

Att diskutera ledning systematiskt

av Olof Santesson

TITEL:

Insatsledning

FÖRFATTARE:

Berndt Brehmer

FÖRLAG:

Försvarshögskolan, Elanders 2013

ALLT HAR ETT pris. Konsterandet är ingen snusförnuftig gottköpsfilosofi, utan är ett högst väsentligt inslag i ledamoten Berndt Brehmers markant genomtänkta *Insatsledning*. Hur bör/kan man leda en militär operation eller en civil räddningsinsats? Det finns inga genvägar till att i en kedja skaffa informationer, hantera, värdera och snabbast möjligt få effekt utifrån dem. Försöker man gå ifrån hierarkiska lösningar uppstår nya problem, framgår det av boken som är tänkt att fungera som en introducerande lärobok i Försvarshögskolans ämne ledningsvetenskap.

Författaren vill diskutera sitt ämnes karaktär som designvetenskap, inriktad mot det som ännu inte finns, grundläggande problem inom ledning, lösningar och kostnader. Han vill lägga en teoretisk grund med generella principer för ledning och diskussion om vad som kännetecknar en framgångsrik sådan. Han har tidigare inte sällan mötts av mothugg, och man känner att han nu på 170 sidor ger sig på en akademiskt laddad fråga med ett ifrågasättande framför allt av hur Försvarsmakten traditionellt och intuitivt leder sin verksamhet; kanske ett beslutsamt sista ord.

Inriktningen är mot en design, skapandet av nya och bättre ledningssystem än de system vi har. Pedagogiskt tar Brehmer sedan i korta kapitel det som han tycker att man bör tala om. Till uppläggets förtjänst hör att kapitlet mönstergillt avslutas med en sammanfattning. Man får en dubbel chans att smälta innehållet.

Läsaren kan inte sno sig undan med att han/hon givetvis förstår saken praktiskt. Nu gäller det att ta till sig författarens avsikt att beskriva en vetenskap. Brehmer vill få oss att ”ordnat och systematiskt” ta del av generella principer för ledning, vad den är och kräver och hur en framgångsrik ledning ser ut; alltså den teoretiska grunden för denna ledningsvetenskap, med ett begrepp myntat i slutet av 1980-talet som ”command and control science”. Det är således inte frågan om en forskning i ledarskap, utan inriktningen är på *ledning av insatser*. Vad som behandlas är tre grundläggande problem: hur hantera en inneboende osäkerhet i beslutssituationen, få en samlad insatseffekt, åstadkomma den snabbare än fienden/alternativt olycks-/krisutvecklingen för att man inte bara ska bli sittande med följderna.

Ett hierarkiskt ledarsystem karaktäriseras av att chefen utifrån en konstruerad lägesförståelse baserad på rapporter ger order om något som enheten ska göra. Han måste då veta vad hans underlydande chefer kan åstadkomma med sina förband och ge dem tid att organisera sin del av insatsen. Självklart kan det synas, men ofta syns det mot. Ju större insats desto fler beslutsnivåer, där det i texten talas om *nivåspecifika ledningssystem*.

Här för författaren in begrepp som det *yttre* systemet, som man försöker påverka, respektive det *inre* systemet som åstadkommer den påverkan man söker uppnå. Det yttre systemet ska ses som ett ”möjlighetsrum” – med det handlingsutrymme som objektivt existerar respektive det som man subjektivt tror sig ha och på vilket ledning alltid måste utövas. D v s all ledning sker under osäkerhet. ”Den information man skulle ha behövt för ett beslut är oftast förbehållen morgondagens historiker”, formulerar Brehmer en lite bitter sanning som många beslutskapabel ledare i handling kan försöka förneka.

I nästa steg kommer författaren in på principer för att konstruera det inre systemet, skapa ett ledningssystem som lever upp till krav i tidigare kapitel. Verktuget här är en *designlogik* för att konstruera konstgjorda ”artefakter”, något som förefaller höra till varje beslutstillfälle. Här använder han nyttjandet av en hammare som exempel. ”Det är inte hammaren som åstadkommer att spiken går i vägen, det är hamrandet.”

