Brigadstabens lägesbild

Kunskapsaspekter och arbetsprocesser

av Svante Schriber

Résumé

The ability of any military unit to perform is contingent on its appreciation of the situation, or situational awareness. The brigade is again emphasized as the central entity in the Swedish Army, and this essay aims to describe how the brigade's situational awareness can be improved. The situational awareness is here considered as all documents referring to the brigade's situation, and these are considered as reflecting different aspects of knowledge, in turn emanating from different organizational processes. Building on organizational learning research, the brigade's situational awareness is argued to improve if deliberately considered a cycle of recurring phases requiring active involvement from stakeholders both within and outside of a focal brigade.

LÄGESBILDENS BETYDELSE FÖR möjligheten att leda förband är avgörande. Den insikten har länge präglat militärt tänkande. Enkelt uttryckt beskriver en lägesbild tillgänglig information om egna förband i relation till andra relevanta fakta för att underlätta beslutsfattande. Medan lägesbilden alltid kan tolkas olika[1] kan en bra lägesbild stödja en beslutsfattare att, med Sun Tzus ord, känna sig själv och sin fiende. Trots att dess vikt uppmärksammats är diskussionen om lägesbilden relativt begränsad.

Typiskt kretsar diskussionen då kring informationsbrist, exempelvis som en följd av brist på spaningsresurser eller att begränsningar också för avancerade sensorer såsom satelliter, UAV och markradar (Elvander 2009). Samtidigt är motsatsen inte oproblematisk. En fullständig återgivning av läget skulle kunna dränka beslutsfattare i detaljer, och möjligheten att medvetet översvämma en motståndare med information har uppmärksammats särskilt på senare tid.[2]

Hur väl lägesbilden kan stödja beslutsfattande beror därför i hög grad av hur redan inhämtad information hanteras, det vill säga hur arbetet med att ta fram lägesbilden bedrivs. Arbetet kan omfatta delvis svårförenliga intressen, såsom att vid rätt tidpunkt förenkla, nyansera, sortera, kombinera och framhäva olika aspekter av en ofta komplex verklighet. Lägesbilden behöver spegla olika kvaliteter som i sin tur förutsätter viktiga avvägningar, vilket gör arbetet med sådana kvaliteter och avvägningar av särskild vikt. Mot den bakgrunden syftar den här uppsatsen till att belysa och ytterst öka möjligheterna att förbättra arbetet med brigadens lägesbild.

Även om lägesbilden är relevant på alla militära nivåer är det särskilt viktigt att belysa arbetet med brigadens lägesbild. Brigadstrukturen betonas åter i Försvarsmakten. Diskussionen kring att

fylla upp och ta fram nya brigader är mer livaktig. Att brigaden är den lägsta nivå som för samman olika funktioner bidrar till en komplexitet som ändå gör slutsatser intressanta även för diskussioner kring lägesbilden på andra nivåer.

Uppsatsen bygger på författarens samlade erfarenheter från två mekaniserade brigadstaber samt en semistrukturerad dryg timmes intervju med en chef för en tredje mekaniserad brigadstab. Dessa data har sedan analyserats induktivt samt i ljuset av relevant litteratur med särskild tonvikt på förmågorna ledning och underrättelser. Slutsatserna understryker vikten av fyra specifika arbetsprocesser inom och utanför brigadstaben.

Lägesbilden som flera dokument

Lägesbilden definieras här som ett förbands dokument som avbildar läget. Förbandet kan vara allt från grupp till en hel försvarsmakt. Dokument kan vanligen utgöras av en lägeskarta som i sin tur kan ta olika former, t ex en skiss i ökendammet på en motorhuv men vanligare en digital bild eller en ritning på plastoleat. Läget omfattar typiskt egna och motståndarens förband, framkomlighet och mineringar.

Men lägesbilden skiljer sig från lägeskartan genom att också kunna omfatta andra, separata dokument, såsom tabeller över nedkämpade motståndare, ammunitionsnivåer hos egna förband, planerad verksamhet, skisser över omfall och så vidare. Medan kartteckens utformning och i viss mån hur lägeskartan ska föras styrs exempelvis i Handbok brigad, Handbok Underrättelse samt stående brigadorder, har litteraturen givit mindre uppmärksamhet åt lägesbilden som helhet, och arbetet med att kontinuerligt föra lägesbilden.

