

# Att vilja utöva uppdragstaktik men förespråka centraliserade ledningsprinciper

En studie av konsekvens/inkonsekvens inom svensk militär ledning

av Lars Greko<sup>1</sup>

## Résumé

The Swedish Military Strategic Doctrine, *Militärstrategisk doktrin 2016* (MSD 16),<sup>2</sup> states that the Swedish military command philosophy is based on mission command. The operational approach is maneuver warfare, centered around the intention of the task. The core of understanding mission tactics lies in the recognition of the uncertainty that the duel against an opponent entails and what this means for military leadership. This article studies whether the concepts that form the basis of mission command and non-linear warfare are used consistently in contemporary Swedish doctrines and Army publications. The results show that MSD 16 is consistent in its communication and consistent with the thesis' indicators of mission tactics, non-linear warfare and maneuver warfare. The analysis shows an inconsistency with MSD 16, both within the subsequent doctrine (*Doktrin för gemensamma operationer 2020*, DGO 20)<sup>3</sup> and other studied army manuals. The inconsistency leads to a deterioration of the military strategic direction of Swedish command philosophy. With a distorted message the development of command methods risks not to support the execution of mission command in an effective manner. Furthermore, it also risks future developments of Swedish doctrine and manuals by deterring the military strategic direction, as these will be based on existing inconsistent publications.

KRIGFÖRING ÄR EN komplex företeelse med oklar utgång och en inneboende dynamik i kampen mellan två eller flera motverkande viljor.<sup>4</sup> Denna ovisshet bekräftas av många nutida militärteoretiker.<sup>5</sup> Det är denna kamp som ger krigföring och forskning om densamma speciella utmaningar som är svåra, om inte omöjliga, att finna någon annanstans i mänskligt beteende.<sup>6</sup> Trots de möjligheter och begränsningar som tillförs genom utveckling och forskning är grundproblemet med ledning i krig bestående.<sup>7</sup> Tillräckligt bra beslut måste fattas på ett sätt som leder till ett snabbare agerande jämfört med motståndaren.<sup>8</sup> För att hantera och vinna denna kamp mellan viljor baserar svenska

Försvarsmakten sin ledningsfilosofi på uppdragstaktik med manöverkrigföring som operativ ansats i strid och operationer.<sup>9</sup>

Uppdragstaktik kännetecknas av ett erkännande av att krigets förutsättningar inte tillåter att ett heltäckande slutmål för planer och operationer bestäms på förhand. Istället ska avsikten med operationen till sammans med händelseutvecklingen styra. Planen i sig har inget självändamål. Ändå har författaren som officer under två decennier både mottagit och gett målbilder på hur det förväntade slutläget ser ut när uppgiften är löst. Denna har ofta kompletterats med skedesvisa instruktioner bortom stridskontakt. Målbilden har i de flesta fall presen-

terats i form av grafiskt förklarade effekter med ett diffust syfte. En linjär önskan om att på förhand avgöra stridens utgång. I och med uppdragstaktikens erkännande av en ovisst utgång och målbildens önskan om att på förhand uppvisa ett slutläge utifrån uppgiften uppstår ett motsatsförhållande.

Försvarsmaktens ledningsfilosofi accepterar de förutsättningar tvekampan innebär och att en linjäritet i handling är omöjlig, ställd inför en tänkande motståndare som gör sitt yttersta för att vinna.<sup>10</sup> Om det är så att utförandet av uppgiften överordnas uppdraget uppstår en motsättning där fullföljandet av planen blir viktigare än avsikten bakom denna. Användandet av linjära ledningsprinciper, såsom målbild, i svensk uppgiftställning lägger fokus på just fullföljandet av planen (*hur*) istället för själva målet (*vad*).

Argumentet för att använda målbild blir då att den visst handlar om vad. Skillnaden ligger i att målbilden vill uppnå ett delmål (*uppgiften*) och inte ett övergripande slutmål (*uppdraget*). Därmed blir linjära ledningsprinciper, i det här fallet exemplifierat av målbilden, snabbt inaktuella i tvekampan mot en motståndare. Situationen som då uppstår är att målbilden och följaktligen även uppgiften riskerar att bli viktigare än avsikten, eller om man så vill syftet.<sup>11</sup> En konflikt uppstår därmed mellan syftet med Försvarsmaktens ledningsfilosofi och omsättningen av densamma. Motsatsförhållandet skapar en situation där osäkerhet riskerar att uppstå och de eftersträvarvärda effekterna MSD 16 söker riskerar att förloras i komplicerade stabsprocedurer och en detaljerad uppgiftställning, eller rent av motverkas.

Problemet är inte begränsat till svensk kontext. Trots de historiska fördelarna med uppdragstaktik finns ofta en stark vilja bland västerländska arméer och försvarsmakter att utöva mer centraliserad ledning, där mandat

och resurser hanteras centralt och uppgiften tenderar att ställas i centrum istället för avsikten och uppdraget.<sup>12</sup> Därmed uppstår en konflikt mellan den uttalade, ofta i huvudsak decentraliserade, ledningsfilosofin och de faktiska mer centraliserade ledningsmetoder och handböcker som ska omhänderta filosofin. Problemet är därmed återkommande och inte knutet till någon speciell tidsperiod, eller ett specifikt land.

Syftet med denna artikel är att bidra till diskussionen om militär ledning och framförallt den om principer för centraliserad/decentraliserad ledning. Detta görs genom att bredda diskussionen om och förståelsen för uppdragstaktik och icke-linjär krigföring som en sammanhängande, nivåoberoende och bredare princip bortom planering, ledningsmetod och order. Som jämförelse studeras även centraliserad ledning och linjäritet för att undersöka två ytterligheter.

Givet problemformuleringen och artikelns syfte är frågeställning: Hur ser relationen ut mellan linjära och icke linjära ledningsprinciper och uppdragstaktik i svensk doktrin och handböcker?

För att strukturera artikelns analys av källmaterialet nyttjas delfrågan: Hur yttrar sig likheter och avvikelser mellan den militärstrategiska inriktningen av Försvarsmaktens ledningsfilosofi och underliggande doktriner och publikationer?

## Forskningsöversikt

### Vad är framgångsrik militär ledning?

Clausewitz<sup>13</sup> definierar kriget som en våldsakt för att påtvinga motståndaren vår vilja. Med den definitionen som utgångspunkt handlar framgångsrik militär ledning om den som mest framgångsrikt påtvingar

motståndaren sin vilja och gör denne värlös. Det som påverkar detta påstående är egenpåtagna begränsningar och faktumet att denna idealbild sällan kan uppnås under verkliga förhållanden.

Ovissheten kan öka eller minska både av yttre och inre faktorer, såsom vald ledningsmetod. Växelverkan mellan informationsbehov och komplexitet i uppgifter tycks vara en evig kamp. Skiljelinjen dras mellan de som tror att den går att vinna och de som anser att acceptansen av krigets natur även är en acceptans av att det inte finns en teknologisk lösning som kan överkomma krigets ovisshet.<sup>14</sup> Detta ser van Creveld<sup>15</sup> som en av anledningarna till varför ledningssystem designade för att hantera exempelvis logistiska flöden utan större yttre påverkan ofta är övervägande centraliserade och tekniskt inriktade, medan samma system kan vara direkt skadliga vid situationer där tid och yttre påverkan är de avgörande faktorerna. Den upplevda ovissheten mellan startläge och utfall är mindre i första fallet och större i det sistnämnda fallet, vilket leder till olika överväganden i val av metod. Av detta kan en slutsats dras att ledningsformen, oavsett val av metod måste kunna hantera ovisshet och en begränsning i tillgänglig tid.<sup>16</sup> Skillnaderna i metod ligger i hur den dynamik som tveksamen mellan motståndare skapar ska hanteras. Det oöverskådliga antalet händelser som i sin interaktion på slagfältet sinsemellan skapar en omfattande komplexitet kan angripas på i huvudsak två sätt. Antingen skapas ett system som ökar den mänskliga och teknologiska processkapaciteten, eller ett system som hanterar helheten, där faktorerna istället behöver förenklas. Båda systemen har sina för- och nackdelar. En ökad mängd interagerande delar skapar i sig ett ökat behov av informationsspridning. Det ökar också risken för att information tappas på vägen, eller försvinner i flödet.

Den andra ytterligheten kräver en förståelse för helheten hos alla ingående delar och en förståelse och acceptans för att all information inte finns tillgänglig alltid.<sup>17</sup> Eftersom dessa två synsätt endast existerar i sina respektive ytterligheter i teorin, kommer verkligheten alltid att vara en blandning av dessa med en varierande tyngdpunkt.

Ett tillvägagångssätt som i sig är i huvudsak decentraliserat, men med centraliserade inslag, är den sammanfattning av egenskaper och förhållningssätt som blivit synonym med det tyska begreppet *Auftragstaktik*. Framgångsfaktorerna i *Auftragstaktik* ligger i den centrala styrningens styrka i form av uppdrag med övergripande slutmål och en modularitet där kraftsamling och fördelning av kritiska resurser görs centralt beroende på behov, samtidigt som den decentraliserade ledningsfilosofins förmåga att reagera och agera snabbt och med precision på uppkomna situationer tillvaratas.

De bakomliggande argumenten är svårigheten, för att inte säga omöjligheten, i att förutse stridens utveckling efter första stridskontakt. Denna miljö skapar förutsättningar som bäst behärskas med hjälp av ledning på plats i händelsernas centrum med mandat att agera allteftersom miljön och förutsättningarna förändras.<sup>18</sup> För att den i huvudsak decentraliserade ledningsmetoden ska fungera krävs en organisation som ger och skapar resurser för att inte bara kunna agera, utan kunna agera snabbare än motståndaren.<sup>19</sup> Frågan om vad *Auftragstaktik* är, kan vara och tolkas som återkommer i teoridelen av denna artikel. Klart är dock att det måste ses som en helhet, obunden av tidsperiod, nivå eller geografiska förutsättningar. Det handlar inte om en metod eller ens en ledningsfilosofi, utan snarare om en militär kultur.<sup>20</sup>

## Uppdragstaktik

En förståelse för att en plan påverkas av och måste kunna anpassas utifrån oförutsedda händelser eller motståndarens påverkan är en grundfaktor som återfinns i Clausewitz klassiska verk *Om kriget*. Osäkerheten i underrättelser och antaganden gör att en flexibilitet måste finnas både hos den som leder en militär operation, såväl som i den organisation som utför den.

