Vägen tillbaka till förra seklets första decennium

av Ola Palmquist

Resumé

Despite the Swedish Army's belief that it's command and control methods are based on the principles of the German Auftragstaktik, in Swedish Uppdragstaktik. the actual methods describe a mindset characterized by a staff-driven, controlled, and synchronized execution of thorough, foreseeing, and detailed plans with little room for lower commanders' independent action. To go back to the future the Swedish army needs to revise its tactical command philosophy and consequently adjust its methods. Emphasis must be placed on the higher commanders' intent rather than on the end state. Flexible reaction and action to what actually happens on the battlefield and exploitation of the lower commanders' initiative must replace the blind adherence to foreseeing planning of what was the anticipated development. Lower echelons must be allowed to pull the higher commanders forwards with their actions and reactions, rather than be driven forward with orders at the right moment. This will also affect the selection and training of officers. The training of units as well as that of soldiers will also be affected. A culture where every individual is regarded as important and able to make a difference must be vigorously pursued.

DEN SVENSKA UPPDRAGSTAKTIKEN av idag är inte ens en blek kopia av originalet. Den står i flera avseenden för motsatsen till denna. Den levererar uppenbarligen inte heller samma effekter. Den saknar "klös och bett". Den är en papperstiger.

Men den måste inte vara det! Vi kan följa rekommendationen från FHS' remissgrupp:

> FHS föreslår att innebörden i den svenska tolkningen av uppdragstaktik, som enligt Militärstrategisk Doktrin 2016 (MSD 16) ska utgöra grunden för ledning inom FM, behöver utvecklas och förtydligas för att kunna ligga till grund för metoder för taktisk ledning om man vill uppnå avsikten med uppdragstaktik. Dessa metoder bör vidare utgöra grunden för ledning oavsett nivå. Den svenska uppdragstaktiken bör tydligt ta sin utgångspunkt i synen på kriget som en växelverkan mellan fria viljor och krigets atmosfär präglat av osäkerhet och friktioner. Därutöver bör fyra andra centrala aspekter ingå: att gå ifrån uppgiften som det centrala till förmån för avsikten, en skyldighet att på eget ansvar frångå uppgiften om så erfordras för att uppnå avsikten, att kraften byggs underifrån samt att cheferna leder striden i täten på sina förband och har det odelade ansvaret. Detta måste sedan kombineras med planeringsmetoder, beslutsförmåga och metoder för ordergivning som understödjer snabbhet och tydlighet. De tyska erfarenheterna visar särskilt på betydelsen av att underlydande förstår avsikten och de strävade därför att om möjligt ge denna muntligt vid personligt sammanträffande. Planeringsmetoden bör utgå från behovet av planering under tidspress, men man behöver även kunna planera där gott om tid står till förfogande, t ex vid krigsplanläggning i fred. Dessa ledningsmetoder behöver dessutom stödjas av moderna tekniska system.[1]

Dagens ledningsmetod har alltså ett allt för stort fokus på staber, planering och genomförande av planer samt förutseende av händelseutvecklingen och att högre chef driver fram direkt underställda chefer (DUC) med order i rätt tid för att lösa tilldela uppgift.

MSS' taktikavdelning har med stöd av FHS tagit fram ett utkast till en *Arméhandbok (AH) Taktisk Ledning*[2] som ska gynna tillämpningen av uppdragstaktik i dess mer ursprungliga form enligt MSD 16. AH Taktisk Ledning kan ersätta AH Ledning 2016 och de mer teoretiska delarna av Metodhandbok Ledning bataljon 2007. Till denna finns ett utkast till *FH Batstab* som ska hantera det mer praktiska tillämpandet på bataljonsnivån. De delar som avhandlar organisation och materiel som ju påverkar hur en stab praktiskt omsätter ledningsprinciper är inte helt klara än. Praktiska jämförelseförsök har genomförts där utkastet till ny metod visat sig vara väsentligt snabbare och underlättar stridsledning efter läget. En *FH Brigstab* bör också tas fram som vilar på principerna i AH taktisk Ledning. AH Brigad 2016 är omskriven till en kompatibel arbetsutgåva färdig för fastställande ihop med AH Taktisk Ledning om så beslutas. Även Arméreglemente (AR) Taktik innehåller många formuleringar som också behöver revideras om beslut fattas att vi ska bli uppdragstaktiker på riktigt.

Den metod som beskrivs i AH Taktisk Ledning bygger mer på anpassad stridsledning av chefen i aktuell situation så som den blivit, efter stridskontakt och direkt underställda chefers (DUC:s) initiativ och agerande. Fokus ligger mer på att skapa förutsättningar för stridskontakt och sedan stridsleda utefter förutsättningarna för att nå avsikten med striden som ligger bakom den ställda uppgiften.

Taktiska förband borde rimligen kunna ledas efter samma grundläggande principer som påverkas av stridens natur oavsett hierarkisk ledningsnivå. Däremot skiljer sig bataljons-, brigad, och högre taktiska staber åt avseende organisation, mängd, tidshorisont och komplexitet i funktionsledning med mera. Detta påverkar ledningsmetoderna i detaljer även om ledningsfilosofin är densamma.

Detta har lett till en försökslösning där dagens Arméhandbok (AH) Ledning och kapitel 1, 2 och 3 ur AH Ledningsmetod Bataljon 2018 lyfts ur för att skapa en gemensam grund för ledning på taktisk nivå; AH Taktisk Ledning. Till denna kommer sedan separata böcker där ledningsorganisation och mer detaljerade metoder (motsvarande kapitel 4, 5 och 6 ur AH Ledningsmetod Bataljon 2018) sprungna ur organisation och taktiska krav för respektive ledningsnivå bataljon, brigad och på sikt division beskrivs.

MSS har med arméchefens godkännande producerat utkastet till AH Taktisk Ledning. Utkastet har tidigt remissbehandlats av FHS och funnits främja uppdragstaktik. Under våren 2019 genomfördes försök med en ledningsmetod för bataljon grundad på principerna i denna bok.

Ledningsmetoden bestäms av stridens natur;

- den mänskliga faktorn,
- komplexiteten,
- osäkerheten
- friktioner,
- tiden.

Ledningsmetoden måste därför möta de underlydandes behov av förtroende och motivation, kunna fungera i komplicerade, svårförutsägbara och okontrollerbara förhållanden som karaktäriseras av friktioner och kamp om tiden. Obeslutsamhet och bristande handlingskraft får ofta allvarligare följder än misstag i fråga om tillvägagångssätt. Ledningsmetoden måste bygga på att

Helmuth von Moltke.

> Seger uppnås genom att finna tillfällen bland problemen.
>
> Sun Tzu[3]

> Ingen operationsplan sträcker sig med någon säkerhet längre än den första sammandrabbningen med fiendens huvudstyrka.
>
> Endast amatören tror att det konsekventa genomförandet av ett fälttåg kan beslutas i förväg, överlagt i alla enskildheter och fasthållet till slutet, skådat i en ursprunglig tanke.
>
> Helmuth von Moltke[4]

mod och vilja att fatta beslut på bristande underlag är en kritisk chefsegenskap.

Av detta följer att ledningsmetoden bygger på chefers förmåga att ofta under stark tidspress fatta beslut om fortsättningen av striden för att nå avsikten utifrån de just nu rådande aktuella omständigheterna, snarare än att försöka förutse händelseutvecklingen och göra detaljerade planer i förväg. De framtida möjligheterna är beroende av hur verksamheten i nuet utvecklas och tillvaratas. Planer för att få igång verksamheten behövs, men utgör bara den plattform utifrån vilken en chef har att improvisera med hänsyn till lägesutvecklingen. Förutom att det är osannolikt att utvecklingen gör att i förväg framtagna planer kan förverkligas, så riskerar planerna att påverka chefens perception mot att leta efter information som bekräftar det man förutsett. Detta riskerar inte bara att få till konsekvens att planerna verkställs trots att situationen inte är den som planen konstruerats för och därmed inte är genomförbar, utan risken är också avsevärd att information som visar på andra tillfällen och möjligheter som man inte planerat för förblir ouppmärksammade för länge och därmed inte kan utnyttjas med den snabbhet som krävs. Att kunna nyttja oförutsedda tillfällen innan de försvinner är ett av de viktigaste syftena med uppdragstaktik.

> Man får inte låta unika tillfällen passera på grund av trivialiteter.
>
> Erwin Rommel[5]

Begreppet Aufdragstaktik myntades i Tyskland, men fenomenet är givetvis känt långt före och långt borta i andra kulturer, och har även där ansetts vara av yttersta vikt att kunna nyttja.

> Mitt i kaoset finns också tillfällen.
>
> Tillfället att besegra fienden kommer tillhandahållas av fienden själv.
>
> I krig är snabbhet av yttersta vikt, man har inte råd att försumma tillfällen.
>
> Tillfällen mångdubblas efter hand som de grips.
>
> Sun Tzu[6]

Begreppet målbild är borttaget. Målbilden som den beskrivs i Metodhandbok Ledning Bataljon 2007 och AH ledningsmetod Bataljon 2018 är som beskrivits ovan problematisk ur flera aspekter. Målbilden produceras med *uppgiften* snarare än *avsikten med striden* som grund. Detta medför en låsning

till uppgiften och därmed högre chefs plan snarare än till avsikten. Alla initiativ mot målbilden som förbandets DUC tar, kommer indirekt att gå mot att verkställa högre chefs plan istället för att med öppen perception leta efter oförutsägbara tillfällen att lämna planen och gå mot avsikten med striden.