Lägesbilden som resultat av arbetsprocesser

Här definieras stabens arbete med lägesbilden som pågående kollektiv distribuerad kunskapsproduktion av redan inhämtad information. Att betrakta arbete med exempelvis underrättelsearbete som en pågående kunskapsproduktion är etablerat.[3] Arbetet är kollektivt och bedrivs vanligen av flera medlemmar i olika delar av staben, och är alltså distribuerat.

Hur väl insamlad information stödjer beslutsfattande beror av arbetet med att ta fram lägesbilden. Den ståndpunkten rimmar väl med ”knowledge management”, en teoribildning som söker beskriva och förstå de processer och strukturer som gynnar utveckling av organisatorisk kunskap.[4] I det ljuset blir lägesbilden resultatet av kunskapsproduktion, kunskap som olika väl kan stödja beslutsfattande.

Efter en bakgrundsbeskrivning av brigadens arbete med lägesbilden beskrivs i det följande lägesbilden som resultatet av brigadstabens arbete med att skapa kompletterande former av kunskap som emellertid förutsätter delvis motstridiga arbetsprocesser.

Brigadstabens arbete med lägesbilden

Arbetet med lägesbilden bedrivs huvudsakligen på brigadstabens tre ledningsplatser, där den ledningsplats som för tillfället leder striden ansvarar också för att föra lägeskartan. De två främre ledningsplatserna, L1 och L2, går i skift och består vardera av två stridsfordon 90 i stridsledningsutförande. L3, bakre stabsplats, består av hytter som rymmer olika funktioner. L3 för också en lägeskarta genom att ”lyssna in” på radionätet. Också inom de enskilda funktionerna inom L3 för man typiskt egna, funktionsfokuserade lägeskartor.

På L1 förs lägeskarta av stridsledaren (med stöd av andra), typiskt ned på kompaninivå, med undantag för specifika förmågor såsom brigadspaning och granatkastarpluton. Lägesbilden förs manuellt, med lägeskarta på oleat. Brigadchefen kan ha en separat lägeskarta med lägre upplösning för att behålla överblicken, exempelvis över sidoordnade förband. Eftersom arbetet bedrivs distribuerat förbinds de olika ledningsplatserna med olika sambandsmedel, framför allt brigadnätet, ordonnans, PC Dart, med mera.

Samordning mellan ledningsplatser sker vid olika tidpunkter. Brigadrapport genomförs med jämna mellanrum och via radio med syfte att ensa bilden av läget. Helt enkelt läses upp var förbanden befinner sig, deras verksamhet, samt förluster och begränsningar, samt bedömningar om motståndarens läge och verksamhet. Samma sak sker även efter större förändringar samt vid överlämningar. En fördel är att direkt underställda chefer kan rapportera korrigeringar, men detta förfarande kräver också 15 till 20 minuters radiosändning, vilket ökar risken för upptäckt.

Brigadstabens lägesbild: kompletterande former av kunskap

Beskriven som ovan rymmer lägesbilden kompletterande former eller aspekter av kunskap.[5] Dessa kan beskrivas i två dimensioner, en temporal och en rörande detaljeringsgrad, vilka nedan utvecklas kort.

Lägesbilden bygger per definition på saker som har inträffat och är därför tillbakablickande. Egna förbands rapporteras vid olika tidpunkter, varvid några är äldre än andra. Högre säkerhet i läge och status kan kräva flera återkopplingar, vilket tar tid. Konsekvensen blir att trovärdighet (bekräftade fakta) samtidigt riskerar att bli obsoleta.

Samtidigt är lägesbilden framåtblickande. Exempel är bataljonsgränser, stridslinjer, planerade övergångar, eller civila intressen som behöver beaktas i senare skeden. För motståndaren utvecklas ofta ett antal huvudalternativ (exempelvis farligast på lång och kort sikt, samt troligast) i separata dokument som en form av 'mallar' som utgör resonansbotten för att stämma av indikationer. Exempelvis tolkas rapporter om kontakter med motståndaren mot mallarna för att se vilket alternativ som verkar få mest stöd.

I en annan dimension ryms en strävan att få en högre upplösning med fler detaljer. Små skillnader kan ibland vara avgörande. En brigad där samtliga fordon utom en handfull är fullt funktionsdugliga anses vara i gott skick. Om en mer detaljerad lägesbild finns, som avslöjar att samtliga dessa är knutna till brigadens ledningsförmåga, kan detta avslöja viktiga begränsningar. På samma sätt är en mer detaljerad bild av motståndaren generellt av större värde än en mindre detaljerad. Att veta att motståndaren flyttar fram ett kompani mot ett hindrande vattendrag är en sak. Att veta att broläggarkapacitet finns förändrar betydelsen av samma information.

