

Så bromsar du en organisation – utgångspunkter från 1944

Johan Nordström

Inför den allierade invasionen av Västeuropa 1945 gav amerikanska Strategic Services ut en manual för enkla sabotage. Manualen är av intresse även idag, framförallt genom att den visar att vi omedvetet och med enkla medel kan bromsa en verksamhet genom överdriven byråkrati, långa beslutsvägar, möten, riskaversion och fokus på processer framför resultat.

Inledning

I samband med FMTIS ledningsdagar den 8 – 10 september 2026 genomförde Försvarmakten FST Cybers team Pergite föreläsningar på temat *Så bromsar du en organisation (och hur vi slutar göra det)*. Utgångspunkten för föreläsningarna var en allierad sabotage-manual från 1944 [1].

Avsikten med denna skrift är att fördjupa innehållet i föreläsningen genom att beskriva ett par avsnitt ur sabotagemanualen [1], hur de kan tolkas i ett nutida sammanhang och vad forskning har att säga om de olika punkterna. Detta för att öka medvetenheten om vilka arbets-sätt som de facto sänker organisationers effektivitet.

Sabotagemanualen

Sabotagemanualen syftade till att ge människor i ockuperade länder verktyg som kunde användas för att störa ockupationsmakten samtidigt som sabotagen skulle medföra en låg risk för upptäckt. Sabotagen utfördes som medvetna handlingar, men samma sabotageeffekt kan uppnås genom handlande till följd av okunskap. Exempelvis om kunskap saknas om vilka konsekvenser ett visst agerande kan få i en organisation.

I sabotagemanualen (Figur 1) [1] är det främst kapitel 11 – Allmän störning av organisationer och produktion – som är intressant ur ett organisationsutvecklingsperspektiv. Kapitlet är i sabotagemanualen uppdelat på Organisationer och konferenser, Chefer och arbetsledare, Kontorspersonal samt Medarbetare. Detta memo fokuserar på de två första avsnitten, Organisation och



Figur 1: Manualen [1].

konferenser samt Chefer och arbetsledare, eftersom de är mest intressanta utifrån perspektivet att vissa handlingar, till följd av okunskap, kan ge upphov till samma mekanismer som medvetna sabotage.

Organisationer och konferenser

Följande punkter tas upp i sabotagemanualen som möjliga att använda sig av inom organisationer och vid konferenser. Samtliga punkter i avsnittet leder till långsammare beslut eller långsammare verkställande av beslut. Enligt en studie av Standish group, som omfattande 20 000 mjukvaruprojekt, så är förmågan att fatta snabba beslut den enskilt viktigaste faktorn för framgång [2]. Att försena beslut är således ett effektivt sätt att minska sannolikheten för framgång i mjukvaruprojekt.

(1) Insistera på att allting ska gå genom de "fastställda kanalerna". Tillåt aldrig genvägar som kan påskynda beslut [1].

Den omedvetna och nutida motsvarigheten till att insistera på att allt ska gå genom de "fastställda kanalerna" är att alltid följa fastställda processer och beslutsvägar till punkt och pricka. Även om ett sådant beteende kan minska transaktionskostnader och skapa ordning [3], kan en rigid tillämpning av processer och fastställda kanaler, utan möjlighet till flexibilitet och avsteg, hämma effektiviteten. Detta kan i sin tur fördröja leveranser

och bidra till en organisation som fokuserar mer på kontroll än på resultat. Det riskerar även att leda till en minskad förmåga till anpassning och innovation vilket är viktigt vid lösande av problem i komplexa sammanhang [4].

(2) Håll "tal". Tala så ofta som möjligt och så länge som möjligt. Illustrera dina synpunkter med långa anekdoter och berättelser om personliga erfarenheter. Tveka aldrig att göra några lämpliga "patriotiska" kommentarer [1].

Långa utdragna diskussioner identifierades som ett problemområde i samband med hanteringen av mjältbrandsbrev under hösten 2001 [5]. Utöver att vara en tidstjuv så finns även en risk för att mottagare inte förstår urskilja den mest väsentliga informationen i det som sägs om personen som talar uttrycker sig omständligt, med begränsat fokus på den aktuella frågeställningen eller mer omfattande än vad som är nödvändigt för att besvara den aktuella frågan [6].