Vidare så är det tveksamt om man innan striden ens börjat kan veta hur det kommer att se ut när man löst uppgiften, eller uppnått avsikten? Det finns ofta flera sätt att nå avsikten, men en konkret målbild kräver att man redan innan man börjat bestämt sig för vilket sätt som ska användas och vilken terräng som ska användas. Detta medför i metoden att man därefter tar fram en detaljerad plan, en genomförandeidé, för detta specifika i förhand bestämda sätt att lösa uppgiften som sedan genomförs, istället för att med syftet i fokus reagera på de oförutsedda händelser som inträffar utifrån en flexibel plan intill stridskontakt och använda den terräng som händelseutvecklingen visar vara den mest lämpliga.

När brigadchefen stridsleder och efter händelseutvecklingen tilldelar bataljonerna nya uppgifter för att nyttja upptäckta öppna flanker, möjligheter till kringgångar med mera och med korta tidsförhållanden kastar om bataljoner kommer målbilderna, och därmed de mot målbilderna optimerade flertaliga planerna snabbt att bli inaktuella. Tid att ta fram nya sådana produkter kommer sannolikt inte finnas. Det är tveksamt om dagens metod egentligen går att tillämpa mot en högteknologisk motståndare i högintensiv strid. Under övningar som Brigstri hinner bataljonerna med i tempot, inte tack vare metoden, utan genom att sluta tillämpa den. Även om målbilder, genomförandeidéer, uppföljningsplaner och beslutsstödsplaner snabbt blir inaktuella så ligger avsikten med striden fast. Detta bör bli den fasta punkten som metoden utgår från.

Avsikten med striden är ledstjärnan

> Varje soldat måste veta, innan han går i strid, hur den lilla strid han ska utkämpa passar in i det större sammanhanget, och hur hans strids framgång kommer påverka slaget som helhet.
>
> Bernard Law Montgomery[7]

Fältmarskalken Montgomery var kanske inte en framträdande företrädare för uppdragstaktik, men oavsett grundläggande ledningsfilosofi och huruvida man tilltror individer förmågan att påverka förloppet så ökar motivationen och offerviljan om man vet varför man riskerar livet och förstår att syftet är värt offer. Men i ett uppdragstaktiskt system ska individer inte bara vara beredda att offra livet när de disciplinerat följer order, utan aktivt förstå när de ska vara beredda att offra livet genom att ta egna initiativ och med ansvarsglädje, en form av disciplin det också, lämna given order för att gå mot avsikten med striden. Det är skillnad på att lojalt följa given order utan att ifrågasätta den, och att aktivt hela tiden värdera om given order fortfarande är relevant mot avsikten med striden.

Avsikten med striden måste klart framgå av det uppdrag som erhållits. Med avsikten menas i regel syftet med markoperationen. Den analyserade avsikten ska klart och tydligt framgå och formuleras på enkel och lättbegriplig svenska då avsikten enkelt ska kunna förstås även i lägre förband av soldater och befäl utan högre taktisk utbildning och vana att analysera ordertabulatur.

Avsikten kan framgå av uppdragsformuleringen som högre chef, som i detta fall är den högste taktiske chefen inom ramen för operationen, har erhållit. Avsikten följs i regel av högre chefs och eget förbands stridsuppgifter.

”Avsikten med striden är att fienden inte får komma över KALIX ÄLV och att bryta fiendens anfallskraft”

”Divisionen ska avvärja fientligt framträngande över KALIX ÄLV”.

”Vår brigad ska fördröja längs Europavägen från TORNE ÄLV mot KALIX ÄLV”

I vissa fall kan avsikten behöva förtydligas ytterligare. Exempel är när den egna uppgiftens syfte inte klart är en logiskt följd av högre förbands uppgift. Detta underordnade syfte uttrycks i regel med orden ” I syfte att…” så att sammanblandning med överordnad avsikt och det underordnade syftet undviks.

”Avsikten med striden är att förhindra att fienden får fotfäste och tar en hamn för styrketillväxt”.

”Brigaden ska slå mellan LANDÖN och ÅHUS landstigen fiende.”

”Vår bat ska försvara GUALÖV–NYMÖLLA, i syfte att skydda brigadens östra flank.”

Avsikten med striden är det viktigaste ingångsvärdet för det lägre förbandets strid och stridsledning. Avsikten kan vara gällande under längre tid och behöver då inte repeteras i varje order. Avsikten överrider de uppgifter som erhålls. Den första frågan chefen måste ställa sig när en uppgift tilldelas är om uppgiften fortfarande är relevant mot avsikten, eller har någon förutsättning förändrats så att ett annat handlingsförfarande bättre går mot avsikten? Att ovillkorligt lyda order oavsett händelseutveckling är ett gravt fel.

> Det finns vägar som inte får följas, arméer som inte får attackeras, städer som inte får belägras, ställningar som inte får angripas, order från härskaren som inte får lydas.
>
> Sun Tzu[8]

> Det betyder inte att man ska stå passiv när uppgiften man erhållit är inaktuell. Självständiga initiativ som bär mot avsikten är själva essensen i uppdragstaktik.
>
> Hitta något att slå ihjäl om du saknar order.
>
> Erwin Rommel[9]

I linje med ovanstående så utgår också begreppet *genomförandeidé*. Ett skäl är att det är underförstått att det är planen som ska genomföras, vilket är det vi vill bort från. Viktigare är att genomförandeidén i princip alltid är skedesindelad i tre skeden och ofta väldigt detaljerad där funktionernas roll framgår i skede efter skede. I princip kan en genomförandeidé (GFI) liknas vid en synchmatrix i löpande text istället för i tabellform, och med det kommer risken att det blir en självuppfyllande profetia som leder till att planen genomförs snarare än att oförutsedda tillfällen nyttjas för att nå syftet. I metoden framhålls att senare skeden (som alltså alltid förväntas finnas) ska vara mindre detaljerade än det första. Det är i regel så att det sista skedet är väsentligt mer detaljerat än de första skedena var i det gamla Beslut i stort (BIS), som bara var skedesindelat om det behövdes. GFI är inte kompatibel med idén att händelseutvecklingen efter stridskontakt är oförutsebar och hanteras där och då. Chefens roll inte är dirigentens, utan den ledande improvjazzmusikerns. Man stridsleder på gehör, inte efter noter. BIS ersätter den funktion GFI hade.

Beslutet i stort beskriver övergripande och kortfattat hur uppgiften ska lösas och hur detta bär mot avsikten och grundar sig på den uppgift förbandet erhållit inom ramen för högre chefs avsikt. BIS får inte vara för detaljerat eftersom det då kommer försvåra att lämna planen och reagera på den faktiska händelseutvecklingen

I många fall är kopplingen mellan högre förbands uppdrag och avsikt, och lägre förbands uppgift uppenbar.

”Avsikten med striden är att hindra fienden från att ta en hamn för styrketillväxt.”

”MekB12 avvärjer landstigning inom tilldelat område mellan X och Y”

”121. mekbat avvärjer landstigning inom tilldelat område mellan Z och Y”

I andra fall kan avsikten med bataljonens uppgift förtydligas om kopplingen mot brigadens uppdrag inte är uppenbar.

”Avsikten med striden är att hindra fienden från att utnyttja ARLANDA för styrketillväxt.”

”MekB1 slår luftlandsatt fiende ARLANDA”

”11. mekbat tar mål 101 i syfte att avskära motståndaren urdragningsväg”

I vissa situationer bör chefen i sitt BIS komplettera syftet och uppgiftsställningen framför allt vad avser stridssätt. Exempelvis kan uppgiften till det högre förbandet vara ”fördröj fientligt framträngande mot X minst intill…” Det lägre förbandet har möjlighet att lösa uppgiften med såväl fördröjningsstrid som anfallsstrid, eller till och med som försvar. Valet ska då framgå av BIS inledning. I detta exempel ” bataljonen ska fördröja fiendens framträngande mot X genom anfall mot väg Y väster Y-älven.”

Beslut i stort (BIS) inleds med egen uppgift och avsikt och beskriver kortfattat hur striden ska genomföras genom att valt stridssätt framgår. Ett BIS bör inte vara längre än att mottagarna kan komma ihåg det.

BIS kan vid behov delas in i skeden. Dessa får inte begränsa möjligheter att ge DUC uppdrag långt fram eller att låta DUC ta initiativ och gå direkt mot avsikten om en gynnsam situation uppstår. Det inledande skedet kan beskrivas med högre detaljupplösning än senare skeden, men bör hållas så kortfattat som möjligt. Skeden bortom

Exempel på BIS för bataljon:

”Avsikten med striden är att hindra fienden att utnyttja ARLANDA för styrketillväxt.

MekB1 slår luftlandsatt fiende ARLANDA.

11. mekbat tar mål 11 i syfte att avskära fiendens urdragningsväg.

Bataljonen kommer anfalla på stridstriangel över linje 111, 112, 113 och ta mål 11 från söder.”

Exempel på BIS för brigad med två skeden:

”Avsikten med striden är att hindra fienden att gå över KALIX och att bryta fiendens anfallskraft.

Divisionen ska avvärja framträngande över KALIX ÄLV.

Vår brigad ska fördröja framträngande från TORNE ÄLV mot KALIX ÄLV och hejda fienden Ö ÄLVEN intill dess grannbrigaden anfaller från norr in i fiendens norra flank.

Inledningsvis ska två bataljoner fördröja från TORNE ÄLV till KALIX ÄLV och två bataljoner förbereda försvar av övergångarna KALIX-MORJÄRV.