Samtidigt eftersträvas överblick. Den här strävan blir tydlig på flera sätt. Brigadchefen eftersträvar en bredare förståelse, för att dels inte fastna i detaljer, dels se bortom det egna brigadområdet. Brigadchefen för en egen lägeskarta på 250 000-del, omfattande sidoordnade förband, militärregionen med hemvärnet, civila myndigheter och så vidare. Samverkan som ger den bilden sköts av L3 som vanligen har LNO:er (samverkansofficerare) vid militärregionstaberna. Information kommer förstås även från överordnade, där arméstaben skickar order som delvis innehåller information om läget. Sidoordnade delger sitt eget läge via överordnade, direkt via radio eller via samverkan. Ofta förs läget över sidoordnade förband ned till bataljons-

nivå, men under vissa omständigheter förs lägesbilden mer noggrant, särskilt om de är nära en brigadgräns eller rörande avgörande förmågor där.

Processer i arbetet med lägesbilden

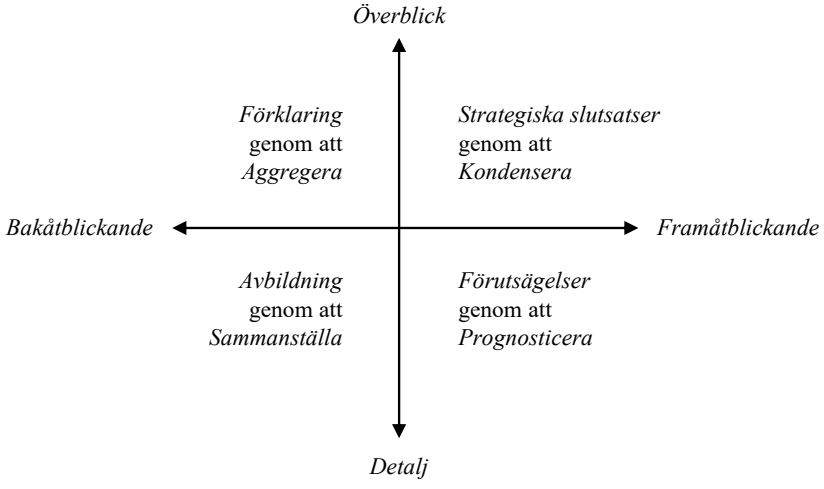
En förståelig önskan vore att maximera de fyra kunskapsaspekterna, en samtidigt extremt detaljerad och aggregerad bild över vilket läge som varit och kommer att bli. I praktiken blir brigadens lägesbild troligen ofta en kompromiss av dessa.

Även om de fyra kunskapsaspekterna är kompletterande är de specifika arbetsprocesser som leder till dessa inte självklara. Risken kan bli suboptimering, där en kunskapsaspekt gynnas på andras bekostnad, och givet stabens begränsade resurser krävs ett medvetet arbete för att balansera dessa processer. Denna tanke visualiseras i figur 1 och utvecklas nedan.

En kunskapsaspekt av lägesbilden utgörs av avbildning. Den genereras genom processen sammanställning, alltså att en stor mängd bakåtblickande detaljer registreras eller på sin höjd ”läggs bredvid varandra”. Det sker inget särskilt analysarbete, utan detaljernas förblir data. Det sker exempelvis vid brigadrapporterna, då underställda chefer korrigerar eventuella felaktigheter vilket ger en alltmer finkornig bild av egna förband, verksamhet och status.

Förklaring är en annan kunskapsaspekt. Detta uppnår man genom att aggregera, alltså att utifrån detaljer skapa mer sammanhållna bilder av tillbakablickande data. Ett exempel är då brigadens bakre ledningsplats L3 genom samverkan med högre chef skapar en bättre bild av underrättelseläget. Det kan leda till att egna underrättelser sätts i en kontext som erbjuder förklaring till vad man själv har observerat. Till exempel, varför vek fienden? I efterhand fick vi kanske reda på att de upprättat en övergång utanför brigadens område som möjliggjorde en rörelse i en annan riktning.

