

Uppdragstaktiken i en högteknologisk omvärld

av Peter Lindberg

Résumé

This article will describe the challenges that mission tactics, the established management philosophy within the Swedish armed forces (SWAF), might meet in the light of development of new command and control technology from a SWAF perspective now and in a near future. The essay starts with a description of mission tactics from different national perspectives by analyzing how this can be a way of commanding operations or trying to create an organizational culture. The essay also discusses the relation between mission tactics and maneuver warfare and the value by combining those philosophies to increase the decision-making process tempo in a small-state perspective. Furthermore, the essay discusses how artificial intelligence and other technical systems support decision-making and how the commander's personal traits might influence the utilization of mission tactics within an organization. The article also raises the question if a management philosophy might be an answer regarding how an organization wants to be perceived, by using the philosophy as internal and external communication to be more attractive and inclusive as an organization, which might be subject for other studies.

ENLIGT MILITÄRSTRATEGISK DOKTRIN (MSD) så förutsätter Försvarsmakten (FM) en strategisk efterhandssituation vid ett väpnat angrepp,² vilket ställer krav på FM och dess underenheter att kunna agera utifrån detta utgångsläge. Att kunna återta ett förlorat initiativ och skapa förutsättningar för att hantera en efterhandssituation kan bland annat understödjas av den ledningsfilosofi som uttrycks och tillämpas i en organisation.

Den svenska decentraliserade ledningsfilosofin, uppdragstaktiken, har tagit inspiration från den tyska doktrinära ledningsutvecklingen som skedde i samband med världskriget, vilken där benämndes *Auftragstaktik*.³ De tyska framgångarna under världskriget ansågs vara en kombination av decentraliserad ledningsfilosofi och hur system av system skapade ett högt anfallstempo, vilket ut-

gjorde förebilden för flertalet västerländska försvarsmakters utveckling av *mission command* för att kunna hantera en stark fiende.⁴ Synsättet påverkade även den svenska utvecklingen av uppdragstaktik⁵ och kan jämföras med den utmaning armén möter idag, nämligen att med begränsade resurser hantera en numerärt överlägsen fiende. En centraliserad ledningsmetod kan skapa ett behov hos chefen av kontroll vilket kräver kontinuerlig situationsmedvetenhet, vilket kan vara svårt att tillgodose i en komplex situation.⁶

Detta kan ställa krav på andra ledningsmetoder som ökar den militära effekten vid svåröversäglbara och komplexa händelser vid genomförande av militära operationer.⁷ Flertalet militärteoretiker verkar vara överens om att uppdragstaktik handlar om



Moderna ledningsstödsystem medger sekundaktuell uppdatering av lägesbilden som kan både begränsa och öppna möjligheter för FM:s ledningsfilosofi, uppdragstaktiken.¹

att beskriva viljan i vad som ska uppnås och inte detaljreglera själva genomförandet. Krigföringens dynamik kan jämföras med kampen mellan levande krafter vilket skapar ett mått av ovisshet. Detta ökar behoven av flexibilitet och påtalar behoven av decentraliserad beslutsfattning för att skapa ett högre operativt tempo.⁸ Försvarsmakten beskriver uppdragstaktik som en filosofi mer än en ledningsmetod,⁹ vilket återspeglas i exempelvis hur förbandskultur, acceptans till misslyckande och lärandeprocesser påverkar den praktiska tillämpningen av uppdragstaktiken på förbandsnivå.¹⁰ Uppdragstaktiken bygger generellt på organisationens förtroende för personalen, vars förståelse för uppdragets syfte och situationsmedvetenheten bidrar till adekvata initiativ och snabbare ledningsprocesser.¹¹ Ur ett svenskt perspektiv, om än förenklat, är tillämpningen av uppdragstaktik möjlig när utbildningsnivån är god, personalen har förmåga och vilja till initiativ, självständighet och är handlings-

kraftiga då förståelsen för uppdraget genomsyrar organisationen.¹²

Med hänsyn till den nutida tekniska utvecklingen och möjligheterna till att skapa en kontinuerligt uppdaterad situationsförståelse för beslutsfattaren så uppstår diskussionen kring hur ledning av förband lämpligast genomförs inom ramen för uppdragstaktikens två ledningsmetoder, uppdragsstyrning och detalj eller kommandostyrning.¹³ Tekniska beslutsstödsystem¹⁴ kan stärka eller försvaga båda ledningsmetoderna inom ramen för uppdragstaktiken.¹⁵ Hur en svensk tolkning av uppdragstaktik eventuellt förändras vid en teknisk utveckling formuleras i artikelns frågeställning nedan:

På vilka sätt kan tekniska beslutsstödsystems utveckling påverka arméns tillämpning av ledningsfilosofin uppdragstaktik i en samtida kontext?