Slutligen ska två bataljoner försvara övergångarna KALIX-MORJÄRV och två bataljoner utgöra reserv.”

stridskontakt hålls väldigt översiktliga. I många fall behövs inte skeden.

Om BIS indelas i skeden delas dessa även fortsättningsvis upp i var en mening som inleds i ordningsföljd med:

”Inledningsvis ska…”
”Därefter ska… ”
”Slutligen ska…”

Ett BIS grundad på en väl etablerad stridsteknik kan vara mycket kortfattat och kan delges över radio i sin helhet.

BIS formuleras i regel i text och delges muntligt. BIS kan utformas grafiskt med kompletterande text när tid finns för skriftliga orderverk eller för ledningsstödsystem.

Sluta att försöka förutse det oförutsebara

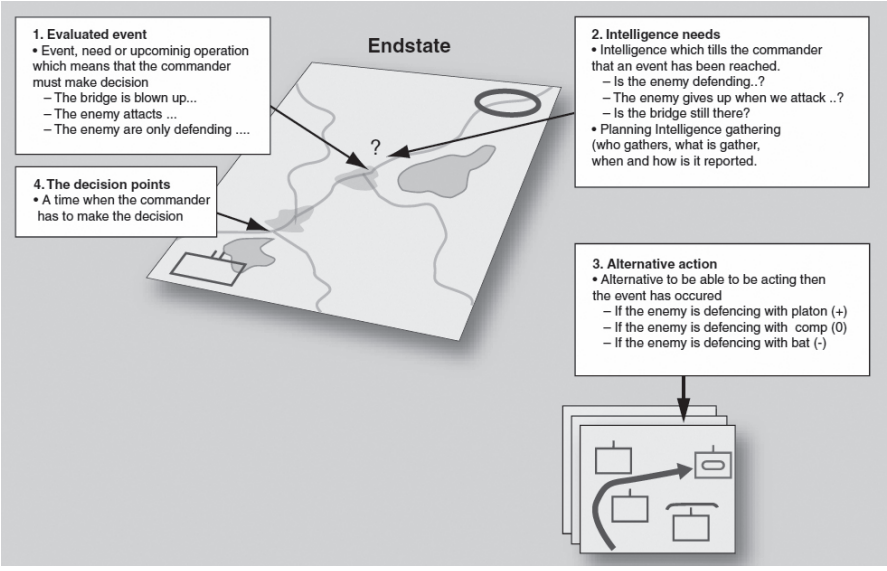
> In a perfect world, HQs always foresee developments in the situation, make timely decisions and relay those to the troops so that they can move seamlessly from one activity to the next. History tells us that this often does not happen.
>
> *The Human face of War,* Jim Storr[10]

Dynamisk beslutsfattning utgår som begrepp, inte för att det är dåligt, utan för att den metod som förknippas med begreppet, *beslutsstödsplanen*, innebär raka motsatsen till dynamisk beslutsfattning. Kärnan i uppdragstaktik är att kunna gripa oförutsägbara tillfällen som yppar sig på grund av friktioner som drabbar motståndaren. Grundtanken i beslutstödsplanen är att chefen ska förutse vad som kan ske i nästa skede av striden, planerad för det i förhand och ge order i rätt tid. Dessa två koncept är inte förenliga. Man kan inte förutse det oförutsebara. Planering i förväg och genomförande av planen ersätts med stridsledning, inte i bemärkelsen att förvalta ett GFI, utan att agera mot avsikten med striden utefter läget som det blivit. Bilden nedan visar hur beslutstillfällena ska fungera enligt metodhandboken för ledning av bataljon (2007 års utgåva).

1. En bedömd möjlig händelse genereras.
2. Hur blir det känt att denna händelse inträffat? Ett underrättelsebehov uppstår och inhämtningen planeras. Detta skapar i sin tur underrättelseinhämtningsplanen där behoven matchas mot resurser och tider.
3. Om och när vi får veta att händelsen har inträffat, vad vidtas för åtgärder? I exemplet visas att det blir tre olika alternativ beroende på hur stark fienden är.
4. När måste chefen fatta beslut för att åtgärderna ska hinna effektueras?

Det finns en inre logik i konceptet. Den bygger på att man kan förutse händelseutvecklingen, avdela spaningsresurser och planera för händelsen med sådan detaljupplösning att man tar hänsyn till tre olika tänkbara styrkor på fienden. Alternativ 1A, 1B och 1C! Allt för att kunna ge order i rätt tid så att DUC hinner bli förberedda.

Logiken bygger på chimärer. Förutseendet leder till att spaningsresurser binds upp för specifika identifierade händelser, som sannolikt inte inträffar, snarare än att relativt förutsättningslöst spana för vad som håller på att hända i en viss riktning. Skillnaden blir kanske inte så stor i vad de sätts in, men hur man tolkar det de rapporterar in påverkas drastiskt av de förväntningar man har. Övningen Brigstri har tydligt visat en klar tendens att tolka in det man identifierat som ett gynnsamt beslutstillfälle i rapporteringen, och att man därmed missar det som egentligen sker. Inte osannolikt med allvarliga eller katastrofala följder. Att spaningen



kan identifiera exakt hur stark fienden är får ansen vara en chimär. Därmed faller de olika alternativen som dras upp i förhand. Spaningen har sett tio soldater. Är det två grupper? En pluton? Ett kompani? Mer? Förväntningarna på att kunna utlösa den geniala plan man förberett påverkar inte osannolikt tolkningen enligt ovan. Hela logiken bygger på att chefen ska fatta beslut och ge order i rätt tid, och därmed likt en dirigent synkronisera sitt förband i genomförandet av planen, inte på att DUC hanterar stridskontakten med tillämpning av typstridssituationer, tar initiativ, och skapar möjligheter som chefen kan utnyttja.

Metoden kan per definition inte hantera oförutsedda tillfällen som uppstår p g a fiendens misstag eller friktioner. Just de fenomen som är syftet med uppdragstaktik. Metoden riskerar också att begränsa perceptionen till faktorer som bekräftar de beslutstillfällen man tagit fram vilket kan medföra att andra oförutsedda utvecklingar blir osedda, och kommer att vara kopplat till vald målbild och GFI, och suboptimerat gå mot uppgiften snarare än avsikten med striden.

Chefen hanterar det vi i MSD beskriver som oförutsägbart genom att förutsäga det och planera i förväg och ge order i rätt tid, inte genom att DUC agerar mot syften på eget initiativ och skapar möjligheter för chefen att stridsleda utifrån läget som det blivit.

Det hävdas ibland att modellen med beslutstillfällen bygger på Berndt Bremers forskning på beslutsfattning Det är sant. Vad som är mindre känt är att han byggde sin forskning på brandbekämpning. Bränder är naturfenomen och följer naturlagar, och är således ganska förutsägbara. Vet man temperatur, vindriktning, vindhastighet och vilka material som finns där kan man förutse utvecklingen av branden ganska väl. Det är intressant att denna forskning, i sig relevant för sitt område, fått stå modell för beslutsfattning för väpnad strid av en organisation som bekänner sig till Clausewitz, åtminstone på pappret.

Många försvarar metoden med att man inte använder beslutstillfällena på det sättet

boken beskriver. En brigadchef yttrade sig på följande sätt: ”Om man gör som metoden är skriven blir det ju jättedåligt!” Brigadchefen hade så klart helt rätt. Men det är ett dåligt försvar av metoden att man redan nu inte följer den. Man använder omfall istället.

> Förtänksamma kan vi vara, otvivelaktligen, men aldrig förutseende.
>
> Napoleon Bonaparte[11]

Omfallsplanering återinförs därför som begrepp. Ledningsmetoden bygger på stridens natur där händelseutvecklingen präglas av oförutsägbarhet och dåligt beslutsunderlag. Metoden förespråkar därför inte att tänkbara händelseutvecklingar hanteras genom att man försöker förutse vad som kan ske och planera för det i förväg, utan att man utifrån den händelseutveckling som faktiskt sker agerar mot avsikten.

Inte desto mindre finns det tänkbara händelseutvecklingar som på grund av hög sannolikhet eller de svåra konsekvenserna av dem gör att vi genom förtänksamhet kan behöva vidta förebyggande åtgärder.

Exempel kan vara att motståndaren genomför en taktisk luftlandsättning på knutpunkter i förbandets bakre fördröjningsområde, att motståndaren försöker kringgå eller omfatta vårt försvar, att våra sidoförband inte lyckas med sin strid eller att det går bättre för oss än planerat.

Omfallen hanterar händelser som är större än vad stridsledning hanterar. Att ett kompani hejdas av fientlig eld och att grannkompaniet genomför omfattning faller inom ramen för stridsledning.

Det kan också handla om när beslut måste fattas för att bataljonen ska kunna använda en av ett antal möjliga övergångar.

Omfallen är mindre detaljerade och beskriver en översiktlig händelse och ett översiktligt sätt att hantera det. Så som många gör redan idag.

Chefen i fokus, inte staben

> Ledarskap är immateriellt, därför kan inga vapen någonsin konstrueras som kan ersätta det.
>
> Omar Bradley[12]

Chefens roll lyfts fram i den nya taktiska ledningsmetoden. Ett symptom är att ledarskap och ledning nu skrivs i omvänd ordning jämfört med föregående metod. Vidare så skiljs inte ledarskap och ledning åt utan beskrivs som tätt sammanlänkande i en enhet. Ledarskap utövas alltid, medvetet eller inte. Chefens ledarskap framhålls som avgörande för förbandets effekt då chefen leder människor i strid, d v s under extrema förhållanden. De ledda kommer ofta vara trötta, rädda, drabbade av självtvivel eller rygga inför stort ansvar för uppgift och underställda. De behöver stödjas med motivation, beslutsamhet och föregångsmannaskap av sin chef.