För ordning och reda måste själva begreppet ledning definieras. Brehmer inskärper att det är frågan om den funktion som producerar inriktning och samordning. Den påminner oss om att design som en form av handling avser att åstadkomma effekter på verkanssystemen i en in-

sats. Här blir tonen sträng: Om ledningssystemet inte gör det, så är det inget ledningssystem. Det som ska uppnås måste alltså ske med hjälp av andra människor. Vad som ska uppnås och hur det ska uppnås kräver datainsamling, orientering och planering, uppgifter som civila staber delar med militära.

Beslut besegrar inte en motståndare eller åstadkommer räddningsinsatser, man måste kunna leverera effekt, lyder bokens credo. Som en modell på ledning som dynamiskt beslutsfattade beskriver författaren den s k dynamiska DOODA-loopen, således *startad som ett uppdrag* och utvecklad ur den ursprungliga OODA-loopen (”att vinna kräver att man kommer innanför fiendens OODA-loop”, d v s vinner i snabbhet).

Ledningssystemets personal tillämpar systemets metoder med hjälp av ledningssystemet.

Beslut om inriktning och samordning fattas utifrån ofullständig information och olika slag av friktion (Clausewitz). Därför krävs nya beslut – processen blir återkopplingsdriven. Brehmer menar också att varje stab blir unik då organisationen återspeglar de funktioner som en insats kräver.

Ett kapitel om ledningsformer är här kanske det som ovana läsare lättast tillägnar sig. Uppdragstaktik, detta begrepp, i Sverige präglad av visst självskryt, anses av Brehmer i värsta fall innehålla för mycket ideologiskt/filosofiskt gods för att han ska vilja ha det i sin designmiljö; själv föredrar han att tala om *ledning med uppdrag*. Tanken är hursomhelst att man utnyttjar varje nivå fördelar, de högre formulerar inriktning och uppdrag, de lägre hur uppdragen ska genomföras. ”Enhetlig” ledning kräver att insatsen har endast en tyngdpunkt och en chef och att man kan kommunicera i hela insatsen; då funge-

rar konceptet väl men långsamt. De tidigare NBF-profeternas (Nätverks Baserat Försvar) strävan att snabba upp processen genom färre beslutsnivåer eller ”självsynkronisering” åsåg Brehmer med ett kritiskt öga. De mötte snabbt kontrollspannproblemet. I dagens lilla försvar tror han dock att möjligheter öppnas.

För komplexa system med flera tyngdpunkter där ingen funktion har mandat att lösa uppkommande samordningsproblem måste vidare samordning vara resultatet av samverkan. Ledning med uppdrag är kanske inte heller den lämpligaste formen av ledning i fredsinsatser, där lokala/individuella missgrepp kan få strategiska följder (”den strategiske korpralen”).

Den hierarkiska organisationen och systemen måste byggas med tillit till feedback, kostnader som betalas i tid. Mest radikalt vore att hitta alternativ, men sådana alternativ finns enligt Brehmer inte i sik-

te. Han pekar slutligen på att ledningssystemutvecklare kommer att få fortsätta att brottas med problemen kring osäkerheten, kontrollspannsbehovet och krävda variationer av beslut i sin strävan att hitta system som möjliggör att man kommer innanför fiendens handlingsloop (motsvarade för räddningstjänst).

Det har här endast varit möjligt att skumma litet ur Berndt Brehmers synpunktsflödande systematiska framställning; en inomvetenskaplig tidskriftsredaktör skulle säkert kräva mer av en recension. Men förhoppningsvis framgår kanske något av detta att den som framöver försöker leda komplexa system utan hänsyn till vetenskapligt grundade angreppssätt gör det på egen risk. Ledningsvetenskap hjälper dig åt rätt håll.

Recensenten är ledamot av KKrVA.