Ny information som tillförs efterhand leder inte nödvändigtvis till ett bättre beslutsunderlag, utan snarare ett mer ovisst och svårhanterligt sådant. Clausewitz menar att beslut aldrig slutar påverkas av sin omgivning. Därför måste vi ständigt anpassa oss för att bemästra omständigheterna och inte låta oss styras av dem.<sup>21</sup> Det är ett konstaterande som även gjordes i detta kapitels inledning. Uppdragstaktiken har sitt ursprung i Napoleonkrigens behov av självständiga enheter med en gemensam avsikt och förmåga att manövrera och agera på egen hand för att vid ett givet tillfälle kunna kraftsamlas för att nå ett avgörande.<sup>22</sup> Intresset för uppdragstaktik som ledningsfilosofi återuppväcktes som en naturlig del av, eller rent av en förutsättning för, att effektivt kunna utöva manöverkrigföring under senare delen av kalla kriget.<sup>23</sup> Syftet var att hitta ett medel att motverka Warszawapakten numerära överlägsenhet.<sup>24</sup> En situation som avseende styrkeförhållande och normerande motståndare i högsta grad är relevant för Sverige idag.

## Doktrinforskning

Leonhard menar att doktrинens viktigaste funktion är att vara en enande kraft. Doktrinen formar en armé från ett antal fristående enheter som genomför enskilda uppgifter utan inriktning eller en ram att verka inom till en enhet.<sup>25</sup> Enligt organisationsteoretikern

Alan Wilkins<sup>26</sup> kan ett införande av en ny doktrin, ett kulturellt skifte, antingen ske genom effektiv imitation av en annan organisation, genom import av en ny kultur, eller genom en revolution. Utan en revolution, utlöst av ett nederlag eller maktövertagande på annat sätt, sker inte heller ett totalt kulturellt skifte. Doktriner övertas och anpassas från en kontext till den egna kontexten. Därefter omsätts doktrinen utifrån den nya kontextens förutsättningar till en metod som implementeras i organisationen. Finns den gamla kulturen kvar kommer den att påverka även den nya. Storr går så långt som att påstå att det finns mycket lite historiskt bevis för att omfattande förändringar kan ske i fredstid, utan någon form av nationell chock krävs för att utlösa skiftet. Även om denna artikel inte undersöker specifikt en förändring, utan snarare en omsättning av en strategisk inriktning till operationskonst och taktisk nivå, är uppkomsten av och bakgrunden till förändringar intressanta då de påverkar införandet.<sup>27</sup>

## Sammanfattning

Sammanfattningsvis grundas delar av den nutida västerländska forskningen om militär ledning i en utgångspunkt i form av Clausewitz syn på krig. En acceptans av krigets ovisshet och faktorer som möjliggör militär ledning trots ovissheten. Hur ledning av militära maktmedel ska ske för att uppnå seger är omdebatterat i detaljerna, men i huvudsak finns en enighet om de större särdragen. En i huvudsak decentraliserad ledning med centraliserade drag bör nyttjas för att skapa en flexibilitet för att inte bara hantera ovisshet, utan att göra det på ett sätt som möjliggör eget agerande snabbare än motståndaren. På förhand uppgjorda delmål och en rigid plan bortom första kontakten med motståndaren, linjäritet, bör undvikas. Avsikten ska

stå i centrum, inte uppgiften. Att beskriva ett slutläge på förhand är en önskan om att bringa klarhet i något som det inte går att bringa klarhet i, ovissheten.

## Teori

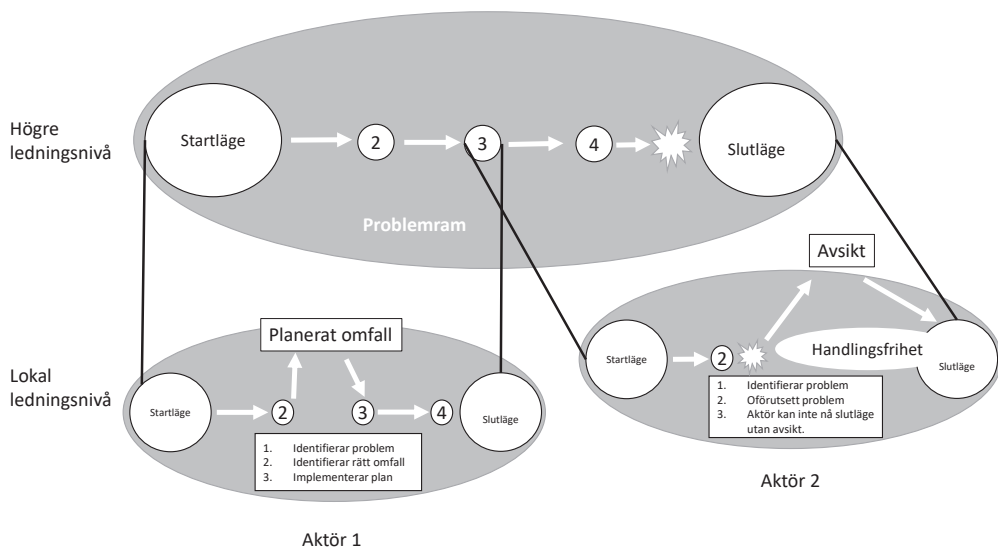
Artikeln teori är trefaldig. I systemteori som baseras på Lawrence Shattuck och David Woods utveckling av Shattucks doktorsavhandling om förmedling av avsikt i kontrollsystem,<sup>28</sup> så ingår teori om *Auftragstaktik* och manöverkrigföring.<sup>29</sup> Shattucks resultat och empiri från doktorsavhandlingen används av honom och Woods för att utveckla vilka egenskaper i en organisation som stödjer hantering av plötsliga och oförutsedda händelser.<sup>30</sup> Teorin kompletteras med Marco Siggs slutsatser om vilka faktorer som dominerade det som i efterhand kom att betecknas som tysk *Auftragstaktik*.

Dessa slutsatser spåras och utvecklas genom en koppling till Clausewitz ursprungsvärk *Om Kriget* och ett antal reglementen

och memoarer, intimt förknippade med uppdragstaktik.<sup>31</sup> Till detta läggs William s Linds teori om manöverkrigföring.

## Systemteori i militär ledning

Shattuck och Woods identifierar två typer av mångfacetterade problem som resulterade i ett behov av en serie av lokala beslut och en omfattande lokal informationsinhämtning för att hantera oförutsedda händelser. Graden av stöd och vilken nivå av autonomi som ges till den lokala aktören avgör inriktning av ledningen.<sup>32</sup> Den högre ledningsnivån avgör i vilken grad kontroll ska utövas, med andra ord hur mycket centraliserad kontroll som genomförs. Risken med för mycket detaljstyrning är att den lokala aktören inte kan agera tillräckligt flexibelt för att möta uppkomna situationer. Samtidigt kan möjligheterna till en samlad åtgärd för att hantera situationen minska.<sup>33</sup> Användbarheten av dessa två ledningsprinciper illustreras nedan i *figur 1*.



Figur 1. Beskrivning av linjär (aktör 1) och icke-linjär (aktör 2) metods förutsättningar för problemlösning. Med inspiration från Shattuck och Woods.<sup>34</sup>

Av detta kan slutsatsen dras att det tillvägagångsätt som karakteriseras med *aktör 1* passar verksamhet där det är viktigt att vägen mellan startpunkt och slutpunkt (*hur*) formas centralt och följs i detalj. Inte helt olikhet vikten av att till exempel ett löpande band i en bilfabrik monterar saker i en viss ordning och samtidigt har alternativa reservförfarande, omfall, redo vid avbrott i produktionen. Det sättet verksamheten som *aktör 2* verkar i kan mer liknas vid en konkurrensutsatt marknad utan spelregler där det som styr är resultatet (*vad*) som ska uppnås lokalt för att maximera möjligheterna till ett sammantaget maximalt resultat (*slutläge*).

## Uppdragstaktik

Uppdragstaktiken, i denna artikel sedd som grundad i tysk *Auftragstaktik*, ska ses som en i huvudsak decentraliserad ledningsfilosofi och har ett ursprung som kan spåras till det tyska *Führung nach Direktive*, ledning genom uppdrag. Konceptet utvecklades och förfinades av Helmuth von Moltke under hans tid som chef för den tyska generalstaben under senare halvan av 1800-talet, men härstammar från tiden för Napoleonkrigen.<sup>35</sup> I *Atlas zu Führung und Gefecht der verbundenen Waffen* (Atlas zu F.U.G.I 1929) anges som grund för ledning en kombination av uppdrag och aktuellt läge. Alla initiativ ska tas inom ramen för helheten. Detta kan tolkas som att enskilda initiativ uppmuntras och närmast ses som en självklarhet, under förutsättning att de bär mot uppdragets avsikt. Detta bekräftas i avsnittet om grundläggande operationskonst, där det anges att om framgång nås vid ett annat tillfälle än vad som planerats för, så ska varje tillfälle som uppstår och leder mot avsikten med uppdraget tas till vara.<sup>36</sup> Därmed är uppdragets slutmål (*vad*) att ses som överordnat uppgiften och varje möjligt initiativ ska tas för att uppnå

uppdragets avsikt, även om det går emot den på förhand planerade och givna uppgiften.