För att svara på frågan kommer författaren inledningsvis att beskriva samtida definitioner av uppdragstaktiken för att förstå¹⁶

den svenska tolkningen av uppdragstaktik i en teoretisk kontext, samt belysa relationen mellan uppdragstaktik och manöverkrigföring med stöd av bland annat Lind och Friedmans teorier.¹⁷ Jag använder den israeliske militärteoretikern Eitan Shamirs modell med interna och externa faktorer för att sätta uppdragstaktikens påverkande faktorer i ett teoretiskt sammanhang.¹⁸ Därefter kommer jag att värdera förutsättningar och hur tekniska beslutsstödsystem påverkar uppdragstaktiken idag och i morgon. Artikeln avslutas med en reflektion kring uppdragstaktiken och dess relation till teknisk utveckling med utgångspunkt i ett nationellt försvarsperspektiv samt förslag på fortsatta studier.

Uppdragstaktik, ursprung och dess tolkningar

Den tyska tolkningen av uppdragstaktiken börjar under 1800 talet då krigets ingenjörsmässighet ifrågasätts av Carl von Clausewitz och utvecklades senare av Moltke d ä baserat på preussiska erfarenheter efter slaget vid Jena år 1806. Man insåg då att krigföringens dynamik krävde en ledningsfilosofi som betonade förståelsen och tillvaratog initiativkraften hos chefer för att öka tempot i beslutsfattningen,¹⁹ där chefers roll utgjordes av att bemästra kaoset och skapa tydlighet kring uppdraget för sina underställda.²⁰ Dessa tankar förädlades under världskrigen med utvecklingen av den tyska infiltrationstaktiken och blixtkrigskonceptet där uppdragstaktikens tillämpning fick ett stort genomslag. Den tyska tolkningen beskrivs som en kultur mer än ett sätt att ge order, där begränsade möjligheter av detaljerad kontroll bidrog till behovet av en decentraliserad ledningsfilosofi för snabbare beslutsfattning.²¹

Den svenska tolkningen som har kopplingar till den tyska,²² bygger på några enkla grundprinciper såsom initiativförmåga, beslutsamhet, ansvarsvilja, förtroende och god etisk grund.²³ MSD 16 beskriver att syftet med uppdragstaktik är menat att utveckla en välutbildad och tillåtande organisation med chefer som leder förband med långtgående mandat där vikten av uppdragsförståelsen bidrar till möjligheten att agera självständigt och acceptera att operativa planer inte kommer att kunna hantera alla tänkbara händelseutvecklingar då krigföring är en tvekamp med stor ovisshet.²⁴ AR Taktik 2013 beskriver vidare vikten av tempo och förtroende men citatet nedan sammanfattar bilden av den svenska tolkningen av uppdragstaktiken;

Uppdragstaktik är en decentraliserad ledningsfilosofi, där tydligt förmedlade avsikter och målsättningar utgör grunden för decentraliserade beslut om hur genomförandet bäst stödjer uppdraget.²⁵

Ambitionen att skapa en FM-gemensam ledningsfilosofi, eller rättare sagt en militär kultur, genomsyrar FM:s doktriner och handböcker. En gemensam förståelse och militär kultur i hur uppgifter konkretiseras och tillåts lösas bidrar till stridskrafternas synergieffekter vilket skapar operativa fördelar och skapar gynnsamma taktiska situationer.²⁶ Vidare beskriver Shamir vikten av gemensam kultur inom en försvarsmakt oavsett stridskraftstillhörighet, för att dra nytta av uppdragstaktikens fördelar inom organisationen. Inom exempelvis den amerikanska Försvarsmakten så finns det trots en gemensam bas kring *mission command*, kulturella skillnader mellan stridskrafterna vilket tydliggörs med differentierade operativa och ledningsmässiga förfaringsätt.²⁷ Den amerikanska tolkningen kan ställas i perspektiv med den svenska ansatsen att

skapa en gemensam ledningskultur kring uppdragstaktiken oavsett stridskraftstillhörighet, där MSD 16 tar helhetsgreppet²⁸ som strävar mot att nå operativa synergieffekter vid genomförande av gemensamma operationer.