Ett liknande problem är så kallad *målförmörkelse* vilket kan uppstå i organisationer där en stor mängd mål, krav och styrsignaler gör det svårt för medarbetarna att urskilja vad som är verksamhetens centrala mål [7].

(3) När det är möjligt, hänskjut alla frågor till kommittéer för "vidare utredning och övervägande". Försök att göra kommittéerna så stora som möjligt – aldrig färre än fem personer [1].

Att hänskjuta frågor för vidare utredning och övervägande kan orsakas av en rädsla för att göra fel, fatta felaktiga beslut eller i en radikal rationalism¹. Rekommendationen i sabotagemanualen innebär inte bara att beslutsfördröjs utan innehåller även ytterligare ett sätt för att göra arbetet i utredningar och kommittéer mer ineffektivt. I stora grupper sjunker nämligen såväl individens relativa som absoluta bidrag till gruppens arbete [8]. Arbete i kommittéer och utredningsgrupper medför även en risk för att de beslut som fattas är ett resultat av att olika parter driver sina egna särintressen snarare än vad som är bäst för organisationen som helhet. Detta kan leda till suboptimering och beslut som ingen part är helt

nöjd med [9]. Enligt en intervjustudie förekommer det även en tendens i Försvarsmakten att hänföra frågor till "högre ort" för avdömning och att personer avstod från att ta det ansvar som de egentligen har [10].

(4) Ta upp irrelevanta frågor så ofta som möjligt [1].

Att fokusera på vad som är relevant för den aktuella frågeställningen är viktigt då irrelevant information kan medföra att befintlig relevant information bär mindre vikt och bedöms som mindre värdefull. För mycket information kan även få beslutsfattare att reagera med förvirring, uttråkning, ångest, ilska, otålighet eller en blandning av dessa [11].

(5) Gräla om den exakta formuleringen av meddelanden, protokoll och resolutioner [1].

(6) Hänvisa tillbaka till frågor som avgjordes vid det föregående mötet och försök att åter öppna frågan om huruvida det beslutet verkligen var lämpligt [1].

(7) Förespråka "försiktighet". Var "förnuftig" och uppmana dina medkonferensdeltagare att vara "förnuftiga" och undvika brådska som senare kan leda till besvär eller svårigheter [1].

(8) Bekymra dig över lämpligheten i varje beslut – ställ frågan om den föreslagna åtgärden verkligen ligger inom gruppens befogenhet eller om den kan strida mot någon högre nivå policy [1].

Punkterna 5–8 kan samtliga uppkomma i dagligt arbete utan en avsikt att sabotera verksamheten. Punkterna kan exempelvis uppstå som en följd av en rädsla för att göra fel eller riskaversion. Resultatet blir att beslut försenas. Punkt 7–8 kan även bidra till att rädslan för att göra fel sprider sig i organisationen.

Chefer och arbetsledare

Chefer och arbetsledare har större möjlighet än övriga organisationsmedlemmar att orsaka friktion i verksamheten och sabotagemanualen tar upp 14 punkter som berör dessa grupper. Samtliga punkter i avsnittet leder till

¹ En stark tro på att organisationer kan förstås, förutses och styras genom rationell analys och planering.

långsammare beslut eller långsammare verkställande av beslut.

(1) Kräv skriftliga order [1].

Krav eller en önskan om skriftliga order eller skriftliga svar uppkommer ibland för att skapa en spårbarhet i organisationen. Skriftliga order och svar tar längre tid att utforma än muntliga sådana och försenar därför beslut eller verkställande av beslut.

(2) "Missförstå" order. Ställ ändlösa frågor eller inled långvarig korrespondens om sådana order. Kverulera över dem när du kan [1].

Även om Försvarsmaktsanställda generellt sätt inte medvetet "missförstår" order så uppstår ibland missförstånd naturligt. I kombination med en bristfällig kommunikation kan detta leda till att problem eskalerar istället för att lösas [12]. Detta kan i sin tur leda till en långvarig korrespondens via e-post för att lösa de problem som uppstått. Istället bör mottagaren aktivt be om förtydliganden om någonting är oklart i ordern [13]. När oklarheter ska redas ut, så är det bäst att göra "öga-mot-öga". Om "öga-mot-öga" inte är möjligt, så är det bättre att göra det via medium som möjliggör synkron kommunikation (videokonferens, telefoni), än att göra det via medium som innebär asynkron kommunikation (e-post) [4].