Marco Sigg kommer i sin undersökning av utvecklingen i tyska armén under perioden 1869–1945 fram till ett antal slutsatser om *Auftragstaktik*. Grundlagd i personliga egenskaper såsom kunskap, mod, dådkraft, ansvarskänsla och förmåga att fatta beslut, bygger *Auftragstaktik* på de sju huvudprinciperna *beslutsamhet, offensiv tanke, självständighet, lydnad, enhetlighet, urskilningsförmåga* och *ledningsprocedur*.<sup>37</sup> Med principerna belyser Sigg att *Auftragstaktik* inte får reduceras till ett sätt att planera eller ge order. Det är mer av en helhet, eller kultur som Palmgren & Wikström uttrycker det.<sup>38</sup>

## Ledningsformer

### Centraliserad ledning

Centraliserad ledning karakteriseras främst av ett flertal nivåer mellan beslut och handling, omfattande regelverk och standardförfaranden, detaljerade order och omfattande planering.<sup>39</sup> Strävan efter visshet i en så komplex miljö som strid ofta utgör, innebär samordning av ett stort antal detaljer. van Creveld uttrycker det i form av att vissheten skapas utifrån två faktorer. En faktor är balansen mellan tillgång på och efterfrågan av information och den andra är naturen hos uppdraget som ska utföras.

En stor och komplex operation kräver mer information för att utföras. Finns inte denna tillgänglig blir prestationen sämre. Detta behov av information föder onekligen ett behov av ledningssystem för att hantera ledningsbehoven. Därmed uppstår en växelverkan mellan informationsbehov och vad systemen kan tillhandahålla.<sup>40</sup>

Den centraliserade ledningsfilosofin ger fördelar i form av att den chef som leder operationen får en bättre lägesuppfattning

över händelseförloppet, oftast med hjälp av teknologiska ledningssystem. Därmed kan också alla ingående enheter nyttjas på ett sådant sätt att de bär mot det övergripande målet. Problemet med det är att en chef inte kan vara överallt samtidigt. Chefen kan inte heller ha kontroll på alla detaljer. Därmed kan också uppkomna möjligheter missas i informationsflödet.<sup>41</sup>

Andra utmärkande drag av centraliserad ledning är detaljerade order, ofta med instruktioner även förbi första kontakten med motståndaren samt ett teknikberoende för att kunna samla in och behandla den informationsmängd som uppstår i en komplex miljö.<sup>42</sup>

Behovet av centraliserad ledning uppstår där en kraftsamling av alla tillgängliga resurser eftersträvas för att kunna överväldiga en motståndare med eldkraft eller ren massa. Ett utslag av en linjär önskan om utnötning av motståndaren genom upprepade sammandrabbningar som till slut, oftast, leder till att den svagare sidan når kulmination först, således utnötningsskrifning.<sup>43</sup>

## Decentraliserad ledning

Decentraliserad ledning kännetecknas av att beslutsfattande mandat delegeras till de lägre nivåerna i organisationen. Syftet är att dra nytta av den tankekraft, motivation och lägesuppfattning som de som är närmst det faktiska utförandet har.<sup>44</sup>

Det existerar en växelverkan mellan hur noggrant den högre nivån styr den lokala aktören och hur väl den lokala aktören uppfattar den högre nivåns avsikt. Om detaljstyrning utövas hämmas den lokala aktören. Den som har förmågan att uppfatta situationen och agera snabbare än motståndaren är den som skapat bäst förutsättningar att vinna.<sup>45</sup> För att lyckas med detta ser Lind bara en lösning, nämligen decentraliserad

ledning. Alla ytterligare hierarkiska nivåer som måste engageras för att fatta beslut innebär att tiden från en upptäckt möjlighet till agerande utökas.<sup>46</sup> Samtidigt kan inte den lägre nivån lämnas att helt självständigt utforma sitt uppdrag. Då uppstår en situation där alla lokala aktörer formar sina egna uppdrag och alla synergieffekter av samverkan mellan de olika lokala aktörernas handlingar förloras.<sup>47</sup>

## Sammanfattning

Tillsammans förmedlar de i nedanstående figur (*figur 2*) redovisade utdragen ur artikelns teorikapitel en betydande del av innebörden av artikelns teoretiska grund. Därmed utgör de tillsammans de i artikeln identifierade framgångsfaktorerna bakom icke-linjär ledning. Sammanställningen som redovisas utifrån utdragen utgör tillsammans med slutsatser från forskningsöversikten en grund och ett bärande elementen i artikelns operationalisering.

Detta element används senare i artikeln som en grund för framtagandet av artikelns analysverktyg. Frågan är därmed inte avslutad i och med nedanstående sammanställning, *figur 2*. Tvärtom utgör sammanställningen ett avstamp i befintlig teori för artikelns analys.

Det som förenar teorierna är identifieringen av ett behov av att fatta snabba beslut i en komplex miljö med oklar utkomst. Nyckeln ligger i en ledningsstruktur optimerad för tidskritiska beslut.<sup>48</sup>

van Creveld konstaterar att:

När en organisation ställs inför en uppgift och har mindre information att tillgå än vad som behövs för att lösa uppgiften, kan den reagera på två olika sätt. Det ena är att öka kapaciteten för att behandla informationen, och den andra är att konstruera organisationen, eller till och med själva

<i>Systemteori</i>	<i>Auftragstaktik</i>	<i>Manöverkrigföring</i>	<i>Sammanställning</i>
Krig kommer alltid innehålla oförutsägbara händelser	Ovisshet utgör det normala i krig	Förvirring och oordning måste accepteras	Accepterar ovisshet
Detaljerade planer överlever inte kontakt med motståndaren	Mer information kan öka ovisshet	Förenkling möjliggör snabb anpassning	Förenkling av faktorer för att vinna tid
Mångfacetterade problem och oförutsedda händelser kräver lokala beslut	Lokala initiativ mot avsikt självklara	Decentraliserad ledning krävs för utmanövrering av motståndaren	Oförutsägbarhet, linjäritet undviks
	Aktiva beslut hos den som ser situationen vänder motgång till framgång	Utmanövrering av motståndaren. Mönster undviks	Lokal överlägsenhet genom handlingsfrihet (tempo och överraskning)
Gemensam grundplanering krävs	Förstå och handla i uppdragets anda och mening		Gemensam grundplanering
Multipla tidskritiska oförutsedda händelser måste hanteras	I krig leder endast det enkla till framgång	Beslut måste fattas snabbare än motståndaren	Organiserad för snabba övergripande beslut
Oförutsägbara problem kräver lösningar nära problemets uppkomst	Ett stelbent genomförande leder till en operation full av missade tillfällen	Decentralisering leder till att beslut kan fattas snabbare än motståndaren	Lokala initiativ, centralt genomförande
Högre ledning med systemkunskap anpassar effektivt planer efter lokala förändringar	Grund för ledning är uppdrag och aktuellt läge	Nytänkande leder till framgång	Händelsestyrd process
Händelseutvecklingen styr vägen mot målet	För att möta stridens skiftningar krävs självständiga beslut utifrån händelseförloppet	Förvirring och oordning måste accepteras och hanteras för att lyckas	Förändrade förutsättningar justerar vägen till slutmålet
Omhändertagande av oförutsedda händelser på lokal nivå förändrar planen	Detaljerade order på förhand hämmar chef på plats	Alla mönster och scheman är fel	Order efter hand

Figur 2. Sammanställning avseende artikelns teorier om ledning. Sammanställningen utgör inramningen för skapandet av en del av artikelns analysverktyg för identifiering av indikatorer på framgångsrik icke-linjär ledning.

uppgiften, så att den kan fungera med en mindre mängd information. Dessa två alternativ är de enda som finns.<sup>49</sup>

Centraliserad ledning ses i denna artikel som ett sätt att sträva efter att föra ett läge av

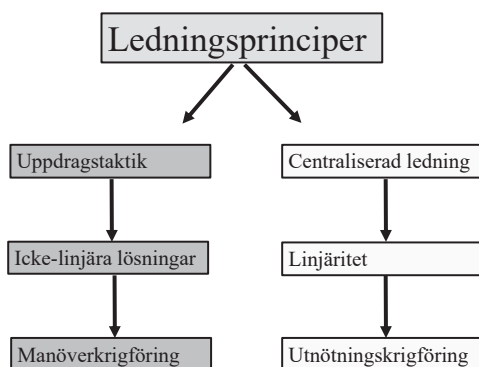
ovisshet till ett stadie av visshet med hjälp av mänsklig och/eller teknologisk processkraft. Tätt förknippat med centraliserad ledning är linjäritet och en strävan efter att söka avgränsa randen genom kraftsamling av resurser i tid



och rum. Därmed är centraliserad ledning och den sammanställning av indikatorer på framgångsrik ledning som gjorts i figur 2 varandras motsatser i själva utförandet och förhållningssätt. Det som förenar dem är att båda strävar efter ett gemensamt start- och slutläge. Båda innehåller dessutom en viss nivå av direktstyrning, där direktstyrningen nyttjas för att möjliggöra manövern. Vägen från startläge till slutmål är däremot varandras raka motsatser. Särdragen innehåller så många oförenliga aspekter att motsättningsar och inkonsekvens uppstår om de blandas. Dessa motsättningar tar ut fördelarna med respektive metod och förstärker nackdelarna. Därmed blir en blandning av metoder direkt kontraproduktivt, oavsett nivå, tidsfaktor eller andra påverkansfaktorer. En övergång från den ena till den andra är ogörlig utan ett genomgående och strukturell nedbrytning av den rådande strukturen inför uppbyggnad av en ny. Kompromisser mellan tillvägagångssätten leder till minskad effekt. I och med detta går det utifrån en tematisering av särdrag mellan de i artikeln identifierade framgångsfaktorerna på icke-linjär ledning och de framgångsfaktorer som är giltiga för centraliserad ledning att undersöka hur väl överordnad doktrinär inriktning stämmer med indikatorerna funna i de undersökta publikationerna.