Exakta tillämpningar för olika staber är beroende av stabernas storlek, som styrs av krav på 24/7-kapacitet, förmåga att verka som fristående bataljon utan stöd av brigadstab m m, och deras utrustning.

Chefens personliga ledarskap och föredöme utgör grunden för ledning på taktisk nivå. En viktig del i den uppdragsbaserade ledningsfilosofin är att skapa en atmosfär som möjliggör ett ömsesidigt förtroende. Chefens närvaro i striden under livsfara och umbäranden, ett gott ledarskap är, och kommer att förbli, en av de viktigare ingredienserna i förmågan att leda militär verksamhet. Ledning genom uppdrag kräver ett starkt inslag av direkt ledarskap. Värdet av det personliga sammanträffandet är därför något som inte får underskattas. Chefen leder därför i regel framskjutet bland de ledda. Att själv se vad

Framskjuten ledning för att samordna eld och rörelse.

som händer kan vara viktigt för chefen om terrängen och förbandets utbredning medger det, men minst lika viktigt är att chefen syns bland de ledda som föredöme.

Chefens synliga närvaro under striden är ofta kritisk för att motivera underlydande. Att dela faror och umbäranden är en viktig del i ett gott ledarskap. På bilden ses bataljonchefen 2. pansarbataljon, PB26, med stabsmedlemmar, stridsleda pågående anfall under bataljonens KFÖ 1976.

Chefens rörliga framskjutna ledningsplats samordnar i första hand eld och rörelse. Stabsofficerare stödjer chefens framskjutna ledning, inte minst vad gäller inriktning av och uppföljning av funktionerna. Stödet kan utgå från stabsplats eller medfölja chefen. På grund av de i regel mycket korta tidsförhållandena bör chefen ha omedelbar tillgång till detta stöd för att med minimal tidsåtgång efter sitt beslut igångsätta verksamheten både med manöverförband och funktioner, med minsta möjliga samordningsfriktioner. Det bör följa med chefen där denna befinner sig.

Under tiden fram till omkring år 2000 var ledningsträningsanläggningen (LTA) ett viktigt redskap för att träna just detta. Det centrala var då att öva det som då kallades Uppehållsplats 1 (Upl 1) med bataljonschefen i tidskritisk beslutsfattning och stridsledning då stridsplanen havererade. Övningsledningen säkerställde att så skedde oavsett hur bra plan bataljonen hade producerat, för syftet var att öva stridsledning. Den centrala befattningen i LTA var handledare Upl 1 som var en krigsplacerad och övad bataljonchef. Metoden fanns inte välbeskriven någonstans. Var den helt underkänd utvärderades den självfallet, men fokus var tydligt vilket märktes exempelvis av att Upl 2 och stabsplatsen knappt följdes upp och det fanns inte alltid en avdelad handledare till dem. Det fanns en ”mock up” för en stridsledningspansarbandvagn 3021, men Upl 2 och stabsplatsen arbetade i vanliga kontor. Det lades lite energi på dem. Kanske för lite?

Med Metodhandbok Ledning Bataljon kom efter 2000 en mycket välbeskriven, men komplex och detaljerad beskrivning om hur en stab arbetar internt. Att lära ut denna kom att bli tyngdpunkten för LTA. Denna fokusförskjutning resulterade i att det skaffades ”mock up” för ledningsfordon för hela staben (vilket var bra) och att övningarna kom att handla om att premiera korrekt tillämpning av den detaljerade metoden i boken för stabens olika delar och samordning mellan dessa, snarare än chefens stridsledning. Fokus har blivit ett internt navelskådande av de egna stabsprocesserna som dessutom växte då LTA fick ansvar för att ytterligare utveckla (fördjupa) metoden. Symptomatiskt är att MSS idag bemannar LTA med en handledare stabsplats, men inte en handledare främre ledningsplats med bataljonchefen. Den får den övade bataljonen ta med själv från sitt hemförband. Att denna fokusförskjutning får stor inverkan på hur vi uppfattar vad ledning innebär är uppenbart, och förödande.

Ont om tid är det nya normala

> Combat is too complex for detailed, highly analytical decision-making.
>
> There is compelling evidence that the quantity of information used by battle-field commanders is in practice, very small.
>
> *The Human face of War,* Jim Storr[13]

Det normala för en manöverbataljon är att nya beslut måste fattas med mycket kort tid till förfogande. Stridens höga tempo och konsekvenserna av krigets dimma medför att bataljonen ofta snarast, eller omedelbart, måste påbörja lösande av den nya uppgiften för att nyttja ett oförutsett tillfälle eller möta en negativ händelseutveckling. Det är egentligen inte alls något nytt, men under lång tid har det normala i svenskt tänkande varit att det finns gott om tid att gå genom alla mallar och processteg ordnat och systematiskt. Normalbilden har via övningar där tid ges anpassats till metodens krav, snarare än tvärtom. När tillgänglig tid under dubbelsidiga stridsledningsövningar som BrigStri visar sig vara väsentligt kortare, eller obefintlig, och stabernas inre cirklar rubbas klagas det högljutt över att de inte får göra något ”ordentligt”.

Under tidspress är det viktiga att ur informationsmängden få underlag till vilket stridstekniskt förfarande som ska väljas i aktuell terräng under aktuella tidsförhållanden för att lösa aktuell uppgift mot aktuell motståndare. Det handlar alltså om att i mängden information lära sig identifiera vilka utgångsvärden som är avgörande för valet av lösning från fall till fall, snarare än att gå genom all information vid varje tillfälle.

Det främsta underlaget för bataljonens lösande av ett uppdrag är högre chefs avsikt med striden och eget uppdrag eller uppgift. Högre chefs avsikt är i första hand ett stöd för bataljonchefen att kunna agera inom ramen för uppdragstaktiken samt för fortsatt planering inom staben. Högre chefs avsikt med striden ska också delges DUC för att öka förståelsen för högre chefs verksamhet samt eget uppdrags eller uppgifts syfte.

Planeringen ska leda fram till att bataljonchefen formulerar ett beslut i stort (BIS) för sitt uppdrag/uppgift. BIS kompletteras med uppdrag/uppgifter vilka ges som order i vilka beredduppgifter kan förekomma. Vid tidspress, exempelvis då ny uppgift eller uppdrag anländer under genomförandet av en annan uppgift, som är normalfallet används ofta en metodik som bygger på att chefen driver processen genom att tänka högt och att närvarande stabsmedlemmar infogar kommentarer och tillhandahåller nödvändiga fakta. Metoden medger att bataljonen inom minuter kan ge order till DUC för att påbörja det nya uppdraget. Planeringen kan fortsätta och kompletterande order ges efter hand som verksamheten påbörjas.

Minsta krav på en slutprodukt, order, för att påbörja insatsen är ett BIS och korta uppgifter till de viktigaste förbanden. I regel medger tidsförhållandena under strid bara muntliga order, men vid gott om tid kan de delges på skiss eller skriftligt. Detta bör vara kort och kärnfullt och inte för detaljerat, i synnerhet när det gäller eventuella senare skeden i striden. Framför allt ska en order vara entydig och inte kunna missförstås.

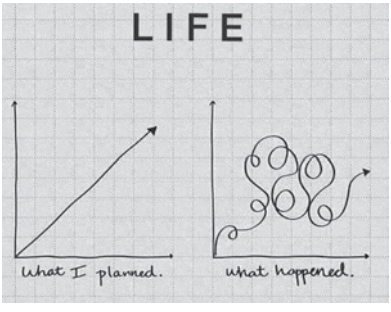
> Decision-making which generates a general idea, a ”sort of thing” can be done very quickly. Structured analytic decision-making cannot.
>
> *The Human face of War,* Jim Storr[14]

Att staber, även bataljonstaber, inför övningar, även på LTA, påbörjar och slutför planeringen långt innan övningen börjar leder till att normalbilden blir gott om tid och att omfattande skriftliga orderverk för hela förloppet blir normerande. När sedan startläget vid övningen är annat än det man planerat för och planen är överspelad knorras det högljutt vilket gör att övningsledarna ofta låter startläget vara det väntade, vilket gör att planerna håller.

Stridsledning trumfar planering!

> Officerarna vid en pansardivision måsta lära sig att tänka självständigt inom ramen för den övergripande planen och inte vänta på att erhålla order.
>
> Erwin Rommel[15]

Att stridsleda är att leda striden mot avsikten med densamma genom att kontinuerligt agera och reagera på händelseutvecklingen genom att ge nya eller förändra redan givna stridsuppgifter, ange nya eller förändrade anfallsmål, flytta, eller ange, gränser, öka eller minska graden av samordning, förändra stridindelning eller flytta eldtillstånd med mera. Avsikten med striden är fyren som pekar ut riktningen, stridsledningen i form av reaktioner på reaktioner kommer i regel innebära att man i inte kommer att ta den väg dit man från början tänkt sig.