(3) Gör allt som är möjligt för att fördröja leveransen av order. Även om delar av en order är färdiga i förväg, leverera dem inte förrän allt är fullständigt färdigt [1].

Riskaversion och en rädsla för att göra fel kan omedvetet leda till att en order eller ett skriftligt dokument inte levereras förrän allt är fullständigt färdigt. Detta kan leda till att andra personer inte kan påbörja sitt arbete vilket ökar risken för att de ska bli försenade.

(4) Beställ inte nytt arbetsmaterial förrän de befintliga lagren i stort sett är uttömda, så att minsta försening i att fylla på beställningen leder till produktionsstopp [1].

(5) Beställ material av hög kvalitet som är svårt att få tag på. Om du inte får det, argumentera om saken. Varna för att material av sämre kvalitet kommer att leda till sämre arbete [1].

Punkterna leder till olika former av förseningar och kommenteras inte närmare.

(6) Vid fördelning av arbetsuppgifter, tilldela alltid de oviktiga uppgifterna först. Se till att de viktiga uppgifterna tilldelas ineffektiva arbetare eller dåliga maskiner.

I projektarbete är det lätt att det initiala arbetet inriktas mot de arbetsuppgifter som är lättast att utföra, så kallad "långt hängande frukt". För att nå projektframgång bör istället de arbetsuppgifter som är viktigast för att nå projektets mål identifieras och det initiala arbetet inriktas mot dessa, snarare än det som är lättast [8].

(7) Kräv perfekt arbete i relativt oviktiga produkter; skicka tillbaka sådant som har minsta lilla fel för ombearbetning. Godkänn andra defekta delar vars fel inte är synliga för blotta ögat [1].

Den så kallade paretoprincipen (om avtagande marginalnytta) gör gällande att 80% av resultatet kan nås med 20% av arbetet. De återstående 20% av resultatet kräver i sin tur 80% av arbetet. Även om det numeriska värdet inte nödvändigtvis är tillämpligt inom alla verksamheter, så finns det stöd för att en hög ambitionsnivå kan innebära ineffektiv resursanvändning. På grund av detta bör resurser och insatser fördelas efter betydelse [14]. Exempelvis gäller för planeringsarbete att en liten planeringsinsats ofta har en god inverkan på besluts kvaliteten. Fortsatt planering ger dock allt mindre bidrag till besluts kvaliteten per timmes nedlagd planering [15].

(8) Gör misstag vid dirigering så att delar och material skickas till fel plats i fabriken [1].

Alltför komplicerade processer och beslutsvägar kan göra att ärenden av misstag skickas till fel instans i organisationen vilket orsakar fördröjningar.

(9) När nya arbetare utbildas, ge ofullständiga eller missvisande instruktioner [1].

Punkten kommer i stort sett alltid att uppfyllas när en medarbetare slutar på en tjänst och ska ersättas av en annan, om det inte finns en grupp eller ett team som arbetar med samma frågor. Problemet ligger främst i personers så kallade tysta kunskap, det vill säga att de kan mer än de kan berätta. Även om tidigare medarbetare har skrivit ned eller berättat allt de tror sig kunna så

kommer den tysta kunskapen att gå förlorad, eftersom denna kunskap inte går att överföra till tal eller skrift [16, 17].

Ett sätt att kartlägga vilken typ av kunskap ett visst arbete kräver är att använda sig av den så kallade ASHEN-metoden, som bygger på en kartläggning i fem steg [18]:

- Artefakter – Vilka verktyg och andra hjälpmedel behövs för att utföra uppgiften?
- Skickligheter – Vilka färdigheter behövs? Hur kan de läras dem och vem har dem?
- Heuristiker – Vilka tumregler, arbetssätt eller vanor gör det lättare att lyckas?
- Erfarenhet – Vilken erfarenhet behövs för att kunna utföra uppgiften på ett bra sätt?
- Naturlig fallenhet – Vilka personliga förutsättningar gjorde att vissa är bättre på uppgiften än andra? Hur kan denna fallenhet utvecklas?