## Metod

Artikeln är en kritiskt granskande teorikonsumerande fallstudie av hur relationen mellan olika ledningsprinciper stödjer eller hindrar inriktningen av en ledningsfilosofi baserad på manöverkrigföring och uppdragstaktik. Metoden är lämplig då fallet i form av om-sättning och införande av ledningsprinciper står i centrum och existerande teorier används för att förklara utfallet.<sup>50</sup>



Figur 3. Grafisk presentation av ledningsprinciper och sammanhang identifierade i artikeln.

Yin menar att fallstudier är särskilt lämpliga när frågor av typen *hur* ska besvaras och fokus är på en samtida fråga.<sup>51</sup> Detta är en av de inomvetenskapliga faktorerna bakom att begränsa empirin till nu gällande publikationer. Den kritiska granskningen ger en möjlighet att inte bara beskriva hur-frågan, utan även se vilken substans som ligger bakom det förmedlade budskapet i texterna. Syftet med den kritiska granskningen är att i det bredare perspektivet se vilka icke-linjära respektive vilka linjära indikatorer som förekommer och hur de förklaras i publikationerna. Genom att endast använda publikationer inom armén under MSD 16 och DGO 20, och inte inkludera övriga stridskrafter finns fog för kritik att undersökningen inte ger en komplett bild över den svenska Försvarsmakten.

Valet av armén motiveras utifrån en väl utvecklad mängd publikationer avseende ledning och att möjligheten att undersöka på djupet hade minskat med en mer vertikal undersökning över samtliga stridskrafter. Fallet ger främst kunskap om situationen i den svenska armén, men visar även på icke-linjära indikatorer i den militärstrategiska doktrinen och doktrinen för gemensamma operationer.

## Artikels empiri

De dokument som utgör empirin och analyseras är: *Militärstrategisk doktrin 2016* (MSD 16), *Doktrin gemensamma operationer 2020* (DGO 20), *Arméreglemente Taktik* (AR Taktik), *Arméhandbok ledning 2016* (AH Ledn 2016), *Handbok armé – Brigad* (AH Brig 2016), samt *Metodhandbok ledning bataljon grunder* (MHL Bat 2007).

Publikationerna är utvalda för att ge en vertikal genomlysning från militärstrategisk nivå till metodhandbok för lägre taktisk nivå. Analysen inleds på den militärstrategiska nivån med MSD 16 och genomförs därefter i fallande ordning till MetodH Ledn Bat (2007).

## Analys

Analysverktyget formas genom en tematisering av de i teorierna identifierade huvudfak-

torerna. De icke-linjära indikatorerna är sedan tidigare sammanställda i figur 2, medan de linjära indikatorerna är hämtade ur avsnittet om centraliserad ledning i artikelns teorikapitel.<sup>52</sup>

I artikelns analyschema utgörs resultatet av hur väl de olika publikationerna, eller undersökningsobjekten, stödjer artikelns indikatorer på icke-linjär och linjär ledningsprincip. Indikatorerna undersöks för att konstatera hur väl respektive publikation överensstämmer med de identifierade ledningsprinciperna redovisade i artikelns teorikapitel. En tematisering av dessa ledningsprinciper har gjorts, där vissa identifierade likartade faktorer vävts samman. Exempelvis kan utmärkande drag för *Auftragstaktik*, såsom beslutsamhet och självständighet, ses som bakgrundsfaktorer till förmågan till lokalt beslutsfattande och handlingsfrihet (se figur 2). Begränsningar i

Icke-linjära ledningsprinciper		Linjära ledningsprinciper
Indikatorer	Område	Indikatorer
Accepterar ovissheten	Ledningsprinciper	Söker lösningar för att övervinna ovissheten
Förenkling av faktorer för att vinna tid		Avancerad mänsklig och teknologisk processkraft
Oförutsägbarhet, linjäritet undviks		Synkronisering, linjäritet
Lokal överlägsenhet genom handlingsfrihet (tempo & överraskning)		Lokal överlägsenhet genom massa (kraftsamling)
Gemensam grundplanering		Central planering
Organiserad för snabba, övergripande beslut		Organiserad för omfattande och detaljerade beslut
Lokala initiativ, centralt genomförande	Planering	Centralt initiativ lokalt genomförande
Händelsestyrd process		Omfattande omfallsplanering
Förändrade förutsättningar justerar vägen till slutmålet	Genomförande- ledning	Avvikelse minimeras
Order efter hand		Order genom delgivning på förhand

Figur 4. En sammanfattning av de indikatorer och områden som analyseras i artikeln.

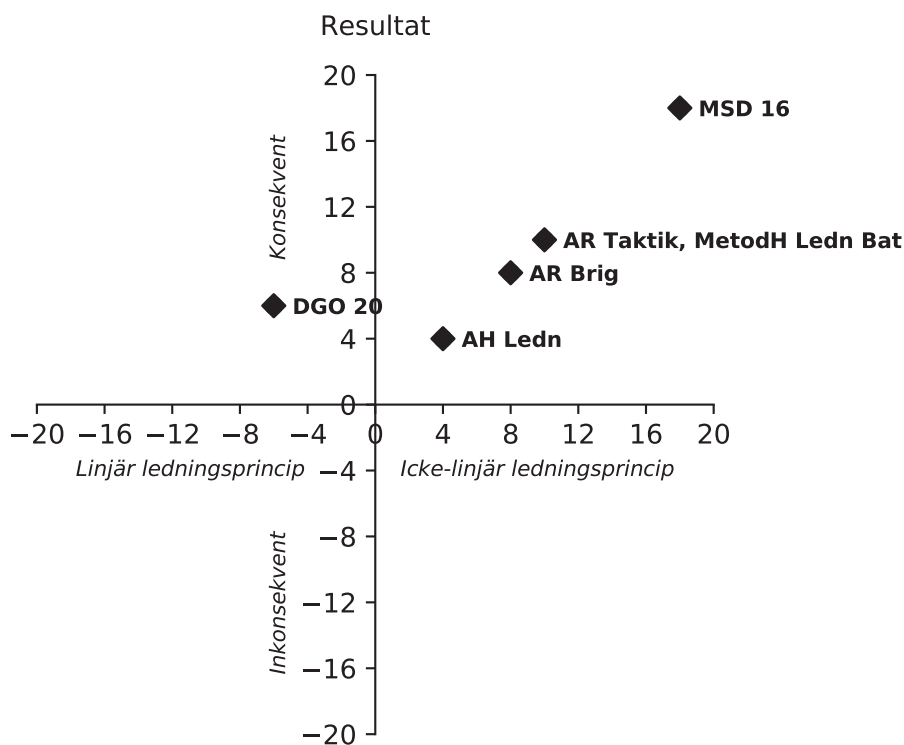
undersökningens resultat kommer att finnas, då undersökningen är just en textanalys.<sup>53</sup> Då artikeln inte eftersträvar en ren bokstavig tolkning av det skrivna ordet, utan istället söker likheter och skillnader i förespråkade ledningsprinciper och vilken effekt dessa kan få, betraktas dessa risker som acceptabla.

## Analys

I underkapitlen undersöks varje indikatorpar efter förekomst av samstämmighet med de icke-linjära ledningsprinciperna eller med de linjära principerna. När indikatorn är uppfyllt genomförs generellt inga ytterligare

hänvisningar, även om sådana troligtvis förekommer i flera fall. Dock undersöks publikationerna efter förekomst av båda delarna av indikatorparen. Motivet till detta är undersökningens syfte, att undersöka inkonsekvenser mellan och inom publikationerna i artikelns empiri, och vad dessa inkonsekvenser kan innebära. En ytterligare begränsning är att alla publikationer inte redovisas utifrån alla indikatorer. Skulle en publikation inte innehålla en tydlig indikator kommer den inte heller att behandlas i det specifika avseendet.

## Sammanfattning av resultat



Figur 5. Utvisande inbördes förhållande mellan publikationer efter genomförd analys med artikelns tematiska indikatorer.

	Icke-linjära ledningsprinciper	Linjära ledningsprinciper	Positionering	Konsekvent	Inkonsekvent	Positionering
MSD 16	18		+18	18		+18
DGO 20	6	12	-6	12	6	+6
AR Taktik	12	4	+10	12	4	+10
AH Ledn	10	6	+4	10	6	+4
AR Brig	11	3	+8	11	3	+8
MetodH Ledn Bat	14	4	+10	14	4	+10

Figur 6. Poängsättning efter analys av indikatorparen.

## Sammanfattning av indikatoranalys

I sammanfattningen av analysen tilldelades varje mätning av en publikation mot ett indikatorpar värdet 2. Samtidigt gavs analysen om publikationen likaså värdet två. Om indikatorer saknades helt i ett indikatorpar gavs inget värde. Om publikationen var till exempel konsekvent icke-linjär i analysen gavs detta värde två på konsekvent. Var den inkonsekvent och innehöll både linjära och icke-linjära indikatorer gavs ett poäng vardera till konsekvent/inkonsekvent. Totalt kunde summan 18 uppnås på linjärt/ icke-linjärt och 18 på konsekvent/inkonsekvent som maximalt.

Paren icke-linjärt/linjärt och konsekvent/inkonsekvent ställdes därefter inbördes mot varandra för att få fram ett resultat. Exempel utläst ur diagram 2 är att AR Brig får 11 på icke-linjärt och 3 på linjärt. Det leder till en positionering i form av +8.

Analysen påvisar ett konsekvent förhållande mellan artikelns indikatorer på icke-linjär ledningsprincip och den militärstrategiska doktrinen. Den militärstrategiska doktrinen uppvisar inte heller någon inkonsekvens i form av uppvisande av linjära indikatorer. Övriga publikationer avviker i varierande

grad. Mest avvikande är doktrinen för gemensamma operationer. I den kan tydliga drag av linjära ledningsprinciper ses. Det är också endast i DGO 20 som antalet indikatorer på centraliserad ledning och linjära ledningsprinciper överstiger antalet indikatorer på uppdragstaktik och icke-linjära ledningsprinciper.