Den amerikanske marinkårsofficeren och militärteoretikern B A Friedmans tolkning av uppdragstaktiken baseras på dels förståelsen för uppdraget, dels tre huvuddelar som beskrivs som; avsikten med uppdraget, egen tyngdpunkt och reserver. Hans bok *On Tactics*, var ursprungligen tänkt som en utbildningsbok kring strategi och taktik för juniora officerare i en amerikansk kontext men har fått en plattform som en mer generell bok inom krigsvetenskapen inom ramen för högre officersprogrammet på Försvarshögskolan.

On Tactics diskuterar vidare även viken av att använda både centraliserad och decentraliserad ledningsmetod inom ramen för uppdragstaktiken. Friedman diskuterar värdet av de två ledningsmetoderna att användas beroende på typ av uppdrag som ska lösas, vilket bör betraktas ur dess amerikanska perspektiv på hur kompetens och utbildningsnivå ställer olika krav på hur ledningsmetoderna passar mot givet uppdrag.²⁹ Vidare betonas formuleringen av uppdragets avsikt och uppdragsförståelsen vilket skapar handlingsfrihet för underställda att agera mot målbilden.³⁰ Denna tolkning kan även sättas i ljuset av Shamirs bok som beskriver förutsättningar för att kunna arbeta mot ett gemensamt mål, vilket är grunden för att kunna tillämpa uppdragstaktik.³¹ Friedmans tolkning av uppdragstaktik beskrivs mer som en ledningsmetod än kultur och betonar hur man tillämpar den i praktiken. Likväl understryker han krigets oförutsägbarhet vilket ställer krav på förståelse för uppdraget på alla ledningsnivåer som liknar den svenska tolkningen.³²

Uppdragstaktikens relation till manöverkrigföring

Relationen mellan manöverkrigföring och uppdragstaktiken beskrivs tydligt i de svenska doktrinerna men återspeglas även i internationell forskning där dess interaktion bidrar till högt beslutstempo och skapar initiativkraft att nyttja krigföringens dynamik till sin fördel. Den amerikanske militärteoretikern William Lind tar sin utgångspunkt i diskussionen kring manöverkrigföring från den brittiske militärteoretikern Liddell Harts teorier kring den indirekta strategins värde, där bland annat situationsförståelsen utgör fundament för att kunna skapa komplexa asymmetriska hot för fienden genom manöver eller manövrering.³³ Möjligheten att skapa asymmetri för fienden oavsett det är kognitivt, fysiskt eller på andra sätt, bidrar till att kunna utmanövrera densamme, vilket även Friedman skriver där han tydligt återspeglar sina teorier kring betydelsen av manöver som Lind och Liddell Hart diskuterar.

Att tillämpa uppdragstaktik kräver kognitiv förståelse vilket ställer krav på utbildning för att skapa den nödvändiga organisatoriska kulturen för uppdragstaktiken och manöverkrigföring.³⁴ Detta understryker relationen mellan uppdragstaktik och manöverkrigföring vilken baseras på situationsförståelsen, samt betydelsen av chefers självständighet och initiativkraft. Manöver som en kognitiv eller fysisk företeelse vinner själv inte slaget utan är beroende av yttre faktorer för att lyckas, såsom operativt tempo, samling av effekter och förmågor och på så sätt uppnå kraftsamling mot fiendens kritiska sårbarheter i tid och rum.³⁵

I våra svenska doktriner beskriver bland annat AR Taktik 2013 svenska förutsättningar för manöverkrigföring såsom Friedman diskuterar, samt förtydligar relationen till uppdragstaktiken som ett delelement för att

uppnå framgång.³⁶ Detta understryker värdet av relationen mellan manöverkrigföring och uppdragstaktik. Vidare kan man se uppdragstaktik och manöverkrigföring som en möjlighet för småstatens begränsade resurser att möta en stark motståndare, när den decentraliserade ledningsfilosofins självständighet och initiativ medger att skapa lokala taktiska framgångar och kunna dra operativ nytta av dessa.

