motverkas av belöningsystemet, ytterst en fråga om förtroende, eller som Wilkins uttrycker det – *att leva som man lär*.

En andra upptäckt, handlar om effekter av tidigare beslut och därmed tröghet i organisationen. Belöningsystemet har skapat effekter och kommer att fortsätta skapa effekter, i relation till uppdragstaktik och tillväxten i Försvarmakten, så länge det existerar. Ur ett systemteoretiskt perspektiv gäller det alla beslut som tagits under eran av nedskärningar i relation till tillväxten. Exemplet är många från miljötillstånd för skjutfält,¹⁰⁰ till att soldater tvingas till pension efter maximala tolv år i anställning.¹⁰¹ Kunskapen utgör viktigt ingångsvärde, såväl för fortsatt forskning som praktikens kommande förändringsarbeten.

¹⁰⁰ Regeringskansliet, 2025-04-10,

¹⁰¹ DN, 2025-05-20, E. Rosell

Slutligen, managerialism och konflikten mellan logiker. Effekter av HR-transformationens är bland annat prestationsvärderingen och ledarkriterier. Paradoxalt, kom nystarten för implementering av uppdragstaktik enligt den militärstrategiska doktrinen 2016, att göra belönings-systemet till katalysator för *managerialism* i myndigheten. Empirin är uteslutande utgiven från den högsta ledningen inom myndigheten, därmed var konflikten utspelas. För att använda myndighetens egen analogi, mellan den militära logiken som i doktriner och profession förespråkar uppdragstaktik och förvaltningslogiken som primärt företräds av HR-professionen och juridiska ramar inom avtals- och arbetsrätt, syftades till att, för epokens främsta kännetecken; ”att hushålla med myndighetens resurser”.¹⁰²

Studien utgör empiriskt bidrag för fortsatt forskning i den tvärvetenskapliga disciplinen av offentlig förvaltning. För praktiken, när nu kunskap på området finns, skapas förutsättningar att skapa det belöningsystem som värderar uppdragstaktiken och återställer jämvikten mellan professionens logiker.

Reflektion – professionens praktik

Dagens situation präglas av förändrat säkerhetsläge, tillväxt och Natomedlemskap. Tonvikt i den militära logiken och operativ effekt. ”Allt för krigsförbanden”, devisen hos nuvarande ÖB. Situationen får anses som en *revolution*, som tvingar till förändringar i organisationen. *Honor the past*, menar Wilkins är fundamentalt i kommunikationen från ledningen kring förändringsarbetet.¹⁰³ Det finns klokheter i det studerade belöningsystemet; samhällseliga värderingar som frihet, demokrati och jämställdhet. Uppförandekod samt förordandet av ett ledarskap som skapar motivation i organisationen, utifrån den militära logiken och ledningsfilosofin, den svenska uppdragstaktiken. Försvarsmakten och professionen överlevt nedskärningseran, positiva saker att hedra och minnas, trots svåra år.

För att vidare bidra i tillväxten, förutom ett nytt belöningsystem som belönar utifrån myndighetens ledningsfilosofi uppdragstaktik, bör det även övervägas om en differentiering skall ske i systemet, att i linje med *Vår militära profession*, lyfta fram de olika personalkategoriernas expertiser. Därmed sätta meritokratiska värderingar och logiker i centrum även inom juridiktionen av att vara en statlig arbetsgivare.

¹⁰² Återfinns både MBS och LK samt HPres.

¹⁰³ Se Wilkins, 2.3.2 referensramen

Litteratur och referensförteckning

- Alvesson, M., Spicer, A., *Dumhetsparadoxen*, (Fri Tanke, 2018.)
- Bacchi, C., Why study Problematizations? Making Politics Visible. *Open Journal of Political Science*. Vol.2: No.1 (2012), 1-8, <http://www.doi.org/10.4236/ojps.2012.21001>
- Bacchi, C. Introducing the “What’s the Problem Represented to be?” approach. In Bletsas, A. & Beasley, C. (eds) *Engaging with Carol Bacchi Strategic - Interventions and Exchanges*, (Adelaide, University of Adelaide Press, 2012)
- Bacchi, C., & Eveline, J. *Mainstreaming politics: Gendering practices and feminist theory*. (University of Adelaide Press. 2010)
- Bacchi, C., *WPR Chart*, Bacchi, Carol, (2024) <https://carolbacchi.com/about/> (Hämtad 2024-12-07)
- Cako, Stefan ; Brantberg, John, From Home Guard to Space Force: The Crucial Need for Auftragstaktik at Higher Command, *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift*, 2022 (2), p.131-148.
- Clausewitz, von, Carl, *Om Kriget*, (Bonnier Fakta Bokförlag AB, 1991)
- David, M., & Sutton, Samhällsvetenskaplig metod, 1:3 uppl., (Studentlitteratur, 2016)
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., Wägnerud, L., *Metodpraktikan*, 5:3 uppl. (Wolters Kluwer, 2017)
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Sundell, A., Towns, A., Wägnerud, L., *Metodpraktikan*, 6:1 uppl. (Nordstedts Juridik AB, 2024)
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., Larsson, G., *Destruktivt Ledarskap*, (Studentlitteratur, 2018)
- Kahneman, D., *Tänka snabbt och långsamt*, (Volante, 2013)
- Knevelsrud, Hans-Christian, Ottesen Sørлие, Henrik & Valaker, Sigmund (2024) Mission command: A self-determination theory perspective, *Military Psychology*, 36:6, 672-688, DOI: 10.1080/08995605.2023.2252718
- Larsson, G., Lundin, J., Zander, A., *Ledarskapsmodellen*, (Studentlitteratur, 2017)
- Lawson, ‘Bud’, H., *A Journey Through the Systems Landscape*, (College Publications, Kings College, 2010)
- Lynch, Kathleen (2015) Control by numbers: new managerialism and ranking in higher education, *Critical Studies in Education*, 56:2, 190-207, DOI:10.1080/17508487.2014.949811
- Lynch, K. <https://www.opendemocracy.net/en/new-managerialism-in-education-organisational-form-of-neoliberalism/> (hämtad 2025-04-18)
- Ledberg, S., Ahlbeck Öberg, S. Björnehed, E., Managerialism and the Military: Consequences for the Swedish Armed Forces, *Armed Forces & Society*, 2022, Vol. 48(4) 892– 916. DOI: 10.1177/0095327X211034908