Inläringen av de tysta kunskaperna behöver dock ske genom de tre processerna imitation, identifikation och deltagande, vilket sker i ett slags mästare – lärling-förhållande mellan en mer erfaren medarbetare och en oerfaren [16].

(10) För att sänka moralen och därmed produktionen, var vänlig mot ineffektiva arbetare och ge dem oförtjänta befordringar. Diskriminera effektiva arbetare och klaga orättvist på deras arbete [1].

Anställda inom offentlig sektor drivs ofta av en så kallad inre motivation, exempelvis en känsla av att göra något som har betydelse eller en känsla av plikt och ansvar. Denna inre motivation kan påverkas negativt om personerna utsätts för dåligt utformad uppföljning eller utvärdering som inte förmår fånga alla aspekter av arbetet [19]. För att sänka moralen i en organisation behöver därmed inte avsikten vara att ge oförtjänta befordringar eller diskriminera vissa arbetare, utan det räcker med att de upplever att uppföljning och utvärdering inte förmår fånga hela komplexiteten i deras arbete. Problem uppstår när standardiserade mätningar, ofta i en ambition att vara mer objektiv och mindre subjektiv används för att följa upp en verksamhet [20]. I sådana sammanhang är det vanligt att det som mäts är *det som går att mäta* snarare

än *det som är viktigt och borde mätas* [4]. Generella metoder för att mäta prestation är ännu mer problematiska, i och med att en metod som kan användas för att mäta nästan allting, inte kommer säga någonting [21].

Felaktigt utformad uppföljning kan leda till lokal suboptimering, där grupper och team gör allt för att uppfylla sina indikatorer i form av ”gröna milstolpar” vilket ibland sker på bekostnad av helheten [4]. Om de som når sina milstolpar belönas – exempelvis genom en klapp på axeln – medan de som prioriterar helheten på bekostnad av sina egna milstolpar bestraffas, uppstår en problematisk situation. Besträffningen behöver inte vara formell, utan kan exempelvis bestå av en tillsägelse eller ett möte där det påpekas att gruppen inte har nått målet, det vill säga den ”gröna milstolpen”. En sådan situation liknar i stor utsträckning det som beskrivs i punkt 10 i sabotagemanualen.

(11) Håll konferenser när det finns mer kritiskt arbete som måste utföras [1].

Möten som enbart syftar till att uppfylla högre hierarkiska nivåers *känsla av kontroll* faller under denna punkt (även punkt 12 nedan).

(12) Öka pappersarbetet på trovärdiga sätt. Skapa dubbla akter [1].

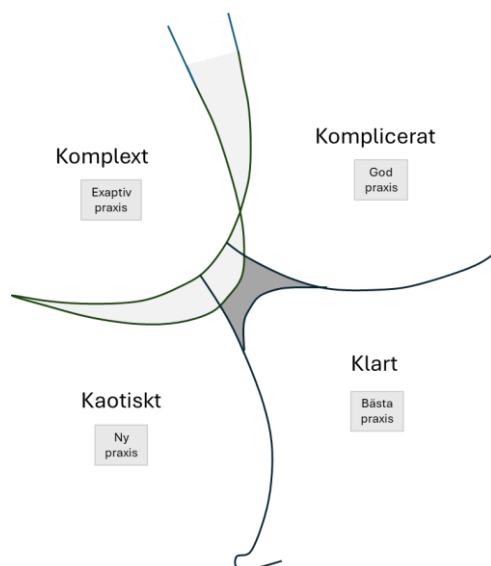
Ett ofta omedvetet sätt att genomföra denna punkt är att införa olika former av skriftlig uppföljning och utvärdering, exempelvis i form av rapporter och tabeller. Sådan uppföljning ger ofta högre hierarkiska nivåer en illusion av kontroll, men övriga delar av systemet svarar ofta på ett sådant sätt att uppföljningen korrumpas [20, 22]. I Försvarsmaktssammanhang har uppföljning och utvärdering ibland liknats vid vattenmeloner – ”de är gröna på utsidan men röda inuti” – apropå att projekts status ”förbättras” och redovisas som att de följer plan (är gröna) när de når högre upp i hierarkin trots att projekten rapporterat förseningar eller problem (är röda) [4].