Förutsättningar för uppdragstaktik

Kulturella förutsättningar – interna faktorer

Att skapa en organisation som använder och tillämpar uppdragstaktik byggs på ett antal grundförutsättningar som Shamir kategoriserar som inre och yttre faktorer.³⁷ Fundamentet för uppdragstaktiken anses vara förtroende, gemensam bas eller en förståelse för helheten och syftet, en tillåtande och lärande organisation samt initiativförmågan.³⁸ Dessa kan ses som interna faktorer vilket är en förutsättning för att kunna tillämpa uppdragstaktiken.³⁹ Vidare diskuterar Shamir kring den kognitiva förståelsen mellan chef och underställd vilket utgår från en gemensam kultur och värderingar, där förtroende är den viktigaste parametern för att kunna tillämpa uppdragstaktiken.⁴⁰ De interna faktorerna som Shamir beskriver bygger tillsammans en förmåga som kan vara svår att objektivt mäta men trots det så har dessa en stark koppling till hur militära förband kan lösa komplexa taktiska problem som berör både militära och civila komponenter.⁴¹ Kognitiva förmågor såsom flexibilitet, manövertänkande och uppdragstaktik är interna faktorer som i sig kan utgöra en styrkemultiplikator som skapar komplexa och komplicerade problem för fienden.⁴² Interna

faktorer är i huvudsak teknikoberoende men skapar alltså förutsättningar för manöver och manöverkrigföring som kan anses vara en kognitiv företeelse, som i högsta grad är beroende av tekniska förutsättningar för att kunna lyckas.⁴³

Uppdragstaktiken syftar till att fatta ett beslut och gripa initiativet i rätt tid mot rätt syfte vilket kräver en god uppdragsförståelse och situationsuppfattning.⁴⁴ Dagens interagerande domäner och blandning av konventionella och hybrida hot har en högre grad av komplexitet jämfört med exempelvis det tyska fälttåget i maj 1940.⁴⁵ Idag måste chefen förstå uppdraget ur fler perspektiv än bara det militära, även på taktisk nivå för att undvika oönskade strategiska konsekvenser.⁴⁶ Detta ställer högre kognitiva krav på chefen och dennes underställda vilket även Shamir diskuterar.⁴⁷ Den multidomäna krigföringens komplexitet⁴⁸ skapar förutsättningar för att beslutsfattningen i större omfattning baseras på kollektivets samlade kunskap,⁴⁹ vilket fjärrar oss från Rommels intuitiva beslutsfattningsprocesser under 1940-talet, satta i relation till dagens multidomäna krigföring och tekniska beslutsstödsystem. Detta understryker behoven av en ledningsfilosofi som tillämpar uppdragstaktikens kärnvärden även idag, vilket kan skapa ett högt beslutstempo också i dagens multidomäna krigföringsarena.

Tekniska systems påverkan – yttre faktorer

Tekniska beslutsstödsystem bidrar till situationsförståelsen för beslutsfattaren. Sätten att presentera kan skilja sig beroende på vilken ledningsnivå som avses inom FM. Idag finns beslutsstödsystem för bataljon och brigad som beskriver bland annat lägesbild och förbandstatus med ett visst uppdateringsintervall, vilka är beroende på manuella indata

i stor omfattning. Idag kan tekniken medge en automatisering av dessa funktioner, vilket skulle öka exempelvis lägesbildens validitet. Genom att integrera artificiell intelligens (AI) och automatisera dessa funktioner i beslutsstödsystemen skulle man exempelvis öka precisionen i uppföljningen, reducera tid för uppdragsplanering, bland annat avseende terrängvärdering och värdera vädrets operativa påverkan. Vidare kan AI således reducera behovet av vissa stabsfunktioner och informationshantering samt undvika en så kallad kognitiv överbelastning hos människan.⁵⁰