Att den militärstrategiska och den operativa doktrinen är de som står längst ifrån varandra i både ledningsprinciper och i konsekvent förhållningssätt inom respektive doktrin får ses som anmärkningsvärt. Skillnaden i konsekvens/inkonsekvens är främst ett resultat av DGO 20s interna tvetydighet. Det får utfallet att det i många fall både går att utläsa indikatorer som påvisar samstämmighet med MSD 16 och indikatorer som påvisar raka motsatsen. I två av fallen är dock DGO 20 konsekvent linjär i sitt uttryck utifrån analysverktygets indikatorpar och visar inga tecken på icke-linjära ambitioner. Detta leder i sin tur till att förutsättningarna för ett fortsatt införande av den militärstrategiska inriktningen i kommande underliggande publikationer försämrats och rent av riskerar att motverkas.

Skillnader mellan armépublikationer och de icke-linjära ledningsprinciperna och därmed även MSD 16 ligger främst i önskan att

planera en verksamhet med ett eller flera delmål efter första stridskontakten, istället för ett mer allomfattande och långsiktigt förhållningssätt.

En läsning mot målbild och ett beslut i stort som beskriver hur uppgiftens skeden ska lösas fram till dess att den är löst i sin helhet är tydliga linjära indikatorer. De interna skillnaderna mellan armépublikationerna är liten, förutom i förhållande till AH Ledning.<sup>54</sup>

Det finns en risk att skillnaderna beror på att artikelns frågor berör området som AH Ledning avhandlar mer i detalj än övriga. Det kan också vara så att skillnaderna påvisar en mer utvecklad förklaring av målbildsbegreppet och önskan om att skedesindela verksamhet efter stridskontakt, vilket då synliggör dess linjära särdrag mer än vad andra armépublikationer gör. En mer utvecklad analys återfinns i ursprungsuppsatsen.<sup>55</sup>

### Utvecklat resonemang kring de i analysen identifierade större skillnaderna och dess orsaker

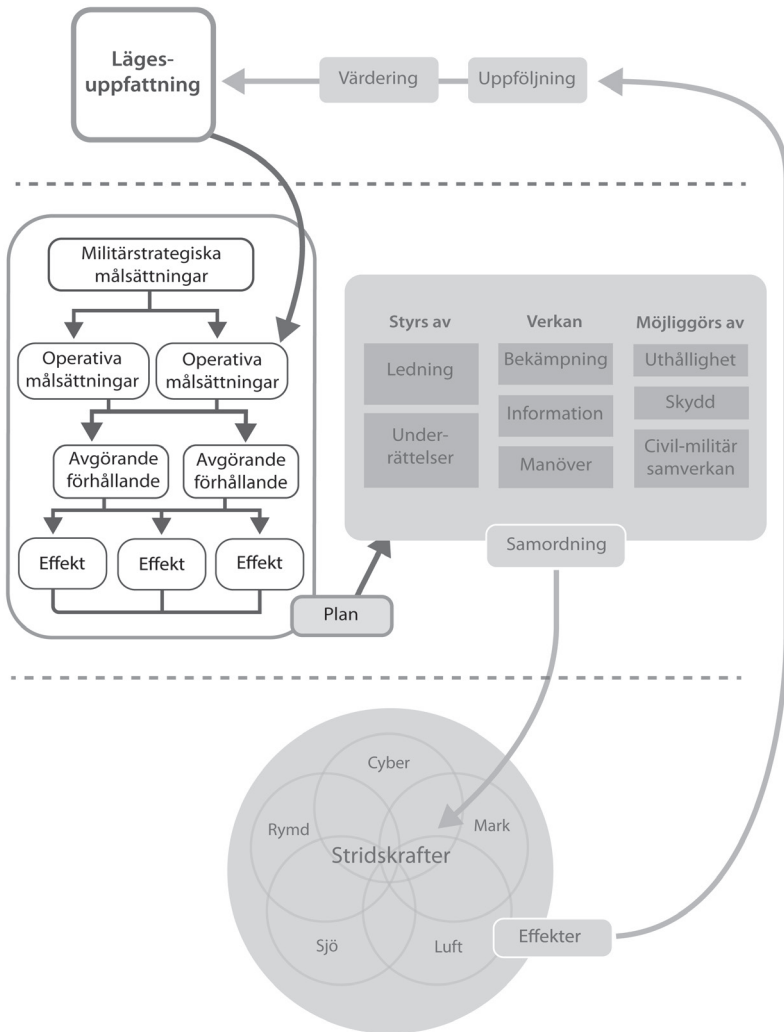
Det är i den gjorda analysen utifrån indikatorpar huvudsakligen två större områden som står ut:

- DGO 20 inkonsekvens mot artikelns icke-linjära ledningsprinciper för framgångsrik ledning. Detta framstår tydligt genom att det operativa ramverket grundas på andra faktorer än de framgångsfaktorer för en ledningsfilosofi grundat i uppdragstaktik som identifierats i artikeln. Då artikelns icke-linjära ledningsprinciper för framgångsrik ledning och den militärstrategiska doktrinen hade ett konsekvent förhållningssätt till varandra uppstår även en inkonsekvens mellan den militärstrategiska inriktningen av svenska Försvarsmaktens ledningsfilosofi och Försvarsmaktens egen doktrin för gemensamma operationer, DGO 20.

- En inkonsekvens mellan arméreglementen/handböcker och artikelns identifierade icke-linjära ledningsprinciper på grund av att uppgiften sätts i centrum istället för avsikten. Att ett slutläge beskrivs på förhand och att delmål sätts på vägen dit, även bortom stridskontakt, samt att detta slutläge är beroende av ledningsnivå och förbandstyp. Sammanfattningsvis en inkonsekvens mellan vilket mål som de taktiska medlen ska inriktas mot för att nå önskvärda resultat. Denna inkonsekvens uppstår genom centrering runt begrepp som målbild, beslut i stort och uppgiften istället för övergripande slutmål och avsikt.

### Utvecklat resonemang kring operativt ramverk och operativ process DGO 20

Det kan argumenteras för att en operativ process snarare är att ses som en del av en metod än något annat och därmed ifrågasätta lämpligheten i att det förekommer i en doktrin. Dock är det ett tydligt utfall från det operativa ramverket i DGO 20. Den operativa processen och ramverket som formar processen är därmed intressant, eftersom det bidrar till att cementera linjära ledningsprinciper i den operativa doktrinen. Det operativa ramverket ska ses som något som ger en gemensam förståelse för vad som ska uppnås i en gemensam operation och som operationaliserar den strategiska inriktningen i militära uppgifter.<sup>56</sup> Den skapar en gemensam förståelse för grunden till en komplex centraliserad ledningsform. Därmed uppstår ett motsatsförhållande mot den i MSD 16 förespråkade inriktningen på svensk ledningsfilosofi.<sup>57</sup>



Figur 7: Den operativa processen uttryckt grafiskt enligt svensk operativ doktrin.<sup>58</sup>

Den militärstrategiska målsättningen kan ses som ett exempel på ett slutmål. I processbeskrivningen i figur 7 delas denna upp i ett antal operativa delmålsättningar. Vidare delas de upp i avgörande förhållanden som i sin tur resulterar i ett antal önskvärda effekter (förändringar). Dessa avgörande förhållanden används för att avgöra kraftsamlingsriktning i operationens olika faser.<sup>59</sup> Man kan argumentera för att den operativa värderingen,

beskriven i DGO 20, är händelsestyrd.<sup>60</sup> Det är den, men inte i meningen att händelser och beslut på lägre nivå styr vilka möjligheter och begränsningar högre nivå har att inrikta operationen utifrån. Istället blir lokal händelseutveckling ett ingångsvärde i en omfattande central process ämnad att förutspå framtiden. Detta filter mellan händelser på stridsfältet och justering av beslut, inriktningar och användandet av centrala resurser

innebär möjligheterna till förlorade tillfällen istället för funna möjligheter, om processen fördröjer tiden mellan tillfälle och handling.

Tanken bakom operativa ramverket utvecklas i DGO 20 bilaga 1. Bilagan delar in problemen i fyra kategorier. Uppenbara problem, komplicerade problem, komplexa problem och kaos. Modellen som används är ursprungligen framtagen för att hantera mellanmännsliga relationer på företaget International Business Machines Corporation (IBM).<sup>61</sup>

Även om Snowdens teorier tillför viktig kunskap inom området *Decision making*, som är generaliserbara långt utanför sitt ursprung, avviker modellen från MSD 16s inriktning. Modellen tar hänsyn till faktorer som är närvarande i det militära beslutsfattandet, såsom interaktionen mellan det vi vet och det vi inte vet i en miljö av komplexa eller komplicerade problem. Det modellen inte gör är att ta hänsyn till det som är unikt för militärt beslutsfattande, beslutsfattande i krig. Den typen av beslutsfattande karakteriseras och bör följaktligen formas av tveksampen mot en tänkande motståndare. Till det läggs den tidsfaktor som följer och att det naturliga i att hantera ovisshet genom att bryta ned faktorerna för att skapa enkelhet inte är avgörande faktorer i teorin. Istället förespråkar Snowden att tveksampen ska övervinnas med mänsklig och teknologisk processkraft. Därmed uppstår en tveksamhet till dess användbarhet i militärt beslutsfattande, som i sin yttersta form, krig, har en utkomst som är ytterst svår, för att inte säga omöjlig att planera på förhand. Därmed uppstår även en inkonsekvens som direkt motarbetar budskapet att i krig är endast det enkla möjligt.<sup>62</sup>

DGO 20 syn på de två svåraste typerna av problem, och därmed rimligtvis de som ligger närmst militära operationer är komplexa problem och kaos. Komplexa problem är problem som har instabila eller

överskådliga relationer mellan orsak och verkan. Beslutsdilemmat vid komplexa problem ligger, enligt DGO 20, i att inte göra fel saker. Problemen hanteras genom ett undersökande och lärande sätt. Avancerad operationsvärdering och ett fokus på operationsmiljöns dynamik ligger till grund för beslut. Kaos är situationer där tidsfaktorn gör att beslut behövs omedelbart. Beslut tas genom ett kraftfullt agerande, eller genom mindre insatser som leder till att stadiet av kaos bryts.<sup>63</sup> Med dessa beskrivningar skulle normalläget för problem i krig med den dynamik som då oundvikligen uppstår, även om det inte uttalas i doktrinen, utgöras av kaos. Detta bekräftas även i doktrins skrivning om stridens etos.<sup>64</sup>