(13) Öka antalet procedurer och godkännanden som krävs för att utfärda instruktioner, betala löner och så vidare. Se till att tre personer måste godkänna allt där en person skulle räcka [1].

Punkten bidrar till en ökad grad av centralisering vilket i sin tur kan skapa flaskhalsar och leder till tröghet i beslutsprocesserna [23]. Genom att införa att tre personer ska godkänna allting så skapas dessutom flera flaskhalsar.

(14) Tillämpa alla regler till sista bokstaven

En strikt tillämpning av alla regler leder till en minskad flexibilitet och därmed också en minskad förmåga att hantera variation och förändringar [24, 25]. Enligt Cynefin-ramverket kan problem återfinnas i fyra olika domäner: klart, komplicerat, komplext och kaotiskt (figur 1):



Figur 1: Cynefin-ramverket [25].

Problem i *den klara domänen* karakteriseras av att sambanden mellan orsak och verkan är upprepbara, märkbara och förutsägbara. Problemen kan lösas snabbt av i stort sätt vem som helst med hjälp av igenkänning, detta gör det möjligt att basera beslut på bästa praxis, procedurer eller processer [26, 27].

För problem i *den komplicerade domänen* finns det fortfarande tydliga samband mellan orsak och verkan men för att identifiera dessa krävs någon form av expertkunskap. Vidare kan det finnas flera svar som löser problem-

et vilket gör att det inte längre finns någon bästa praxis utan istället bör en god praxis tillämpas [26, 27].

Problem inom *den komplexa domänen* karakteriseras av att det finns ett mycket stort antal variabler i situationen eller att de är oordnade vilket innebär att samband mellan orsak och verkan är otydliga. Detta gör att det inte går att förutsäga hur ett system i den komplexa domänen kommer att uppträda, utan det är först i efterhand det är möjligt att se sambanden mellan orsak och verkan. För att hantera problem i den komplexa domänen behöver därför en exaptiv praxis användas – det vill säga att en befintlig praxis, förmåga eller idé används för ett nytt ändamål som den ursprungligen inte var tänkt för [26, 27].

Slutligen karakteriseras problem i *den kaotiska domänen* av att det inte finns några samband mellan orsak och verkan. Situationer i den kaotiska domänen är extremt dynamiska vilket gör det omöjligt att analysera situationen i tid. I kaotiska situationer är snabbhet avgörande och beslut måste fattas snabbt för att skapa ordning och stabilitet för att flytta situationen till den komplexa domänen [26, 27].

Sammantaget visar Cynefin-ramverket att en strikt tillämpning av regler endast leder till framgång i klara och möjligen komplicerade sammanhang, då komplexa och kaotiska domäner kräver flexibilitet och anpassningsförmåga.

Slutsats

De beteenden och handlingsmönster som identifieras i Strategic Services sabotagemanual från 1944 kan, när de förekommer oavsiktligt i organisatoriska sammanhang, bidra till ineffektiva arbetsprocesser och andra former av organisatorisk problematik. Genom att synliggöra dessa beteenden och handlingsmönster kan deras potentiella konsekvenser för organisationens arbetssätt och effektivitet tydliggöras. Detta kan i sin tur skapa förutsättningar för reflektion kring etablerade arbetssätt, identifiering av hinder i verksamheten och utveckling av mer ändamålsenliga organisatoriska processer.