AI kan således stödja beslutsfattaren med en sammanvägd sensorbild av tillgänglig information och öka den kognitiva kraften och kanske precisionen i beslutsfattningen för både staber och chefer. Utmaningen består i att ställa de frågor man vill ha svar på, istället för att skapa informationsbehov som man kan besvara vilket är mer vanligt förekommande idag.⁵¹ Sårbarheten i framtida systemlösningar som ofta innebär nyttjande av trådlös informationsöverföring samt behoven av korrekt indata i AI system⁵² är en utmaning att hantera, men är även dess styrka då sensorer och AI kan bidra till upptäckt och positionsbestämning av exempelvis fientliga system över en stor geografisk yta och ge förslag på lämpliga åtgärder.⁵³

Sammantaget medger en utveckling av nutida beslutsstödsystemen som yttre faktor ökade möjligheter till gemensam lägesbild inom förband vilket ökar möjligheten till initiativ och handlingskraft att agera mot syftet enligt uppdragstaktikens ledord.⁵⁴ Automatiserade system och en aktuell lägesbild med stöd av AI medger högre chefs möjlighet att kontrollera förbanden och dess verksamhet, där syftet välvilligt är att skapa operativa synergieffekter såsom DGO diskuterar.⁵⁵ Behov av kontroll och hur uppdragstaktik tillämpas är även beroende av

chefens personlighet.⁵⁶ Beslutsstödsystem kan ge den nödvändiga situationsmedvetenhet som uppdraget kräver för att genom manöver påverka fiendens sårbarheter. Dessa tekniska yttre faktorer möjliggör en överraskningseffekt och kan skapa asymmetri vilket ökar sannolikheten till framgång för FM vid nationella försvarsoperationer, som även bland annat Friedman beskriver avseende värdet av manöver och att kunna exploatera lokal framgång på ett adekvat sätt.⁵⁷

Reflektioner kring teknikens påverkan på uppdragstaktiken

Uppdragstaktik som ledningsfilosofi och förhållningssätt uttrycks generellt med fokus på interna faktorer som exempelvis förtroende och gemensam kultur inom en organisation.⁵⁸ Interna faktorer kan stärka förbandens förmågor att möta en fiende som har ett numerärt övertag då initiativkraft och handlingsförmåga utgör en styrkemultiplikator,⁵⁹ som även återspeglas i de tyska idéerna kring uppdragstaktik som är förknippade med blixtkrigseran under världskriget.⁶⁰ Att hantera komplexa militära problem vid nationella försvarsoperationer ur ett arméperspektiv kräver uppdragstaktikens förståelse för uppdraget i samklang med manövertänkandet för att skapa uthållighet och undvika kulmination.⁶¹ Friedman betonar *mission tactics* som en ledningsmetod⁶² mer än en kultur då denne accentuerar andra uppdragstaktiska värden än vad exempelvis Shamirs och Nilssons beskrivningar gör.⁶³ Detta gör det svårt att generalisera Friedmans teorier kopplat till FM:s tolkning av uppdragstaktiken idag. Det militära problemet vid nationella försvarsoperationer utgörs av FM:s begränsade resurser i relation till fiendens kapacitet. Att säkerställa uthållighet och undvika att förlora vid nationella försvarsoperationer handlar om kraftsamling av eld

eller effekter i tid och rum som uppnås med manöver och kombinerade vapen såsom även Friedman diskuterar.⁶⁴

Frågan uppstår var uppdragstaktiken ska tillåta detaljstyrning respektive uppdragsstyrning⁶⁵ i ett nationellt scenario, syftande till att skapa uthållighet och därmed undvika att förlora ensam.⁶⁶ Svaret kan delvis utgå från hur ett tekniskt beslutsstödsystems integration med AI stödjer chefens taktiska beslutsfattning, hur AI bidrar till en adekvat lägesbild och förenklar beslutsprocesser såsom bland annat Watling med flera diskuterar.⁶⁷ Situationsförståelsen kan bidra till underställas förmåga att manövrera och tillämpa uppdragstaktik genom att ta initiativ mot uppdragets målsättningar, likt Liddell Harts och Linds tankar kring manöverkrigföring, under förutsättning att uppdragets syfte är dialogiserat.⁶⁸ En lägesbild som sådan bidrar till chefers förståelse kring situationen och stödjer beslutsfattning,⁶⁹ men rimligtvis måste de sammanvägda riskbedömningarna göras av människan även i en nära framtid då förståelsen för risker är en begränsning i AI-teknologin.⁷⁰ Idag medger inte samtida tekniska systemlösningars design att dialogisera kärnan i uppdragstaktiken och dess tillämpning utan måste utvecklas mot att på ett tydligt grafiskt sätt åskådliggöra syftet – eller viljan med uppdraget, mellan chef och underställd för att underlätta tillämpningen av ledningsfilosofin.