Lösningarna som anges för att hantera kaos ligger i en beslutsamhet i form av ett kraftfullt och självständigt agerande. Detta tolkar jag som ett decentraliserat mandat och tillika det som beskrivs som lösningen för att lämna stadiet av kaos. Därmed är de tre andra, mer centraliserade metoderna, användbara i fall då inte krig eller krigsliknande förhållande råder. Frågan som då återstår är hur och när ett skifte mellan en mer centraliserad beslutsfattande process och en mer decentraliserad sådan är tänkt att ske? Vem bestämmer när ett problem skiftar karaktär samt när och hur ledningsprincipen ska förändras? Uppdragstaktik ska ses som en allomfattande ansats, något som omfattar alla ledningsnivåer, och är en utgångspunkt i alla situationer. Som konstaterats i artikeln är det närmast att ses som en kultur och inte något som kan reduceras till att vara endast en del av militär ledning.<sup>65</sup> Det innebär inte att fördelarna med avancerade beslutsstödsmodeller ska tas bort som ett användbart instrument i de fall de är lämpade, till exempel i ett planeringsskede för en lågintensiv operation. Det innebär däremot att de bör reduceras till just ett reservalternativ.

Ett avsnitt under beslutsfattande i DGO 20 lyder:

Vi kommer innanför motståndarens besluts-cykel dels genom uppdragstaktik ... dels genom att själva, på operativ ledningsnivå, ha en kontinuerlig uppföljning och värdering för att snabbt uppfatta situationen och kunna fatta proaktiva beslut.

Det är just den här tron på att centraliserad värdering och planering kan ställas bredvid uppdragstaktiken och vara en komplettering för att nå synergieffekt som en del av problemet ligger i. Som artikeln har identifierat är det enda nivåoberoende och situationsoberoende sättet att komma innanför motståndarens besluts-cykel ett decentraliserat förhållningssätt.<sup>66</sup> Därmed blir inte en antagen metod som stödjer centraliserat beslutsfattande en komplettering i de flesta fall, utan istället en metod som motarbetar intentionen med uppdragstaktik.

## Utvecklat resonemang kring målbild och delmål

I artikeln har det konstaterats ett antal framgångsfaktorer som kan leda till framgångsrik ledning utifrån teorin. Målbild är beskrivet i samtliga analyserade armépublikationer, men inte i doktrinerna MSD 16 eller DGO 20. Artikelns definition är hämtad ur Arméhandbok ledning. Skillnad borde inte förekomma mellan denna definition och den i AR Taktik, men det gör det. Därför behöver definition av målbilden analyseras kort.

AR Taktik anger målbild som något som präglar manöverkrigföring. Som konstaterats finns inte en färdig definition av manöverkrigföring accepterad av alla, men vissa särdrag är exempelvis decentraliserad ledning, en acceptans av förvirring och oordning och ett undvikande av alla former av linjäritet.<sup>67</sup>

Till detta tillför målbilden en möjlighet att ta initiativ grundade i högre chefs målsättning och syfte.<sup>68</sup> Faktorer överensstämmande med artikelns indikatorer på framgångsrik ledning. Dock övergår detta till indikatorer på linjära ledningsprinciper senare i reglementet, då målbilden beskrivs grafiskt till att påvisa ett slutläge när förbandets uppgift är löst.<sup>69</sup> Därmed uppstår en inkonsekvens även inom reglementet och uppgiften blir viktigare än den övergripande avsikten. Syftet begränsas till att utgöra syftet med uppgiften, istället för att beskriva syftet, eller avsikten, med det övergripande uppdraget. Det som utgör uppdragstaktikens kärna i form av långtgående decentraliserade mandat inskränks därmed till att vara mot ett på förhand definierat slutläge för uppgiften, ett delmål. En önskan om att på förhand sätta upp delmål bortom stridskontakt och utan att ta hänsyn till svårigheten, för att inte säga omöjligheten, i att definiera ett framtida utfall av tvekampen mot en tänkande motståndare. *Lokala initiativ* premieras, men inte som det är tänkt mot ett övergripande slutläge. Även om initiativ tas kommer de att vara hämmade av att de rent av styrs mot ett delmål och inte mot ett slutmål. Därmed blir det istället centrala initiativ som genomförs, allt eftersom en ny uppgift ges och en ny målbild därmed ska uppnås. Processen blir inte *händelsestyrd* mer än så långt som uppgiften sträcker sig. Därmed hämmas inte bara initiativet, utan även möjligheterna att snabbt nå framgång bortom uppsatta delmålsättningar. *Förändrade förutsättningar* i form av att möta och vända motståndarens initiativ försvåras i de fall de är utanför vad som kunnat förutses. Istället blir det viktigt att hålla den på förhand uppgjorda planen och en strävan att indirekt *minimera avvikelser* uppstår.



## Diskussion av resultat samt fortsatt forskning

### Sammanfattning av diskussionen

Artikeln analys påvisar att ett konsekvent förhållningssätt finns mellan studiens tematiserade ledningsprinciper för icke-linjär ledning och MSD 16. Samtidigt finns inga tydliga tecken på en inkonsekvens i MSD 16 i form av förekomst av indikatorer på linjära ledningsprinciper. Därmed anser jag att det i artikeln är bevisat att MSD 16 är en konsekvent doktrin för uppdragstaktik och manöverkrigföring. Dessa förutsättningar har inte blivit omhändertagna i doktrinen för gemensamma operationers operationalisering av den militärstrategiska inriktningen. Tvetydigheten skapar förutsättningar för en ytterligare diskrepans i framtida underliggande handböcker.

### Diskussion

Hur yttrar sig likheter och avvikelser mellan den militärstrategiska inriktningen av Försvarsmaktens ledningsfilosofi och underliggande doktriner och publikationer?

I den del av artikeln som avhandlar tidigare forskning konstaterades att en doktrins viktigaste funktion är att vara en enande kraft och något som formar en försvarsmakt.<sup>70</sup> I artikeln analys har det konstaterats att den riktning som MSD 16 pekar ut i form av en ledningsfilosofi baserad på uppdragstaktik som grund för utövande av manöverkrigföring är konsekvent i sitt uttryck.

MSD 16 är dessutom överensstämmande med de teoretiska förutsättningar som i artikeln konstaterats behövs för utövande av uppdragstaktik och icke-linjär krigföring. Vidare har det också konstaterats att det finns avvikelser mellan den militärstrategiska doktrinen inriktning och vad som

borde vara underliggande publikationers omsättning av densamma. Det har konstaterats att de största skillnaderna ligger i olikheten mellan vilka ledningsprinciper som ska råda mellan MSD 16 och DGO 20. En ytterligare skillnad som identifierats är den syn på planering och genomförandeledning som särskiljer MSD 16 och armépublikationerna. Det innebär samtidigt att avvikelser är som störst mellan den strategiska inriktningen och den operativa omsättningen av inriktningen. Även om det finns många beröringspunkter mellan doktrinerna och många liknande uttryck kan det konstateras att mängden inkonsekventa formuleringar riskerar framtida underliggande publikationer. Tolkningsutrymmet i vilken faktiskt operativ inriktning avseende svensk ledning har breddas så mycket från den militärstrategiska inriktningens andemening i DGO 20 att framtida stridskraftspublikationer riskerar att öka avståndet ytterligare. Därmed försvåras efterlevnaden av de identifierade grundelementen i uppdragstaktik, istället för att underlättas och förtydligas.

Armépublikationer bygger traditionellt på tidigare versioner av motsvarande dokument, ofta med inslag från samtida anglosaxiska eller franska doktriner.<sup>71</sup> Detta borgar för en tidlöshet i publikationernas grundform och bör även vara en god grund för att införanden av nya versioner underlättas. Detta leder dock även till att inbyggda skrivningar och metoder som inte leder mot den militärstrategiska inriktningen riskerar att bli cementerade i skrift och därmed upplevas som en sanning. Det som skulle behövas för att komma runt detta är en intern kontrollfunktion och ett rättesnöre. Uppdragstaktik och icke-linjär krigföring är som tidigare konstaterats allt annat än något som kan kläs på en tydlig rak väg och servera de rätta svaren i förväg. Det är snarare ett förhållningssätt och en kultur.

De förutsättningar som ett modernt samhälle och en demokrati formar utgör en startpunkt. Den militärstrategiska inriktningen omhändertar den startpunkten genom en koppling mellan politiken och det militära maktmedlet. I demokratiskt styrda länder, såsom Sverige, innebär det att ena änden av rättesnöret redan är format i och med detta.

Underliggande nivåer behöver ha en förståelse för denna grund, inte som en begränsning utan som något som möjliggör. Trots utökat samarbete med andra nationer, en militärstrategisk doktrin som till del förutsätter stöd utifrån för att vinna en framtida konflikt och en allt mer teknologisk verklighet får inte grundförutsättningarna för att nå framgång grumlans. En utgångspunkt är att följa de förutsättningar för uppdragstaktik som identifierats i artikelns teorikapitel och redan till största del finns i MSD 16. Med dessa punkter som en röd tråd och om man så vill ett grundfundament att förhålla sig till i framtida försvarsmaktspublikationer kan en röd tråd skapas.

*Beslutsamhet* kräver en personlig förmåga till värdering av information och en vilja att ta ansvar och fatta oberoende och avgörande beslut. Viljan bygger på organisationens inbyggda förmåga att ge långtgående frihet till beslutsfattaren som står inför problemet, och att tilldela resurser för att möjliggöra de lokala initiativen.