När stridskontakt inträffar agerar underställda chefer i regel enligt stridstekniska typsituationer med sina förband. Bataljonchefen beslutar med underlag från DUC:s rapporter om vad de vidtagit för åtgärder och hur läget utvecklat sig avseende hur striden ska föras för att nå syftet. Också bataljonens val av åtgärder grundar sig i regel i stridstekniska typsituationer för respektive bataljonstyp. Bataljonchefen beslut för fortsatt strid delges som en kortfattad kompletterande order till bataljonen.

Bataljonchefen följer kontinuerligt upp hur situationen utvecklas för att fortlöpande med nya kompletterande order såväl agera genom att utnyttja tillfällen som presenterar sig, som reagera på motgångar och friktioner.

Det är viktigt att framhålla att det inte på något sätt är fel att reagera! Att reagera är inte att passivt parera, och är inte dåligt! Det är att anpassa sig till det aktuella läget. Vårt uttryck (klyscha?) att det är fienden som ska reagera, och tvingas parera vårt agerande, kan leda till envist fasthållande av planen när den är hopplöst överspelad i tron att man då agerar snarare än reagerar.

> Om du idag slår en engelsman i magen, i morgon i ansiktet, och i övermorgon sparkar du honom i baken, så kommer han inte att klara det. Den engelska ledningen kan inte anpassa sig till det oväntade.
>
> Erwin Rommel[16]

Åter måste LTA och dess betydelse lyftas fram. Förskjutningen mot metod, processer och förutseende planering har fått stor betydelse. På LTA hävdar man att både övar metod, inklusive stridsledning och taktik. Men med stridsledning avses den ”dynamiska beslutsfattningen”, det vill säga att öva beslutsstödsplanens beslutstillfällen, att se om staben identifierat rätt sannolik

händelseutveckling (som göms i förutsättningarna) och tagit fram planer i förväg för att effektuera när det inträffar. Att taktik övas innebär således att rätt taktik enligt handböcker tillämpas i planverken.

Det är inte meningen att vi ska gå tillbaka till 1990-talets metod. Den var också påverkad av inflytande som är inkompatibelt med uppdragstaktik. Som kadett på KHS AK 1993–1994, 202. kursen vid Krigsskolan Karlberg, fick författaren en kommentar på att Norrlandstaktikskrivningen som handlade om att ge beredduppgift till ett kompani att utföra eldöverfall längs väg 356 ansågs vara otillräcklig. Exakt var längs vägen ska eldöverfallet utföras? Beredduppgifter skulle vara lika detaljerade som ordinarie uppgift. Inte mycket handlingsutrymme för kompanicheferna att agera efter läget med det synsättet. Våra BIS var lika detaljerade i sista skedet som i det första. Vi hade också alltid tre skeden. Vi ska inte tillbaka till 1990-talet. Konceptuellt, men så klart inte i detalj, bör vi återgå till 1910-talet

Organisation och materiel? Många inflytelser påverkar

Många frågar direkt efter hårdvaran i en ny ledningsmetod. Hur stor är exempelvis en bataljonsstab? Vilken materiel finns? Hur är den organiserad? Svaret på dessa frågor beror så klart på den filosofiska grundinställningen till hur strid på taktisk nivå ska ledas. Men det finns fler inflytelser. Ska alla bataljonsstaber dimensioneras för att ingå i en brigad som är stridsenhet, och som avlastar bataljonen med mycket, eller ska den dimensioneras mot att kunna vara kärnan i en fristående stridsgrupp? I så fall är den själv stridsenhet, och kan inte räkna med stöd av en brigadstab. Det torde innebära behov av större bearbetningsförmåga och planeringsförmåga inom flera funktioner. Ska bataljonen ha 24/7-förmåga? Det ställer också krav.

Det är en sak vilken materiel som ledningsmetoden gynnas av, och en annan vilken som finns tillgänglig. Om ovanstående ledningsmetod ska tillämpas och bataljonen ska kunna agera och reagera utefter händelseförloppet snarare än att följa en plan borde bataljonchefen ha stöd med funktionsledningen i sin framskjutna ledning där bataljonchefen kan prata med sina DUC personligen inför, eller efter, beslut och hur dessa påverkar funktionerna. Det skulle kunna lösas genom att bataljonchefens ledning inte utgår från ett stridsledningsfordon 90, utan från två, där den andra medför funktionsföreträdare utom företrädare för bekämpning som återfinns i bataljonchefens egen vagn, precis som idag. En lösning som ytligt ser ut som den som tillämpades i pansartrupperna fram till cirka år 2000, men som egentligen skiljer sig en hel del från hur vi gjorde då.

Modellen har prövats i MSS ledningsträningsanläggning av 72. pansarbataljonen och fungerade då väl. Funktionsrepresentanterna kunde ofta bara lämna klartecken genom en öppen bakdörr, eller under rörelse från en öppen stridslucka till bataljonchefen som tecken på att de uppfattat vad som behövde göras, tog tag i det och att de inte var någon begränsning. Vid behov av kortare dialog medger lösningen att man ”dockar” bakvagn mot bakvagn eller att man ”kör kloss” och med avtagna hjälmar pratar med varandra med öppna stridsluckor. Bataljonchefens ställföreträdare bör ha en identisk ledningsförmåga, men vara grupperad på en annan, mer skydd plats på stridsfältet, främst redo att ta över ledning om (eller snarare när)

bataljonchefen slås ut eller av annan anledning inte kan leda.

Då ställföreträdaren kontinuerligt följer upp utvecklingen för att kunna överta ledning utan fördröjning kan denne stödja bataljonen med rapportering till högre chef och sidoförband. Ställföreträdaren kan också leda i annan riktning (ett undantagsfall så klart), eller samverka med sidoförband, följa upp viss verksamhet med mera eller planera någon annan verksamhet. Med funktionsstödet i den framskjutna ledningen kommer stabsplatsen kunna reduceras i storlek. Hur mycket beror på många faktorer, exempelvis sambandslösningarnas utformning inom brigaden.

Ovanstående konceptuella lösning, som befunnits fungera i försök, krockar med befintlig materiel, val av lösningar och organisation. Lösningen ovan innebär att bataljonen bör ha fyra stycken Stri 90. Stabsplatsen skulle också, beroende på hur sambandslösningarna ser ut inom brigaden, kunna ha Stri 90. Nu räcker inte antalet Stri 90 till detta. Stabsplatsen kan ha Stridsledningsfordon 90, men behöver kanske inte det egentligen? Stridsledningsbandvagn 410 (eller vad den kommer benämnas) och/eller de nya splitterskyddade stabshytterna räcker sannolikt gott, och medger en bättre arbetsmiljö som i många lägen kan vara nog så viktigt. Det är dock osäkert om antalet stridsledningsfordon 90 ens räcker till fyra per bataljon? Kan ledningsstödsvagnarna utgöras av stridsledningsbandvagn 410? Eller ska båda vagnarna i bataljonchefens framskjutna ledning vara stridsledningsfordon 90 och ställföreträdarens ha stridsledningsbandvagn 410?

Nackdelarna med båda dessa alternativ är uppenbara. Det finns idag ett stort antal stridsledningsfordon 90 i manöverkompaniernas stab och trossplutoner. Det beror på att när armén reducerades så blev de över och kunde användas där. Det är i grunden ett slöseri med kvalificerad ledningsmateriel. De kan ersättas av andra fordon, om det prompt måste vara stridsledningsförmåga i stridstrossarna kan det vara stridsledningsbandvagn 410. Argumentet att det är den enda 40 mm-pjäsen i stridstrossen och att vagnen inte kan tas bort kan inte ha sådan vikt att vi låter bataljonens förmåga till stridsledning nedgå för att närskydda stab och tross med stridsledningsvagnar som är en bristvara!

Om det ändå är så att antalet stridsledningsvagnar är för litet för ovanstående metod som bättre borde stödja en ledningsmetod som bygger på stridsledning i aktuellt läge och vi inte vill använda stridsledningsbandvagn 410, så kan den grundläggande nya metoden tillämpas med framskjuten ledning som, liksom idag, består av ett stridsledningsfordon 90. Funktionsstödet får då utgå via radio eller telefon, liksom idag. Det är inte optimalt, men kan vara det möjligas konst till dess att ny materiel tillförs eller omfördelas. Det omöjliggör inte bytet till en metod grundad på uppdragstaktik, det är bara inte optimalt.

Det behöver framhållas att materiel- och ledningsbehov som tas för givna i dagens organisation ofta stammar från idén att högre nivåers planer, där funktioner samordnas högre upp, ska genomföras av lägre nivåer vilket ställer andra och högre krav på exempelvis konstant upprättat samband. Om idén istället är att lägre chefer tar initiativ och drar fram högre nivåer, så kan materiel- och ledningsbehov se annorlunda ut, vilket medger att materiel kan omfördelas eller omprioriteras. Argument om varför det måste vara på ett visst sätt, som kan vara giltiga i dagens metod, kanske inte är giltiga i en ny metod som grundar sig i ett annat filosofiskt förhållningssätt. Det kan vara så att dessa argument, ”det går inte att göra så”,

egentligen är argument för en ny metod där det går att göra så. Det kanske borde gå att göra så? Om vi ställer andra krav, litar på våra chefer, och accepterar att vi inte kommer ha kontroll över skeendet, och slutar inbilla oss att vi kommer att ha kontroll tack vare teknik och processer? Den kontroll vi kommer att ha är den som våra underställda skapar åt oss med sitt agerande.

Urval, utbildning, träning och fredstida förvaltning utgår från ovanstående, men är lika viktigt

Men att byta till en ny ledningsmetod och kanske omorganisera våra taktiska staber, är bara en del i vad som behöver göras. Minst lika viktigt är hur vi rekryterar, utbildar och tränar våra chefer, och även soldater.