En tredje kunskapsaspekt är mer framåtblickande och kallas här förutsägelser av enskilda framtida händelser. Dessa skapas genom arbetsprocesser med att prognosticera, och står i figuren för förväntade detaljerade



Figur 1: Lägesbildens aspekter, processer och kvaliteter.

skeenden som inte har förts samman till större enheter. Hög upplösning kan erbjuda sannolika skeenden, såsom information om att grannbrigaden just tillförts en viss ammunitionstyp, vilket kan ha påverkan på en viss, specifik förmåga.

Den sista kunskapsaspekten representeras av strategiska slutsatser, som kombinerar överblick med framåtblick. Det bygger på arbetsprocesser då detaljer kondenseras till större sammanhang. Här har detaljerna förts samman till större betydelsebärande enheter med en blick på framtiden. Insikten om att fienden vek kombinerat med grannbrigadens nya förmåga kan medföra slutsatsen att brigaden omedelbart skall försöka hindra fienden att vika ytterligare, för att på så vis göra den gripbar för grannbrigaden.

Diskussion

En viktig poäng av den analys som har gjorts ovan är att lägesbilden står för olika kompletterande kunskapsaspekter. Lika viktigt är att dessa kan kopplas till olika processer som med begränsade stabsresurser kommer att vara delvis motstridiga, där fokus på en process sker på bekostnad av en annan. En andra slutsats är därför att arbetet med lägesbilden medvetet behöver balansera dessa processer samt styras mot den kunskap som ger mest värde för stabens arbete. Detta är särskilt viktigt för att kunna genomföra strategisk analys. Med andra ord, om tillräcklig strategisk analys ska uppnås behöver förmodligen staben lägga viss tid på att sammanställa enskilda fakta, aggregera dessa, liksom prognosticera hur enskilda företeelser kommer att utvecklas, men inte på bekostnad av tillräcklig tid för en strategisk analys.

Studien har byggt på hur brigader nu arbetar, vilket i hög grad är ett manuellt arbete. Det är förstås inte alltid ett rent manuellt arbete. Den intervjuade brigadchefen beskriver hur andra länder har digitala system, exempelvis Tyskland. Ändå behöver inte tillgång till digitalt stöd förändra förutsättningarna för kunskapsprocesserna. Dels kan själva analysen inte helt överlåtas åt digitala system, eftersom slutsatserna, och därmed också själva processerna, behöver kunna kontrolleras av dem som bär ansvaret för brigaden. Dels förs ofta en manuell lägesbild parallellt med den digitala, vilket brigadchefen lakoniskt motiverar med att man bara vet en sak, det digitala systemet kommer att sluta fungera då det ställer till som mest problem.

Betoningen på manuellt arbete ska alltså inte uppfattas som ett motstånd mot tekniska system. Drömmen om ett självständigt system som ger all viktig (men ingen oviktig) information är heller inte oprövad. Det ”nätverksbaserade försvaret” strävade efter ”den förmåga som idag finns hos enskilda plattformar, förband och individer där information ska göras gemensamt tillgänglig för alla” med målet att ”snabbt inhämta, bearbeta och presenta underrättelse i syfte att ge en lägesbild av stridsrummet för dem som behöver informationen”.[6]

Men att göra all information tillgänglig för alla kan väntas leda till problem med att hantera tillgänglig information, alltså just det som stått i fokus för detta arbete, eftersom mängden information växer mycket snabbare än analysresurserna.[7] Digitala system saknar i princip lagringsbegränsningar och glömmer inte. Artificiell intelligens kan också efterhand lära sig utifrån egna och externa (mänskliga) styrningar. Men inte minst inför ett ökat cyberhot behöver sådana system övervakas och de slutsatser de genererar bedömas, vilket åter är en uppgift för staben, och beroende av hur väl staben arbetar. Brigaden kommer, åtminstone i det korta perspektivet, att vara i hög grad beroende

av hur väl stabens medlemmar förmår skapa olika aspekter av kunskap kring lägesbilden.

Hur utveckla brigadens kunskapsarbete kring lägesbilden?

Utifrån dessa tankar kan vi dra ytterligare slutsatser för utvecklingen av arbetet med lägesbilden i brigadstaben, och detta med hjälp av ett av de för närvarande viktigaste områdena inom organisationsforskningen, det kunskapsbaserade perspektivet. En central tanke i detta är att organisatorisk kunskap skapas i cykler där grupper arbetar tillsammans, varefter kunskapen formaliseras, varpå mönster kombineras för att slutligen åter ”göras till egen kunskap” av enskilda individer, varefter cykeln fortsätter.[8] Att arbeta i sådana cykler blir alltså avgörande för att kunna utveckla den organisatoriska kunskapen.