*Offensiv tanke* är att förstå den inneboende osäkerheten i underrättelser och krigets natur. Att situationer alltid kommer att bli annorlunda än vad som kan förutsättas och att i den situationen fatta beslut snabbt, trots bristfälligt underlag. Offensiv tanke är en inställning och en förmåga att se helheten tillräckligt snabbt för att vända en reaktiv överraskande situation till en aktiv, offensiv situation och skapa de förutsättningar som detta kräver i form av smidig ledning. *Självständighet*, tätt förknippad med offen-

siv tanke ligger till grund för skapandet av förutsättningar för självständigt agerande. Både i form av fysiska resurser på lokal nivå, men inte minst en förståelse för helheten och förmågan att agera, ansvarsglädje. *Lydnad* uttryckt som en inre drivkraft hos alla individer för att tillse att slutmål nås med avsikten som rättesnöre. *Enhetlighet* är en gemensam skolning som grund för självständigt handlande. Häri ligger själva grunden som möjliggör uppdragstaktik. Utan en gemensam grundplatta, filosofi eller kultur om man så vill, finns inte förutsättningar för lokala initiativ i rätt riktning. Detta är nivåoberoende och är inget som kan ha en startpunkt eller en slutpunkt. *Urskiljningsförmåga* är förmågan att känna igen omständigheter som leder till att ett beslut måste fattas. Att kunna inse vad som är viktigt, även när den totala tillgängliga informationsmängden är omfattande. *Ledningsprocedur* kan sammanfattas med en renodling av en procedur som möjliggör snabba beslut på bristfälligt underlag. Samtidigt finns, inte en möjlighet, utan en skyldighet att ändra på en tilldelad uppgift om det visar sig att den blir inaktuell, eller inte bär mot avsikten med uppdraget.

En kontrollfunktion vid doktrinarbetet skulle även den underlätta en röd tråd. En funktion, tätt knuten till arbetet med strategisk doktrin skulle gynna även publikationer flera steg ned, exempelvis en metodhandbok för en stridskraft. Funktionen skulle behöva vara hemmahörande inom den organisation den arbetar i för att bibehålla den täta kontakten med den verksamhet den ska verka i, men också ha inslag av och ett tätt samarbete med forskningen utanför organisationen. En sådan kontrollfunktion skulle inte vara den som skriver själva publikationerna, men däremot ett akademiskt och strategiskt bollplank med utgångspunkt i den övergripande doktrinen.

Ovanstående stycken är exempel på områden som hade underlättat en harmonisering av det svenska doktrinrådet. Dock är det som det konstateras i *Transforming Command* starka krafter som krävs för att förändra invanda mönster och metoder i en försvarsmakt.<sup>72</sup> Starten för att lyckas ligger dock i ett konsekvent uttryck i publikationerna och därmed en enad utgångspunkt.

Hur ser relationen ut mellan linjära och icke linjära ledningsprinciper och uppdragstaktik i svensk doktrin och handböcker?

Som konstaterats i artikelns teorikapitel är linjära och icke-linjära ledningsprinciper två fundamentalt olika tillvägagångssätt för att ta sig från ett startläge till ett slutmål. Det linjära tillvägagångssättets design är mest lämpat för att hantera problemområden där lösningen på problem går att förutse och där en trolig väg från start till slutpunkt kan ses på förhand.

Det icke-linjära tillvägagångssättet kräver en tydligt förmedlad avsikt, men möjliggör tidskritisk problemlösning av på förhand okända problem på ett bättre sätt än det linjära sättet.<sup>73</sup> Uppdragstaktik i svensk tolkning sätter avsikten i centrum och skapar därmed förutsättningar för utövandet av manöverkrigföring med hjälp av icke-linjär problemlösning.<sup>74</sup> Den icke-linjära problemlösningen stöds till del i den operativa doktrinen, DGO 20. Dock får den konkurrens av linjär problemlösning, ett uttryck som i artikelns analys konstaterats överväga de icke-linjära indikatorerna i doktrinen (*figur 5*).

Därmed tolkas det som att DGO 20 ger uttryck för problemlösning främst vid situationer där en tänkande motståndare inte förekommer, och tidsförhållanden inte är knappa.

Detta stämmer väl med det operativa ramverket i doktrinen som grundar sig på hantering av mellanmänskliga relationer i företagsvärlden och inte hantering av oviss-

het i tvekampen mot en motståndare.<sup>75</sup> Diskrepansen mellan doktrinerna blir problematisk, då en doktrin, MSD 16, tydligt förmedlar en allomfattande entydig ansats, tänkt att fungera på alla nivåer och i alla svenska militära operationer. Den andra svenska doktrinen, DGO 20, förmedlar förvisso även liknande budskap, men tvetydigt och på ett sätt som i huvudsak förmedlar en linjär ambition. En önskan om att på förhand välja angreppssätt på problem utifrån hur de hypotetiskt framstår innan de inträffar och lösa dessa med företrädesvis komplexa metoder framträder. Något som enligt den tidigare forskning som undersökts och de undersökta grundfundamenten bakom både *Auftragstaktik* och svensk ledningsfilosofi, inte är förenligt med uppdragstaktik. I krig är endast det enkla möjligt.<sup>76</sup> Ett argument skulle kunna vara att vid krigsliknande förhållande övergå till det som DGO 20 beskriver som kaos.<sup>77</sup> Dock är det bara en av metoderna och något som kan anses framställt som en reservlösning när övriga metoder fallerar. Om uppdragstaktik är att betrakta som något större, en kultur, och inte reduceras till en metod eller ett sätt att ge order, ger detta en inkonsekvens och risk för ett utfall som inte är kompatibelt med den strategiska inriktningen som MSD 16 ger.

Den definition av målbild som använts i artikeln har sitt ursprung i AH Ledn. Målbilden ger inte uttryck för något som motsäger möjligheten att fatta snabba beslut, men beslut mot *uppgiften* och inte mot *avsikten*. Därmed blir besluten tagna i en riktning som inte sätter avsikten i centrum, vilket i artikeln konstaterats vara ett grundfundament i uppdragstaktiken och svensk ledningsfilosofi.<sup>78</sup> Detta leder till att snabba beslut möjliggörs, men de riskerar att vara i fel riktning och leda till icke önskvärda konsekvenser både på lokal och central nivå. Decentraliserad ledning är även det något som inte motsätts

i sig i målbilden. Däremot motverkas det genom att ett antal delmål, kontrollpunkter, eller skeden ställs upp. Kraften i den decentraliserade ledningsmetoden och de initiativ som kommer från den leder mot kortsiktiga målsättningar som är begränsade både i tid och geografisk omfattning.

Uppdelningen i nivåbundna målbilder, och ibland även skedesvisa målbilder, leder även det till ett avsmalnande av utrymmet för initiativ och hämmar chefers möjligheter att ta ansvar för tilldelade uppdrag. Istället blir metoden allt mer linjär och därmed förutsägbar och stelbent. Målbildens ursprung och motiven bakom dess införande har inte undersökts i artikeln. Inte heller om det till exempel handlar om en feltolkning av en del av en utländsk ledningsmetod. Vad som har konstaterats är att de beskrivna delarna som utgör målbildens fundament är inkonsekventa, både mot artikelns indikatorer på icke-linjär krigföring och mot MSD 16. Dessutom är delarna i många fall internt inkonsekventa i armépublikationerna, då det ofta förekommer skrivningar som är konsekventa mot både manöverkrigföring och uppdragstaktik. Även om en förändring ofta möter motstånd när den ska genomföras så är det inget skäl för att inte genomföra den.

I fallet med målbild framstår det dessutom inte som en faktisk förändring, utan handlar snarare om att en harmonisering ska genomföras mot den högre nivåns inriktning. Att inte använda målbild som en del av en ledningsmetod handlar inte om att ta bort mål att planera mot, eller för den delen nödvändigtvis att minska mängden planering. Det handlar däremot om att minska suboptimering och att omfördela tillgänglig tid.

Istället för att sträva efter kortsiktiga och snäva mål bör inriktningen av planeringen gå mot ett övergripande slutmål och en inriktning som möjliggör omhändertagande av mer mångfacetterade händelseutvecklingar.

Det innebär även ett behov av en acceptans för att planeringen inte blir så detaljerad som i de fall då alla resurser läggs på ett alternativ. Det kan även leda till att den plan som visar sig vara mest lämpad kontra den faktiska händelseutvecklingen är bristfällig och mer svävande i sin utformning. Alternativet skulle vara en plan som kan vara rätt, men som troligtvis inte är det i tveksampen mot en motståndare. För att en på förhand uppjord plan ska kunna genomföras krävs en överlägsenhet mot motståndaren som gör att planen kan genomtvingas oavsett hans åtgärder. Ett scenario som är möjligt för en stormakt i vissa situationer, men inte ens då med en säker utgång. Dessutom med risken för betydligt högre förlustsiffror än om alternativa ledningsmetoder använts.

Frågan som kvarstår är varför vi ska använda ledningsmetoder som inte utgår från uppdragstaktik och icke-linjär krigföring? Istället nyttjas metoder som framställs som av viss nytta vid fredstida operationer, men begränsad nytta vid krig. Att andra västerländska nationer och även Nato använder liknande metoder leder till frågor som kultur, arv och andra dimensioner som inte avhandlas i denna artikel. Det leder inte till svar på frågan om vilka ledningsmetoder som är optimala för svensk ledningsfilosofi och svenska förhållanden.

Shamir har påvisat hur uppdragstaktik kan tolkas olika mellan västerländska länder och därmed ta sig olika uttryck.<sup>79</sup> Alan Wilkins menade att en ny doktrin endast kan införas genom imitation, kulturellt skifte eller genom revolution. Finns den gamla kulturen kvar kommer den även att påverka den nya.<sup>80</sup> Det kan inte förklara inkonsekvensen mellan överordnad svensk doktrin, MSD 16 och den underordnade DGO 20, men den kan förklara den i artikeln funna inkonsekvensen inom DGO 20. Strävan mot en centraliserad ledningsfilosofi får inte full-

ständig genomslag, då inga drastiska omständigheter har inträffat som skulle motivera den. Dock kan imitation, eller ett mer kulturellt skifte mot en mer anglosaxisk syn på militär ledning vara en tänkbar, om än outforskad förklaringsfaktor.