> Stora krav ställs alltid på omdöme, kreativitet, initiativ, beslutsförmåga, moral, samarbetsförmåga, lydnad, mod, uppfattningsförmåga, snabbhet, precision och så vidare.
>
> Dessa kvaliteter är avgörande för att kunna gripa och utnyttja tillfällen som kan leda till överläge.
>
> MSD 12[17]

Det är slående att alla dessa adjektiv är personliga egenskaper. Inga är kunskaper eller färdigheter. Det enskilt viktigaste är att skapa ett urval där vi kan välja viljestarka fritänkande ”vinnarhjärnor” med omdöme som är naturliga ledare och föregångsmän. Dessa ska vi sedan utbilda och träna för att slipa deras naturliga lämplighet.

Utbildningen bör ha fokus på beslutsfattning under tidspress i en ständigt föränderlig miljö. Ingångsvärden för beslutsfattning ska bytas ut utan förvarning, eller till och med under beslutsprocessen. Formalia måste vara sekundärt i förhållande till förmågan och viljan att snabbt fatta beslut och få i gång verksamheten utan tidsfördröjning.

Träningen av chefer och förband måste ha som mål att samma situation inte ska uppkomma två gånger. Detta gäller så klart inte inlärning av typstridssituationer på stridsteknisk nivå, utan tillämpad träning med förband. Det är anmärkningsvärt hur ofta vi vill förbereda oss inför det stora genomförandet, kanske på en slutövning eller en FMÖ, genom att försöka träna så likt som möjligt inför ”prestationen”. LTA har en nyckelroll. Vi behöver återgå till hur vi tränade i LTA tidigare där momenten hade det uttalade syftet att tvinga de tränade att frångå sin plan. Hur bra plan de än tagit fram hände något som tvingade fram en anpassning till läget. Vi måste lämna träningsmetoden där en bataljon som hittat klon i övningsmomentet och förutsett händelseutvecklingen, och planerat för det, premieras genom att planen genomförs med framgång.

Det måste bli normalt att när en övning som BrigStri startar, så har det skett förändringar mot det tidigare angivna startläget, så att nya beslut måste fattas omedelbart. Det är illavarslande när bataljonschefer på slutgenomgångar underkänner övningsledningen för att deras bataljon fann sig i ett annat utgångsläge vid övningsstart än vad de planerat för. Det är fara å färde när brigadstaber skickar stabsmedlemmar till övningsledningen före övningen, och framför att man inte vill ha några överraskningsmoment. Sekundärt tränad stab är fortfarande tränad! Det är oroande när en brigadstab som ska lämna över ett område till en annan brigad under strid, kontaktar övningsledningen inför momentet och uttrycker att man hoppas att man får tid att göra en ”riktig” överlämning. Kan fienden vänligen göra halt så att vi metodiskt kan tröska genom våra mallar, matriser och annan formalia utan att någon flåsar oss i nacken? ASÖ, ASSÖ eller BrigStri

är för bra stridsledningsövningar med större förband mot en tänkande dynamisk fiende för att slösas bort på grundläggande stabsmetodikträning . Normalförfarandet, det normerande, borde vara ont om tid, och inte som idag, gott om tid.

Vi behöver också vara observanta på en del synsätt vi tar för naturliga vilka är symptom på att vi i grunden inte ser individer som viktiga, utan som kuggar i ett urverk. Uppdragstaktik hämtar sin kraft från tron på att individer gör skillnad. Individerna måste vara motiverade att göra skillnad, att fatta egna beslut som kanske går mot uppgiften man fått, men som har bäring på avsikten med striden. Då måste vi skapa en kultur där individerna känner sig trygga i att fatta egna beslut. Där de känner att de får göra, och gör, skillnad. Där de behandlas som viktiga. Det gör vi inte idag. Det är snarare så att vi även här har en Tayloristisk syn på individer som just kuggar i systemet, lätt utbytbara och absolut inte oersättliga.

Det börjar redan med de värnpliktiga. Många av oss anser att uppdragstaktiken går ner till ”lägsta” (jag vill hellre kalla den ”den mest frontnära”) officersnivån. Det märks i vår kultur att många inte ser soldatnivån som en del i uppdragstaktiken. Nedvärderande uttryck, som de flesta av oss använt, visar snarast en inställning som ser soldaten som någon sorts lägre stående varelse eller förbrukningsmateriel. Det är som taget ur ett system där eldkraften är det centrala och soldaten är kanonmat som ska göra det den blir beordrad, och inte mer. Våra allmänt accepterade kulturuttryck visar tydliga härskartekniker i hur befälet behandlar soldaterna. 1,25 m innanför dörren till befälsrummet finns en gul tejpremsa på golvet. När soldaten som har ett ärende till sitt befäl knackat på dörren (vilket är normal hyfs) och får komma in (inget märkligt så långt) ska soldaten gå in till tejpen, ställa sig i enskild ställning, medan befälet förblir sittande, och anmäla ”Kapten! Vpl Larsson anmäler sig” eller ännu värre ”Vpl Larsson anhåller om att få ställa en fråga”. Inte konstigt att soldaterna i det längsta drar sig för att söka kontakt med befälet. Men så vill vi tydligen ha det.

Så gör vi inte inom officerskåren mot varandra. Eller visst gör vi det ibland? Om vi har ett ärende till en överordnad, och inte känner denna, eller upplever att det är en formell (för att använda ett diplomatiskt ord) individ kan vi ju mycket väl göra på samma sätt även som överstelöjtnant. Varför kan vi inte behandla varandra som folk och knacka, öppna dörren när vi uppmanas (om den inte är öppen vilket den borde vara för att visa att chefen är tillgänglig för sina medarbetare), och fråga ” Kapten, jag undrar om… ” varpå vi pratar som människor med varandra. Hur visiterar vi logement och andra städområden? Hur beter vi oss? Är det välvillig kontroll, eller är det härskarbeteenden? Nu är det säkert många som reagerar att detta inte har med härskartekniker att göra. Det handlar om disciplin och att göra soldater av civilister. Men det fostrar inte tänkande, motiverade, självgående individer som tar initiativ, och kanske byter sin uppgift när det är påkallat. Behandlar vi soldater, och befäl, som oviktiga kuggar, är risken överhängande att det är just det vi får.

Nu finns det många förband och delar av förband som på grund av tjänstens natur inte driver detta till sin yttersta spets utan under utbildningens gång mjukar upp inställningen och så småningom faktiskt behandlar soldaterna som människor. En del gör det tidigare än andra. Men den grundläggande svenska synen på värnpliktiga finns där. Den är en logisk konsekvens av det franska inflytandet från 1920-taket och framåt. Den kulturen är inget vi behöver ta med oss när vi bygger upp en ny värnpliktsarmé. Som

flera olika förband visat kan man få både bra soldater och ha ordning och reda, och framför allt mer motiverade och självgående soldater, utan att imitera filmen Full metal jackets pedagogik. Istället för att ha den traditionella grundsynen på de värnpliktiga bör vi se på dem som viktiga individer som ska uppmuntras och behandlas som unika personligheter som vi värdesätter. Det är ju de som är längst fram i striden. Då kommer de följa sitt befäl när detta tar initiativ bortom tilldelad uppgift, även om det innebär livsfara. De kan till och med själva ta dessa initiativ. Då kan vi få uppdragstaktiken att fungera på allvar.

> Den som leder trupp har ingen rätt att tänka på sig själv.
>
> Walther Model[18]

> Att vinna männens förtroende kräver mycket av chefen. Han måste visa omvårdnad och varsamhet, se efter sina män, utstå samma umbäranden och framför allt visa självdisciplin. Men när han väl har deras förtroende kommer de följa honom genom helvetet.
>
> Erwin Rommel[19]

> Behandla dina soldater som dina egna älskade söner. Och de kommer följa dig ned i den djupaste dalgången.
>
> Sun Tzu[20]

Tyvärr går synsättet igen i hur vi ser på våra officerare. De förefaller ofta uppfattas som kuggar, som är utbytbara med varandra. Tydligen har alla samma kompetens på allt eftersom vi utan att tveka omplacerar officerare som byggt upp en gedigen kompetens inom ett område till helt andra arbetsuppgifter, och ersätter officeren med någon som inte har mer än basal kompetens inom aktuellt område. Förfarandet är mycket likt det amerikanska system som Jörg Muth beskriver i *Command Culture*.[21] För blivande högre chefer är det nog lämpligt att få en bredd i kompetens snarare än djup, men de behöver ha underlydande som har djup kompetens inom sina smalare områden. Så bygger vi staber i krigsorganisationen.

Hur den fredstida administrationen med sin förvaltningslogik påverkar möjligheterna till uppdragstaktik är det många som har uppfattningar om. Jag är övertygad om att det går att i större grad än i dag tillämpa uppdragstaktik i fredsadministrationen, även om vi kanske aldrig kan komma lika långt som i stridsledning under krig. Uppdragstaktik är svaret på frågan hur man lämpligast leder strid mot en tänkande motståndare i en miljö som kännetecknas av friktioner, kaos, okunskap, missuppfattningar, rädsla och förutfattade meningar. Det är inte nödvändigtvis svaret på frågan hur man bäst fredsadministrerar en armé. Däremot bör förvaltningen inte lägga hinder i vägen, utan så långt som möjligt fostra uppdragstaktik som kultur.