Referenser

- [1] Strategic Services (1944) *Simple Sabotage Field Manual*. Strategic Services.
- [2] Johnson, J. (2002). *CHAOS Report: Beyond Infinity*. The Standish Group.
- [3] Hedvall, M., Horn, J. & Olofsson, R. (2009). *Försvarmaktens avtal som incitament: Övertid och övningsdygn* (FOI Memo 3061). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [4] Nordström, J., Herkevall, J. & Gideskog, M. (2025). *Sätt ett mål, tillsätt resurser, stå inte i vägen: Om införande av moderna arbetssätt vid mottagning och integration av IT-system inom Försvarmakten* (FOI-R--5774--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [5] Castenfors, K., Deverell, E. & Olsson, E.-K. (2003) *Mjältbrandsbrev i Sverige? Analys av FOI Avdelningen för NBC-skydds hantering av de så kallade mjältbrandsbrev under hösten 2001 utifrån ett krishanteringsperspektiv* (FOI-R--0877--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [6] Morin, M., Jenvall, J. & Thorstensson, M. (Red.). (2003). *Utvecklingsmetoder för samhällsförsvaret* (FOI-R--1064--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [7] Inspektionen för socialförsäkringen. (2024). *Styrning av och inom Pensionsmyndigheten: En redovisning av perioden 2010–2022* (Rapport 2024:4). Inspektionen för socialförsäkringen.
- [8] Ward, D. (2014). *F.I.R.E.: How fast inexpensive, restrained, and elegant methods ignite innovation*. Harper business.
- [9] Collin, C., Kaiser, M. & Larsson, P. (2004) *Flexibilitet med fokus på lärandet och beslutandet i Försvarmakten* (FOI-R--1148--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [10] Collin, C. & Kaiser, M. (2005). *Flexibilitet – hur förstås det i Försvarmakten?* (FOI-R--1851--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [11] Tjernberg, M. (2019). *Att tala med Lejon: Operationsanalytisk kommunikation i teori och praktik* (FOI-D--0873--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [12] Jonsson, U., Andersson, H., Junerfält, T., Lusua, J. & Budryk, M. (2023). *Hinder för tidseffektiv materielltillväxt: en intervjustudie om interaktionen mellan Försvarmakten och Försvarets Materielverk inom materieförsörjningsprocessen* (FOI-R--5442--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [13] Andersson, D. & Thorstensson, M. (2014). *Utvärdering av samverkansövning Strålände Vinter 2013* (FOI-R--3860--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [14] Grosfeld-Nir, A., Ronen, B. & Kozlovsky, N. (2007). The Pareto managerial principle: when does it apply?.
- [15] Axelson, M., Nordlund, P., Ternblad, S. & Wickberg, P. (2004). *Strategisk planering – Förstudie: Problem och hypoteser* (FOI-R--1126--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [16] Grensjö, B. (2003). *Pedagogik i arbetslivet: Tysta, tystnande och tystade kunskaper*. Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.
- [17] Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. University of Chicago Press. (Originalverket publicerat 1966).
- [18] The Cynefin Co. (n.d.). ASHEN. Cynefin Wiki. Hämtad 2026-09-14 från <https://cynefin.io/wiki/ASHEN>.
- [19] Bringselius, L. (2019). *Uppföljning ur ett tillitsperspektiv* (Rapport nr 07). Tillitsdelegationen, Regeringskansliet.
- [20] Muller, J. Z., (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton University Press.
- [21] Boulding, K. (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197–208.
- [22] Laufer, A. & Hoffman E. J. (1998). *Ninety-nine rules for managing "faster, better, cheaper" projects*. College Park, MD: University of Maryland.
- [23] Granåsen, M. (2011). *Fallstudie om organisationseffektivitet vid KFOR HQ* (FOI Memo 3629). Totalförsvarets forskningsinstitut.
- [24] Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.

FOI Memo 9393

Forskningsområde: Ledningsteknologi

Godkänd av: Niklas Hallberg

Innehållet är granskat och omfattar ingen information som är underställd exportkontrollagstiftningen

2026-09-17



- [25] Ashby, W. R. (1958). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica*, 1(2), 83–99.
- [26] Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, November, 1–12.

- [27] Snowden, D. (2021). What Cynefin is in brief. I D. Snowden & Friends: *Cynefin®: weaving sense-making into the fabric of our world*. The Cynefin CO.

Kontaktinformation

Projektledare

Johan Nordström

Avdelningen för Cyberförsvar och ledningsteknik,

Tel: 013-37 83 31, e-post: johan.nordstrom@foi.se.

FOI Memo 9393

Forskningsområde: Ledningsteknologi

Godkänd av: Niklas Hallberg

Innehållet är granskat och omfattar ingen information som är underställd exportkontrollagstiftningen