Uppdragstaktik bygger som nämnts tidigare på decentraliserad ledning vars grundvilar på förtroendet mellan chef och underställd. En detaljerad situationsuppfattning på stridsfältet kan påverka tillämpningen av uppdragsstyrning till att man övergår mot detaljerad styrning då tekniska system kan medge ökad förmåga att kontrollera underställda enheter. Chefers personlighet kommer att påverka hur tillämpningen av uppdragstaktiken sker i ett framtida scena-

rio då en av orsakerna till uppkomsten av densamma, det vill säga möjligheten att kontrollera utförandet av uppdraget, inte längre är aktuell.⁷¹ Denna förändring kan bli kontraproduktiv om man strävar mot att kunna skapa effektiva team⁷² vilket även rimligtvis kan begränsa tempot i beslutfattningsprocesserna. Detta anses vara en styrka med tillämpningen av uppdragstaktik och manöverkrigföring för en småstat som Sverige i syfte att kunna återta ett förlorat initiativ.⁷³ Framtida tekniska beslutsstödsystem kan medföra nya taktiska val för chefer, när och på vilken ledningsmässig nivå handlingsfrihet kan eller bör skapas och på så sätt anpassa ledningsmetoder inom ramen för den uttryckta ledningsfilosofin.

Operationens och uppgiftens komplexitet, tillgång till resurser och hur dessa kan integreras i ett systemtänkande vid militära operationer kommer att ge chefer vägledning i dessa frågor, såsom även DGO diskuterar.⁷⁴ FM:s och staten Sveriges begränsade resurser med vissa unika system innebär att chefer måste skapa synergier för att uppnå lokal överlägsenhet och skapa taktiska effekter, således påverkar detta även hur uppdragsstyrning kan eller bör tillämpas. Diskussionen i våra doktriner kring decentraliserad ledning och skapande av operativa synergier kan vara motsägelsefull,⁷⁵ då samordningen för att uppnå maximal massa som Friedman⁷⁶ resonerar kanske förenklas av centraliserad eller detaljstyrning.⁷⁷

Tekniska beslutsstödsystem kan rimligtvis skapa förutsättningar för uppdragstaktik och manöverkrigföring på taktisk nivå. Systemen i sig kan bidra med en uppdrags- och situationsförståelse och stödja initiativ och handlingskraft även på lägre nivåer.⁷⁸ Uppdragstaktikens allomfattande tillämpning inom FM ökar möjligheterna att fatta beslut med högt tempo och kan bidra till att återta ett förlorat initiativ. Detta bidrar

aktivt till FM:s förmåga att tillämpa ledningsfilosofin som en naturlig del av operationskonsten och därmed kunna påverka en starkare angripare.⁷⁹ Utbildning är en förutsättning för att uppnå gemensam förståelse och kultur inom en organisation, där exempelvis den tyska officersutbildningen i början av 1900-talet betonade uppdragstaktiska värden⁸⁰ för att skapa en nödvändig ledningskultur med strävan att kunna påverka en för dem starkare motståndare, nämligen Frankrike. Utbildning skapar gemensamma förutsättningar och stärker tanken kring uppdragstaktikens bärande element, förståelsen för uppdragets syfte och dess konkretisering, för att kunna tillämpas oavsett beslutsstödsystemens funktionalitet eller design.

Tekniken i en nära framtid kan stödja ett beslut med relevant fakta där AI kan skapa en god situationsmedvetenhet som stöds av exempelvis GPS-teknik, optiska och akustiska sensorer samt även integrerad satellitinformation. All denna information ökar sannolikheten för chefer att fatta underbyggda och avvägda beslut.⁸¹ Utmaningen som författaren ser i en nära framtid är att kunna selektera vad som är av operativt intresse, vad och vem som stöds av systemen och hur det presenteras för beslutsfattaren för att kunna tillämpa uppdragstaktikens kärnvärden. Teknikens stöd kan även utveckla uppdragstaktiken då organisationen kan ta del av den sammanvägda lägesbilden i större utsträckning, men situationsförståelsen bidrar samtidigt till möjligheten att chefer kan utöva detaljstyrning.