Det tål att upprepas. Uppdragstaktik är en kultur, inte en uppsättning metoder eller organisationsstrukturer. Den påverkar däremot metoder och organisationsstrukturer. Men också synen på utbildning och träning och på mellanmänskliga relationer och vilka individer som är lämpliga som chefer och ledare. Hur många vill egentligen ha underlydande som konstant ifrågasätter sina uppgifter, som läser högre styrdokument och anser sig bättre veta vad som ska göras? Som utan att fråga ändrar beslut när de anser det vara lämpligt? Som ideligen tänker utanför boxen och i ett sent skede ändrar sig för att de anser att någon förutsättning förändrats? De flesta av oss anser att sådana människor är jättebesvärliga underlydande som vi helst inte vill jobba med. Men det är sådana vi behöver för att uppdragstaktik ska fungera.

Vill vi så kan vi, men vill vi?

> Change begins at the end of your comfort zone.
>
> Roy Bennett[22]

Vi kanske inte egentligen vill ha uppdragstaktik. Inte som den tyska. Om vi tycker att kontroll, förutseende planer, fogligt disciplinerat genomförande och mekanisk metod är vägen framåt mot framgång i strid behöver vi inte göra så mycket. Förutsättningarna för det finns redan på plats.

Den svenska uppdragstaktiken av idag är som framgått ovan inte ens en blek kopia av originalet. Den står i flera avseenden för motsatsen till denna. Den levererar uppenbarligen inte heller samma effekter. Den saknar klös och bett. Den är en papperstiger.

Men den måste inte vara det! Det går att ändra på. Men det kräver delvis nya metoder och synsätt som påverkar det mesta vi gör i slutändan. Det kommer ta tid. Nuvarande officerskår är uppväxt med värderingar som i mångt och mycket är främmande för uppdragstaktik. Vi gillar kontroll och ordning. Vi har ett förändringsarbete att göra. Vi behöver *inse* att vi har ett förändringsarbete att göra. Vi måste lära oss att planer och matriser inte ger oss kontroll. Vi måste vänja oss vid att agera utan att ha kontroll. Detta om vi vill kalla oss uppdragstaktiker med någon grad av trovärdighet.

Författaren är inte övertygad om att detta kommer att ske. Arbetet med en ny taktisk ledningsmetod har enligt uppgift pausats för att samordnas med övrig taktik- och metodutveckling. Det kan ju låta klokt ur ett traditionellt svenskt perspektiv. Men det innebär att istället för att vara en grundplatta som allt annat utgår från, som i Tyskland under slutet av 1800-talet, blir uppdragstaktik en variabel av många som ska avvägas och synkroniseras med andra inflytelser. Bara att detta uppfattas vara rätt gör att författaren anar att det kommer bli en urvattnad lösning där uppdagstaktiska honnörsord pryder noggrant beskrivna sekventiella metoder och processer. Igen!

Författaren är möjligen i detta avseende luttrat cynisk. Men cyniker är som bekant idealistens namn på realisten. Det visar det sig att den nya doktrinen för gemensamma operationer (DGO 20) är ett steg, inte mot uppdragstaktik, utan ytterligare bort från den. Lars Greko har visat att DGO 20 är helt inkonsekvent mot MSD 16. För att dölja det sminkar man remissutgåvan kraftfullt med uttryck från MSD 16. Men bakom fernissan finns grunden som inte alls passar in i ett uppdragstaktiskt koncept. DGO 20 innehåller precis som Metodhandbok ledning bataljon 2007, Arméreglemente taktik 2013 och Arméhandbok ledning 2016 spår av något som kan liknas vid ett förespråkande av initiativ och ickelinjärt agerande. Men om 90 procent består av centraliserad ledning där det uttryckligen i ett stycke står att ”det viktiga är att inte göra fel” (DGO 20 2020:105), hur skall man då lyckas få extremt stressade människor att lämna planer och ta initiativ på eget ansvar? Till detta lägger vi den kraftigt anglo-amerikanskt influerade svenska operativa planeringsmodellen SPL. DGO 20 står faktiskt väsentligt längre från MSD 16 än de andra uppräknade publikationerna!

Argumentet att innehållet i DGO 20 är baserat på forskning må vara sant, men är det relevant forskning? Författaren har tidigare ifrågasatt om Berndt Brehmers forskning om bekämpning av bränder verkligen är relevant för väpnad strid. DGO 20 innehåller också ett operationellt ramverk baserat på forskning av den prisbelönte David Snowden. Denne forskade på mellanmänskliga interaktioner inom IBM. Säkert banbrytande inom

det området, men det går att ifrågasätta relevansen för ledning i strid.

Tankarna bakom DGO 20 har tidigare östkostat flera miljoner under flera år i försöken att skapa en skalbar modell för att förutsäga utfall i strid, operationer och krig. Det lyckades naturligtvis inte, men visar att vissa faktiskt anser att utfallet av strid är inte bara förutsägbart utan matematiskt möjligt att förutbestämma. Det är så långt från Clausewitz och tankarna bakom uppdragstaktik man kan komma, men det har fått stort genomslag på den svenska synen på ledning av strid. Det finns flera mycket viktiga invändningar mot att bygga på systemteori. Den främsta är att den inte är förenlig med samhällsvetenskapliga grundantaganden. Man brukar på goda grunder framhålla att kriget är ett samhällsfenomen, inte ett biologiskt eller tekniskt system.

Hur kan det ha blivit så här? Har arbetsgruppen bakom DGO 20 inte läst MSD 16:s syn på uppdragstaktik? Klas Vinblad von Walter skriver på akademiens blogg den 21 juni 2021 om att andra hänsyn trumfat uppdragstaktiken, mer eller mindre medvetet. Såväl MSD som DGO slår fast att vi ska kunna vinna tillsammans med andra *eller* undvika att förlora enskilt. DGO anger att vi ska vara interoperabla med Nato för att uppnå detta. För att vara interoperabel ska vi använda *likartade* processer och metoder som Nato. FMSI (Försvarsmaktens strategiska inriktning) skriver att vi ska *tillämpa internationellt vedertagna processer, metoder och standarder.* Det är värt att notera glidningen från att vi ska kunna operera med Nato, till att vi ska använda liknande metoder som Nato, till att vi ska använda samma metoder som Nato. Natos metoder står, som Vinblad von Walter skriver, doktrinärt nära USA med centraliserade managementmetoder som bas, vilka föga förvånande utgjort ett stort hinder i ambitioner att införa uppdragstaktik. Denna oförmåga att skilja på samma metoder och att vara interoperabel med leder till att uppdragstaktiken, som ju redan sedan 1930-talet urvattnats, ytterligare kompromissas med och det som återstår kan bara kallas en chimär.

Vinblad von Walter skriver vidare att då våra styrande dokument leder oss mot att nyttja stormaktsmetoder, inte bara vara interoperabla med dem, skapas en småstat på snigelfötter. Han hänvisar till Storr som i boken *The Human Face of War*[23] skriver att de lednings- och planeringsmetoder som nyttjas av Natolandet Storbritannien är för fokuserade på analys, planering och synkronisering i stora staber vilket lamslår tempo och framhåller att vi istället måste styras från samma metoder till andra men interoperabla metoder. Svensk Planerings- och Ledningsmetod (SPL) skulle kunna vara ett sådant exempel där vi nyttjar en egen, men interoperabel metod, i stället för samma metod. Tyvärr är SPL i bästa fall bara en halvmesyr då den i så stor utsträckning bygger på Natos planeringsmodell Comprehensive Operations Planing Directive (COPD). SPL är mer av *samma* metod, än en egen metod, anpassad för svenska förhållanden, som är interoperabel med Natos metoder.

Vinblad von Walter skriver träffsäkert att man blir det man gör, snarare än vad man påstår sig vara, som vi sett innan. Den svenska armén är inte särdeles uppdragstaktisk oavsett hur ofta vi skriver det i inledningar eller har uppdragstaktiska klyschor som rubriker då metoderna, som vi sett, inte svarar upp mot dessa alls. Detta är inte enbart ett svenskt fenomen utan har även förhindrat USA från att reellt införa sin uttryckta uppdragstaktisk teori sedan 80-talet. Deras fascination för analys, standardiseringar och centralisering har skapat en managementkultur som inte förmått övergå till uppdragstaktik. Vinblad von Walter anser att dessa metoder inte är

något vi ska ta efter och att vi redan är på glid vilket visas tydligt i DGO och i ledningssystemutvecklingen. Han sammanfattar med att DGO lägger integrationstänkande med interoperabilitet i stället för uppdragstaktik som bottenplatta i svensk operationskonst.

Det är svårt att argumentera mot behovet av interoperabilitet med de förutsättningar som råder i dag, men interoperabel innebär inte att man använder samma metoder. Man kan även fråga sig på vilken nivå vi ska vara interoperabla? Operativ nivå? Taktisk nivå? Ska divisionen, eller brigaderna använda Natometoder? Eller kunna fungera i en Natomiljö, men internt använda egna metoder som maximerar effekten av våra förband? På vilken nivå ska vi kunna leda Natoförband? På vilken nivå drar vi en gräns och säger ”ni håller er på den sidan, och vi på denna sidan”?

Om vi accepterar att krisen eller kriget kommer överraskande så kommer vi att slåss ensamma åtminstone på marken i inledningsskedet. I detta skede som sannolikt präglas av små splittrade förband i en förvirrande, utstörd och kaotisk miljö kan en sann uppdragstaktisk kultur vara det som gör skillnad och låter oss undvika att förlora, och även nå viktiga taktiska framgångar. Vi behöver en kultur där aggressiva chefer som ser avsikten med striden, kan och vågar ta initiativ efter de lokala omständigheterna. Vi behöver en ledning som ger deras ledarskap utrymme. Ledning har inget självändamål utan syftar till att låta chefers ledarskap påverka striden.