Ett medvetet utvecklingsarbete kring brigadens lägesbild kan då byggas kring sådana cykler. En central del av kunskapsuppbyggnad är ”görandet”. Det behöver fortsatt ske i övningar, men även genom ett medvetet arbete med att sammanställa egna slutsatser, tumregler, mallar och lärdomar. Ansvaret för detta faller inom brigaden, och vikt behöver läggas vid att sådant arbete inte uppfattas som oväsentligt eller prioriteras bort, och kan exempelvis kanaliseras i stående brigadorder. Dessa slutsatser behöver därefter aktivt kombineras så att lärdomar från olika brigader kan kontrasteras och komplettera varandra. Det kan exempelvis ta form av enkla dokument, men även handböcker och formulär vid brigadgemensamma utbildningar. Ansvaret för detta arbete vilar alltså tungt på personer utanför brigadstaberna, exempelvis personer som utbildar brigadstabspersonal. Slutligen behöver sådana generella slutsatser återföras till brigaderna vilket sker genom att enskilda stabsmedlemmar kan omvandla teoretiska insikter, eller ”bokkunskap”, och göra slutsatserna ”till sina”. Sistnämnda sluter cirkeln genom att kräva övningar, med aktivt stöd av handledare, innan en ny kunskapscykel kan inledas, där arbetet genererar mer avancerade tumregler, och så vidare.[9]

Slutsatser

Brigadnivån betonas allt mer både inom Försvarsmakten och av externa debattörer. En övergripande tankegång i denna studie är alltså att stabens arbete med lägesbilden är avgörande för brigadens förmåga. Arbetet med lägesbilden är i sista hand manuellt också om det sker med stöd av digitala system. Arbetet är alltså en organisatorisk fråga, och hur väl det organiseras avgör därmed hur väl brigadens resurser kan utnyttjas, och hur kunskapsarbetet byggs upp. Ett medvetet arbete som riktar uppmärksamhet mot strategisk analys som en specifik kunskapsprocess är central. Detta arbete kan byggas upp kring lärandecykler som skiftar betoning mellan den oartikulerade och den nedtecknade kunskapen, mellan individen och kollektivet.

Även om denna studie fokuserar brigadens lägesbild kan slutsatserna vara giltiga även för lägesbilder på andra nivåer, lägre såväl som högre. Särskilt inom högre nivåer, såsom strategisk nivå, där komplexiteten ökar med politiska eller andra hänsyn, kan arbetet kring lägesbilden dra nytta av att betraktas som olika men kompletterande kunskapsprocesser som kräver särskild uppmärksamhet och utveckling.

Författaren är reservofficer i armén och forskare inom företagsekonomi med tonvikt på strategisk ledning vid Stockholm Business School.

Noter

1. Alvinius, Aida; Danielsson, Erna; Kylin, Camilla och Larsson, Gerry: ”Lika lägesbild – Olika situationsförståelse”, ILM I:34, FHS, Karlstad 2007.
2. Kurowska, Xymena och Reshetnikov, Anatoly: ”Russia’s trolling complex at home and abroad” i Popescu, Nicu och Secrieru, Stanislav (red): *Hacks, leaks and disruptions: Russian cyber strategies*, Chaillot Paper, nr 148, European Union Institute for Security Studies, 2018, s 25-32.
3. Eriksson, Gunilla: *Swedish Military Intelligence: Producing Knowledge*, Edinburgh University Press, Edinburgh 2016.
4. Argote, Linda och Miron-Spektor, Ella: ”Organizational learning: From experience to knowledge”, *Organization science*, vol 22 nr 5, 2011, s 1123-1137.
5. Ibid.
6. Evander, Johan: ”Lägesbild. Problemområden vid skapandet”, arbete vid Krigsvetenskaplig fortsättningskurs, FHS, 2009, s 3.
7. Agrell, Wilhelm: *Underrättelseanalysens metoder och problem*, 2. uppl, Gleerups Utbildning AB, Malmö 2015.
8. Nonaka, Ikujiri och Takeuchi, Hirotaka: *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
9. Ibid.