Svårigheterna att grafiskt kunna ersätta det talade ordet och interaktionen vid exempelvis en ordergivning med ett tekniskt system är nämnt tidigare. Dock kan beslutsstödsystemlösningar tillsammans med chefers närvaro öka sannolikheten att initiativ och handling går mot ett dialogiserat syfte

med striden, där underställda förstår avsikten med uppdraget och hur detta understöds på lämpligaste sätt.⁸² Beroendet av tekniska beslutsstödsystem med dess svagheter som Svenmarck et al och Watling⁸³ diskuterar, ställer ett högre krav på svenska arméofficerars kritiska tänkande och flexibilitet vid beslutsfattning.

Under arbetet med denna artikeln har författaren slagits av betoningen på uppdragstaktik och dess positiva attribut som präglar en organisation som tillämpar denna typ av ledningsfilosofi; initiativrika chefer, en tillåtande kultur, ansvarsvilja och de tydliga och stora vinster som uppnås med decentraliserad beslutsfattning.⁸⁴ Denna insikt föder en tanke att ambitionen att tillämpa uppdragstaktiken inom exempelvis FM eller för all del tillitsbaserad ledning som civila myndigheter ska tillämpa⁸⁵ även kan ge ett organisatoriskt uttryck i de positiva mervärden som till exempel uppdragstaktiken innebär och därmed hur organisationen vill bli uppfattad ur både ett internt och ett externt perspektiv. Att en organisation uppfattas vara demokratisk, lita på sina underställda och inkluderande kan utgöra en del i dess organisatoriska kommunikation för att öka viljan att *vara en del* av just denna organisation och inte bara en ledningsfilosofi som ökar den operativa militära effekten. Hur organisatorisk kommunikation uttrycks i relation till dess uttalade ledningsfilosofi kan vara en språngbräda för fortsatta studier kring ämnet uppdragstaktik och organisatoriska ledningsfilosofier.

Författaren är major vid Norrbottens regemente, I 19, och studerande vid det Högre Officersprogrammet 2020–22.

Noter

1. Bild ur: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2020/03/armen-tar-steget-in-i-framtiden/>, (2021-09-06).
2. *Militärstrategisk doktrin* – MSD 16, Försvarsmakten, 2016.
3. Shamir, Eitan: *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*, Stanford University Press, Stanford, California 2011.
4. Ibid.
5. Thunholm, Peter; Widen, Jerker och Wikström, Niklas: *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*, Universus Academic Press, Malmö 2018.
6. Nilsson, Niklas: "Practicing mission command for future battlefield challenges: the case of the Swedish army", *Defence studies*, 20:4, 2020, s 436-437.
7. Ibid.
8. Friedman, Brett: *On Tactics: A Theory of Victory in Battle*, Naval Institute Press, Annapolis, Maryland 2017; Op cit, Thunholm, Peter m fl, se not 5; Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6; Lind, William S: *Maneuver Warfare Handbook*, Routledge Taylor & Francis group, Boulder, Westview 1985; Finkel, Meir: *On Flexibility*, Stanford University Press, Stanford, California 2011.
9. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2.
10. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6.
11. Ibid; Op cit Shamir, Eitan, se not 3.
12. *Arméreglemente Taktik*, Försvarsmakten, 2013, s 102-103.
13. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6; Watling, Jack: "Emerging Technologies: From Concept to Capability", *Whitehall papers*, Royal United service Institute for Defence and security studies, London, 2020.
14. Författarens anmärkning: Beslutsstödsystem definieras av författaren som tekniskt hjälpmedel som påverkar förmågan till lägesuppfattning, främst ur ett internt tekniskt perspektiv. Exempel utgörs av ledningsstödsystem som Stridsledningssystem bataljon (SLB) eller ett taktiskt ledningssystem för brigad (LSS Mark).
15. *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, Stockholm, Försvarsmakten, 2020, s 114-115; Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6.
16. Blooms taxanomi, <https://www.kau.se/files/2016-12/Blooms-Taxonomi-matrix.pdf>, (2021-05-17).
17. Op cit, Lind, William S, se not 8; Op cit, Friedman, Brett, se not 8.
18. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3, s 13.
19. Op cit, Thunholm, Peter m fl, se not 5, s 16.
20. Ibid, s 55.
21. Op cit, Nilsson, Niklas se not 6, s 438.
22. Op cit, Thunholm, Peter m fl, se not 5, s 51.
23. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2, s 67.
24. Ibid, s 68.
25. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15, s 29.
26. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3, s 20; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15, s 29.
27. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3, s 20.
28. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2, s 67-68.
29. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 112-114.
30. Ibid, s 114-115; Op cit, Lind, William S, se not 8, s 29.
31. Op cit, Shamir, Eitan se not 3, s 18-19.
32. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 118.
33. Op cit, Lind, William S, se not 8; Liddell Hart, Basil Henry: *The classic book on military strategy*, Penguin Books USA, New York 1991; Op cit, Friedman, Brett, se not 8.
34. Op cit, Lind, William S, se not 8; Op cit, Shamir, Eitan, se not 3.
35. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15, s 36; Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 36.
36. Op cit, *Arméreglemente Taktik*, se not 12.
37. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3.
38. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15; Op cit, Finkel, Meir, se not 8.
39. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3.
40. Ibid, s 23.
41. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2, s 29.
42. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15, s 27-28.
43. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3.
44. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15.