Det är intressant att även de som arbetar med ledningsmetoder och synen på ledning i så stor utsträckning är individer som fascineras av processer, teoretiska modeller och systemteorier. Som personligheter har de i regel sin slagsida mot att vara ”processors” och ”producers”. Men om ledning i strid, ledning av människor under extrema förhållanden, snarare handlar om relationer mellan människor, och motivation av dessa, borde kanske i huvudsak arbetet göras av ”relators” och ”motivators”? Dessa personlighetstyper förefaller vara lite mindre vanliga i Försvarsmakten, vilket är högst intressant, men egentligen inte förvånande med tanke på den kultur vi har, kontra den vi tror oss ha.

Det är slående att MSD 16 fått så lite genomslag i organisationen, i synnerhet i en organisation som påstår sig vara uppdragstaktisk. Försvarsmakten vill uppenbarligen inte ha uppdragstaktik, utan fördrar kontroll, förutseende planering och processer, men gillar att sola sig i glansen av begreppet uppdragstaktik. När diskrepansen mellan självbild och verklighet påtalas blir det stingsligt, och ansatser åt det uppdragstaktiska hållet omhändertas med läpparnas bekännelse, men utan att den egentliga synen på ledning i strid och de egentliga metoderna ändras. När nu AR Taktik ska skrivas om sker det med DGO 20 som närmast överordnande styrande dokument, och dess budskap snarare än med MSD 16 budskap som ledstjärna.

I nästa steg kommer AH Brigad att skrivas om, men den omskrivning som redan är gjord mot MSD 16 och det utkast till uppdragstaktisk ledningsmetod som redovisats ovan kan slängas i den digitala papperskorgen. Det behöver tillföras många formuleringar om förutseende detaljerade planers väsentliga betydelse, målbildernas oundgänglighet och genomförande av planer. DGO 20 är en torped midskepps på MSD 16 ansats mot en uppdragstaktik värd namnet. I slutet av maj inleddes ett officiellt arbete med att se över armens taktik och ledning, inte i syfte att bli mer uppdragstaktiska, utan att få armén att gå i takt med DGO 20! TaK A har åter börjat använda 2007 års utgåva av Handbok Ledningsmetod Bataljon. Risken är

överhängande att nuvarande ledningsmetoder cementeras och förstärks. Uppdragstaktik förblir en klyscha utan reellt innehåll. Vi är definitivt inte på rätt väg.

Diskrepansen mellan MSD 16 och DGO 20 är så uppenbar att den är besvärande. Remissutgåvan till MSD 21 har därför en reviderad text om just uppdragstaktik. MSD 16 börjar kap 5 med vad uppdragstaktik är vilket blir grundläggande. MSD 21 börjar med ledningssystemet vilket innebär att grunden är processer, metoder och tekniska system. Detta må verka trivialt, men innebär att uppdragstaktik underordnas dessa faktorer, vilket känns igen från metodhandbok ledning bataljon och AR Taktik m m. MSD 16:s text om ledning är chefscentrerad, framhåller att chefen är ledaren, och kommer efter texten om uppdragstaktik, medan motsvarande text i MSD 21 heter ledningssystem och handlar om processer, metoder och tekniska system och kommer som nämnts före texten om uppdragstaktik.

MSD 16 har nedanstående text om uppdragstaktik som nu saknas i MSD 2:s utkast, vilket gör att MSD 21:s text om uppdragstaktik är väsentligt kortare och innehåller i stort sett den text vi alltid haft om uppdragstaktik, och som inte lämnat större avtryck.

Uppdragstaktik innebär bland annat:

a. Kombination av militär disciplin och ansvarfull frihet. Med disciplin menas det gemensamma ansvarets krav.
b. Uppdragstaktik sätter avsikten med uppdrag och händelseutveckling i centrum, operationsplaner är utgångspunkter för improvisation och stridsledning.
c. Uppdragstaktik syftar till god funktion snarare än strikt likformighet.
d. Taktisk framgång vinns lokalt och specifikt på ett eller annat sätt, vilket ska omsättas och användas i operationer. Det skapar förutsättningar för framgång på ett större plan.
e. Uppdragstaktik uttrycker en vilja att lyckas med våra uppdrag.
f. Uppdragstaktik kräver en väl utvecklad moralisk kompass eftersom beslut ofta måste tas brådskande utan tid för överläggning.

Det svenska försvaret använde begreppet uppdrag under en kort period i början 1900-talet. Det ersattes sedan med begreppet uppgift för att markera ståndpunkten att underställda ska hålla sig till det förfaringssätt högre chef bestämmer. Initiativ skulle följa planen. Men hela poängen med uppdragstaktik är att låta välutbildade chefer få långtgående mandat i genomförande för att motverka den ofrånkomliga effekten av att krigföring ofta är kaos på grund av friktion, växelverkan och fiendskap. Ledning sker mot avsikten med uppdraget. Planen har inget självändamål. Chefen måste själv förstå när det är dags att lämna planen och handla helt självständigt efter avsikten. Detta kräver gott omdöme och självsäkerhet, vilket illustreras av den preussiske prinsen Friedrich Karls replik till en major: ”Min herre, kungen av Preussen gjorde er till stabsofficer för att ni vet när ni inte får lyda.

Denna text är kraftigt kvalificerande, det vill säga att den ger tolkningsvägledning åt övrig text. I synnerhet om den kommer före text om ledningsmetoder då den tydligt visar andemeningen med övrig text. Den framhåller att vi gått fel med vår syn på vad uppdragstaktik är. Denna insikt är borttagen i MSD 21 och kvar är vår självbild, men utan verkligt innehåll. Effekten av dessa förändringar är åter att uppdragstaktik töms på dess reella innehåll och blir klyschor som döljer metoder som inte har mycket gemensamt med hur uppdragstaktik egentligen till-

lämpas. Det enda positiva är att inkonsekvensen mellan MSD 16 och DGO 20, AR T, AH Brigad och Metodhandbok ledning bataljon 2007 blir mindre.

Om detta är den utstakade vägen så kan vi lika gärna ta steget fullt ut och officiellt kasta uppdragstaktik på historiens soptipp. Vi tror uppenbarligen inte på det. Eller så är det så att vi faktiskt tror på det och vill vara det vi tror oss vara. Då behöver vi kavla upp ärmarna och ta tag i saker. MDS 21 och DGO 20 behöver skrivas om, innehålla tydliga ställningstaganden för uppdragstaktik i likhet med MSD 16. En ny AR taktik och en ny AH Brigad behöver tas fram som är konsekventa med MSD 16 och DGO 20. En ny taktisk ledningsmetod grundad i uppdragstaktikens principer behöver implementeras. Det är rätt tågordning snarare än att som idag låta Metodhandbok Ledning 2007 diktera överordnade publikationer.

Vi är definitivt på fel väg just nu ur ett uppdragstaktiskt perspektiv. Men det är också rätt tid, hög tid, att göra helt om, framåt marsch!

Författaren är överstelöjtnant med bl a tjänstgöring vid Markstridsskolan och sedan tidigt 2021 chef prehospital verksamhet i Region Västra Götaland.

Noter

1. Yttrande över AH Ledningsmetod bataljon 2018, FHS, Stockholm 2018-05-28.
2. *Armehandbok taktisk Ledning* är ett utkast till ny taktisk ledningsmetod framtagen av Markstridsskolans (MSS) taktikavdelning. Utkastet bygger på den kritik som framfördes av FHS remissgrupp mot utkastet till AH Ledningsmetod Bataljon 2018 som var en varsam revidering av Metodhandbok Ledning Bataljon 2007. AH Ledningsmetod Bataljon 2018 fastställdes inte av AC som istället beordrade MSS att ta fram en ny ledningsmetod som bättre svarade mot uppdragstaktiska principer än 2007 års, och utkastet till 2018 års, ledningsmetoder. Resultatet blev utkasten till AH Taktisk Ledning och FH Bataljonsstab.
3. *https://everydaypower.com/sun-tzu-quotes/.*
4. Moltke, Helmuth, Graf von: *Militärische Werke,* volym 2, del 2, s 33-40.
5. *https://www.erwinrommel.info/quotes.*
6. Op cit, se not 3.
7. *https://www.azquotes.com/author/10293-Bernard_Law_Montgomery.*
8. Op cit, se not 3.
9. Op cit, se not 5.
10. Storr, Jim: *The Human face of war,* MPG Books Ltd, Cornwall 2009, s 137.
11. *https://www.azquotes.com/quote/31388.*
12. *https://www.azquotes.com/author/1786-Omar_N_Bradley.*
13. Op cit, Storr, Jim, se not 10, s 131.
14. Ibid, s 136.
15. Op cit, se not 5.
16. Ibid.
17. *Militärstrategisk doktrin med doktrinära grunder,* FMLOG APSA Grafisk produktion, Stockholm 2011, s 23.
18. *https:// quotes.yourdictionary.com/author/walter-model/.*
19. Op cit, se not 5.
20. Op cit, se not 3.
21. Muth, Jörg: *Command culture*, Texas A&M University Press, Texas 2011.
22. *https://www.pinterest.se/pin/345862446382016299/.*
23. Op cit, Storr, Jim, se not 10, s 137-138, 144.