- Lindelöw, Malin, *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*, (Natur Kultur Läromedel och Akademi, 2023)
- Muth, Jörg, *Command Culture*, (University of North Texas, Denton, 2011)
- Nilsson, Niklas, Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army, *Defence Studies*, 2020, 20:4, 436-452, DOI:10.1080/14702436.2020.1828870
- Palmer, Michael, A., *Command at Sea*, (Harvard University Press, 2007)
- Palmgren, A. & Wikström, N., Auftragstaktik och Uppdragstaktik, i Thunholm, P., Widén, J., Wikström, N. (red.), *Militära Arbetsmetoder*, (Universus Academic Press, 2018)
- Ploumis, Michail (2020) *Mission command and philosophy for the 21st century*, *Comparative Strategy*, 39:2, 209-218, DOI: 10.1080/01495933.2020.1718995
- Ploumis, Michail & Pilalis, Labros E. (2018) *Implementing sustainable mission command in the Hellenic Army*, *Defence Studies*, 18:1, 95-112, DOI:10.1080/14702436.2017.1414604
- Samuels, Martin, Friction, Chaos and Order(s): Clausewitz, Boyd and Command Approaches, *Journal of Military and Strategic Studies*, vol.15, (4), 2014
- Samuels, Martin, *Command or Control*, (Frank Cass Publishers, 1995)
- Schein, Edgar Henry, *Organizational Culture and Leadership*, 2017; Fifth edition Edgar H. Schein with Peter Schein; Hoboken: Wiley ISBN: 9781119212041
- Senge, Peter M. (2020) Commentary: Why practicing a system's perspective is easier said than done, *Applied Developmental Science*, 24:1, 57-61, OI:10.1080/10888691.2017.1421429
- Shamir, Eitan, *Transforming Command*, (Stanford University Press, 2011)
- Sigg, M., *Der Unterführer als Feldherr im Taschenformat: Theorie und Praxis der Auftrags-taktik im deutschen Heer 1869 bis 1945.*, (Paderborn: Schöningh, 2014)¹⁰⁴
- Soeters, J., Shields, P. M., Rietjens, S., *Routledge Handbook of research methods in military studies*, (Routledge, 2014)
- Storr, Jim, Major, British Army (2003) *A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command*, *Defence Studies*, 3:3, 119-129, DOI: 10.1080/14702430308405081
- Thilander, Per, *Personalarbete och HR-transformation – om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*, (Bokförlaget BAS, Handelshögskolan Göteborgs Universitet, 2013)
- Vandergriff, Donald E., *Adopting mission command : developing leaders for a superior command culture*, (Annapolis, Maryland : Naval Institute Press, 2019)
- Vasilescu, Cezar, preparing for and practicing mission command in the contemporary military environment, *Journal of Defence Resources Management*, Vol.14, issue 1, (26)/2023, pp.5-18

¹⁰⁴ Svensk översättning, dat. 2025-01-16, översättningsmanuskript inför tryckning (ansv. Niklas Wikström, FHS)

Vetenskapsrådet, *God Forsknings sed*, (Vetenskapsrådet, 2017)

Wilkins, Alan L., *Developing Corporate Character: How to Successfully Change an Organization without Destroying It*, Jossey-Bass, 1991. ISBN-13978-1555421335

Yukl, G., Gardner, W. L. III, *Leadership in organizations*, 9th ed., (Parson Education limited, 2020)

Zvi Lanir (1993) The 'principles of war' and military thinking, *The Journal of Strategic Studies*, 16:1, 1-17, DOI: 10.1080/01402399308437502

Empiriska källor

Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin 2016*, (Försvarmakten, 2016)

Försvarmakten, *Doktrin Gemensamma operationer*, (Försvarmakten, 2020)

Försvarmakten, *Vår Militära Profession*, (Försvarmakten, 2015)

Försvarmakten, *Handbok Personaltjänst*, (Försvarmakten, 2024)

Försvarmakten, ÖB beslut uppdaterade ledarkriterier för nivå OF/CF 4,5 och 6., FM2022-12833.1, 2022-05-20, 1.bilaga.

Försvarmakten, FM intranät EMILIA, *Medarbetarsamtalet*, (hämtad VT-2019,)

<https://officerstidningen.se/sa-tillsatts-hogre-chefsbefattningar/> (hämtad 2025-04-22)

<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2025/04/snabbare-beslutsprocesser-och-uppdaterade-miljotillstand-okar-sveriges-forsvarsformaga/> (hämtad 2025-04-10)

<https://www.dn.se/ledare/elias-rosell-krig-i-europa-da-tvingar-sverige-unga-soldater-att-ga-i-pension/> (Hämtad 2025-05-20)