Avslutningsvis kan en analys likt denna bara indikera fenomen, inte bestämma framtiden såsom anges i MSD 16.<sup>81</sup> Inramningen för hur problemet ska lösas finns dock redan i våra doktriner och handböcker. Chefer på plats måste kunna agera, ta de initiativ som

krävs, och hantera uppkomna situationer mot högre chefs intention.<sup>82</sup> Enkla planer genomförda med kraft leder säkrast mot målet. Genomförandet har alltid störst betydelse.<sup>83</sup> Med dessa riktlinjer finns instrumentet redan för att harmonisera, renodla och effektivisera svensk ledningsfilosofi.

Författaren är överstelöjtnant vid Södra skånska regementet P 7, där hans nuvarande befattning är chef G3/genomförandechef.

## Noter

1. Artikeln är en omarbetad och förkortad version av författarens masteruppsats vid Högere officersprogrammet, *Uppdragstaktik och icke-linjär inriktning möter linjära ledningsprinciper*, 2021.
2. *Militärstrategisk doktrin 2016*, Försvarsmakten, Stockholm 2016.
3. *Doktrin för gemensamma operationer*, Försvarsmakten, Stockholm 2020.
4. Clausewitz, Carl von: *Om kriget*, Bonnier fakta, Stockholm 1991, s 29.
5. van Creveld, Martin: *Ledning i krig*, (2 uppl) Elanders Gotab AB, Vällingby 2006, s 209; Friedman, Brett A: *On Tactics: A Theory of Victory in Battle*, Naval Institute Press, Annapolis, Maryland 2017, s 112; Lind, William S: *Maneuver Warfare Handbook*, Routledge, New York 1985, s 6; Storr, Jim: *The Human Face of War*, Continuum, London 2011, s 129.
6. Palmgren, Anders och Wikström, Niklas: "Auftragstaktik och uppdragstaktik" i Thunholm, Peter; Widén, Jerker och Wikström, Niklas (red): *Militära arbetsmetoder: en lärobok i Krigsvetenskap*, Universus Academic Press, Malmö 2018, s 54.
7. Op cit, Clausewitz, Carl von, se not 4, s 31.
8. Op cit, Lind, William S, se not 5, s 5.
9. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 58, 67.
10. Ibid, s 68.
11. *Arméreglemente Taktik 2013*, Försvarsmakten, Stockholm 2013, s 39 ff; *Handbok Armé – Ledning*, Försvarsmakten, Stockholm 2016, s 6.
12. Op cit, Friedman Brett A, se not 4, s 112 f; Shamir, Eitan: *Transforming command: the pursuit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies*, Stanford University Press, Stanford 2011, s 109; Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 6, s 79.
13. Op cit, Clausewitz Carl von, se not 4, s 29; 44 ff.
14. Op cit, Friedman, Brett A, se not 5, s 9; Shattuck, Lawrence G och Woods, David D: "Communication of intent in military command and control systems" i McCann Carol och Pigeau Ross (red): *The human in command: Exploring the modern military experience*, Kluwer/Plenum, New York 2000, s 283; Storr, Jim: "A command philosophy for the information age: The continuing relevance of mission command", *Defence Studies*, nr 3 2003, s 124; Op cit, van Creveld, Martin, se not 5, s 206 f.
15. Ibid, van Creveld, Martin, s 208.
16. Op cit, Lind, William S, se not 5, s 6; Op cit, Storr, Jim A, se not 5, s 129.
17. Ibid, Storr, Jim A.
18. Op cit, Friedman, Brett A, se not 5, s 113 f.
19. Ibid, s 112; Op cit, van Creveld, Martin, se not 5, s 209.
20. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 6, s 50.
21. Op cit, Clausewitz, Carl von, se not 4, s 59.
22. Op cit, Storr, Jim A, se not 5, s 120f; Op cit, Lind, William S, se not 5, s 6.
23. Op cit, Shamir Eitan, se not 12, s 4.
24. Ibid, s 5.
25. Leonhard, Robert: *Fighting by minutes, time and the art of war*, 2 uppl, Amazon Ful-fillment Poland: Sp. Zoo, Wroclaw, Polen 2017, s 16 f.
26. Citerad i *Transforming Command*, op cit, Eitan Shamir, se not 12, s 199.
27. Op cit, Storr, Jim A, se not 5, s 187.
28. Shattuck, Lawrence G: *Communication of intent in distributed supervisory control systems*, doctoral dissertation, Ohio State University, 1995.
29. Sigg, Marco: *Der Unterführer als Feldherr im Taschenformat; Theorie und Praxis der Auftragstaktik im Deutschen Herr 1869 bis 1945*, Schöningh, Paderborn 2014; Op cit, Lind, William S, se not 5.
30. Op cit, Shattuck, Lawrence G och Woods, David D, se not 14, s 279-291.
31. Condell, Bruce och Zabecki, David T (red): *On the German Art of War: Truppenführung*, Lynne Reinner Publishers, Inc, London 2001; Middeldorf, Eike: *Taktik på östfronten*, Elanders, Stockholm 2010; Samuels, Martin: *Command or Control? Command, Training and Tactics in the British and German Armies, 1888-1918*, Bookcraft (Bath) Ltd, Storbritannien 1995; Siebert: *Atlas zu F.u.G.I Führung und Gefecht der verbundene Waffen*, ein Anschauungs-Lehrbuch, Berlag Offene Wrote, Berlin 1929; Zabecki, David T och Biedekarken, Dieter J (red): *Order in*

- Chaos: The memoirs of General of Panzer Troops Herman Black*, The University press of Kentucky, Kentucky 2015.
32. Op cit, Shattuck, Lawrence G och Woods, David D, se not 14, s 4 f.
  33. Ibid, s 6.
  34. Ibid, s 10.
  35. Op cit, Samuels, Martin, se not 31, s 10 f.
  36. Op cit, Siebert, se not 31, s 3 f.
  37. Op cit, Sigg, Marco, se not 29, s 458.
  38. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 6, s 50.
  39. Pigeau, Ross och McCann, Carol: "Redefining commandandcontrol" i opcit, McCann Carol och Pigeau Ross, se not 14, s 174.
  40. Op cit, van Creveld, Martin, se not 5, s 206.
  41. Op cit, Friedman, Brett A, se not 5, s 114; Op cit, van Creveld, Martin, se not 5, s 206
  42. Op cit, Leonhard, Robert se not 25, s 151, 155; Op cit, Shattuck, Lawrence G och Woods, David D, se not 14, s 10.
  43. Van Creveld, Martin: *Air Power and Maneuver Warfare*, Tannenber Publishing 2014, s 24.
  44. Op cit, Pigeau, Ross och McCann, Carol, se not 39, s 175.
  45. Op cit, Storr, Jim A, se not 6, s 129.
  46. Op cit, Lind, William S, se not 5, s 6.
  47. Op cit, Shattuck, Lawrence G och Woods, David D, se not 14, s 2 f.
  48. Ibid, s 2.
  49. Op cit, van Creveld, Martin, se not 5, s 209.
  50. Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Towns, Ann och Wängnerud, Lena: *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, 5 uppl, Wolters Kluwer, Stockholm 2017, s 42, 213 f.
  51. Yin, Robert K: *Case study research and applications: design and methods*, 6 uppl, SAGE Publications, Inc, USA 2018, s 9.
  52. För en mer utvecklad förklaring av teori och metod, se Greko, Lars: *Uppdragstaktik och icke-linjär inriktning möter linjära ledningsprinciper: En studie av konsekvens/inkonsekvens inom svensk militär ledning*, FHS 2021.
  53. Op cit, Esaiasson, Peter, m fl, se not 50, s 46 ff.
  54. *Handbok Armé – ledning*, Försvarsmakten, Stockholm 2016.
  55. Op cit, Greko, Lars, se not 52, s 39 ff.
  56. Op cit, *Doktrin för gemensamma operationer*, se not 3, s 28, 111 f.
  57. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 67 f.
  58. Op cit, *Handbok armé – ledning*, se not 54, s 41.
  59. Ibid.
  60. Ibid, s 54.
  61. Op cit, *Handbok Armé – ledning*, se not 54, s 105; Kurz, Cynthia F och Snowden, David J: *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*, 2003.
  62. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 62.
  63. Op cit, *Handbok Armé – ledning*, se not 54, s 105 f.
  64. Ibid, s 36.
  65. Op cit, Palmgren, Anders och Wikström, Niklas, se not 6, s 50.
  66. Op cit, Lind, William S, se not 5, s 6.
  67. Ibid, s 6 f.
  68. Op cit, *Arméreglemente Taktik 2013*, se not 11, s 39 f.
  69. Ibid, s 56.
  70. Op cit, Leonhard, Robert se not 25, s 16 f.
  71. Se exempelvis op cit, *Arméreglemente Taktik 2013*, se not 11, s 167 f.
  72. Op cit, Shamir, Eitan, se not 12, s 199.
  73. Op cit, Shattuck, Lawrence G och Woods, David D, se not 14, s 10.
  74. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 59.
  75. Op cit, Kurz, Cynthia F och Snowden, David J, se not 60.
  76. Op cit, Middeldorf, Eike, se not 31, s 246; Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 62; Op cit, Storr, Jim, se not 14, s 124.
  77. Op cit, *Handbok Armé – ledning*, se not 54, s 106.
  78. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 68.
  79. Op cit, Shamir, Eitan, se not 12, s 201.
  80. Citerad i op cit, Shamir, Eitan, se not 12, s 199.
  81. Op cit, *Militärstrategisk doktrin 2016*, se not 2, s 9, 24.
  82. Op cit, *Arméreglemente Taktik 2013*, se not 11, s 40.
  83. Op cit, *Handbok Armé – ledning*, se not 54, s 26.