45. Atkins, Sean: "Multidomain Observing and Orienting: ISR to Meet the Emerging Battlespace", *Air & space power Journal*, vol 32, 2018, s 27.
46. King, Anthony: *Command: The Twenty-First-Century General*, Cambridge University Press, Cambridge 2019, s 8-9.
47. Op cit, Shamir, Eitan se not 3.
48. Op cit, Atkins, Sean, se not 45.
49. Op cit, King, Anthony, se not 46, s 282-283.
50. Op cit, Watling, Jack, se not 13, s 16-17.
51. *Ibid*, s 14.
52. Svenmarck, Peter; Luotsinen, Linus; Nilsson, Mattias och Schubert, Johan: *Possibilities and Challenges for Artificial Intelligence in Military Applications*, Försvarets forskningsinstitut, Stockholm 2018.
53. Op cit, Watling, Jack, se not 13.
54. Op cit, Nilsson, Niklas se not 6; Op cit, Shamir, Eitan, se not 3; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15.
55. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15.
56. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6.
57. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s27, 29; Op cit, Liddell Hart, Basil Henry, se not 33, s 335.
58. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 112; Op cit, Shamir, Eitan, se not 3, s 23.
59. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15, s 29
60. Op cit, Shamir, Eitan, se not 3.
61. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15; Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6, s 437.
62. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 112-114.
63. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6; Op cit, Shamir, Eitan se not 3.
64. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2, s 62; Op cit *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15; Op cit Friedman, Brett, se not 8, s 36.
65. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6, s 438-439.
66. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2.
67. Op cit, Svenmarck, Peter m fl, se not 52; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15.
68. Op cit, Liddell Hart, Basil Henry, se not 33; Op cit, Lind, William S, se not 8.
69. Brehmer, Berndt: "Vad är Ledningsvetenskap?", *KKrVAHT*, 1. häftet 2008, s 43-72.
70. Op cit, Svenmarck, Peter m fl, se not 52.
71. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6, s 443; Op cit, Shamir, Eitan, se not 3, s 11.
72. Bringselius, Louise: *Tillit : en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*, Komlitt AB, 2018.
73. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15, s 27.
74. *Ibid*.
75. Op cit, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, se not 2; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15.
76. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 45.
77. Op cit, *Arméreglemente Taktik*, se not 12.
78. Op cit, King, Anthony, se not 46, s 148; Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6, s 439.
79. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15; Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 57-59.
80. Op cit, Thunholm, Peter m fl, se not 5, s 51.
81. Op cit, Nilsson, Niklas, se not 6, s 439; Op cit, Watling, Jack, se not 13.
82. Op cit, Friedman, Brett, se not 8, s 112.
83. Op cit, Svenmarck, Peter m fl, se not 52; Op cit, Watling, Jack, se not 13.
84. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2; Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, se not 15; Op cit, Shamir, Eitan, se not 3.
85. Op cit, Bringselius, Louise, se not 72; Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 2, s 68.