

Var är chefen?

av Ola Palmquist

Résumé

The article discusses where a commander should be located during combat—out in the field with the units or at headquarters. Palmquist argues that command and leadership are inextricably linked and must be exercised in parallel by the same person, from the same location. Historically, personal presence among those being led has been fundamental to combat command. German commanders such as Guderian, Rommel, and Balck regularly led from the front, a practice codified in *Truppenführung* from 1936. This tradition contrasts with Fritsch's view that divisions should be led from a desk. The article criticizes a change in Swedish doctrine, initiated with AR Taktik 2013, in which leadership was separated from command. This resulted in the commander being reduced to a "war tourist" while an anonymous battle manager at headquarters handled command—an arrangement that provides neither good command nor good leadership. AR Taktik 2023 restores the view of command and leadership as parallel and simultaneous. Palmquist emphasizes that technical limitations and career risk minimization have driven this negative development. The conclusion is that commanders at all levels, including the division commander, must be able to actually lead—not just be visible—when they are with the forward units.

"VAR ÄR CHEFEN" eller "var finns chefen" var en närmast obligatorisk fråga på fältövningar under mina tidigare år som officer. Det generella svaret var "Där chefs närvaro behövs mest", men det kom man ju inte undan med. Följdfrågan blev så klart "var behövs chefs närvaro mest just i denna situation?" För stridande förband var det oftast hos den underlydande som förväntades hamna i hårdast strid, var i hårdast strid, eller hade varit i hårdast strid. Det vill säga hos den underlydande chef som sannolikt var mest stressad, tvivlade mest på sig själv, hade störst risk att drabbas av mer eller mindre tillfällig handlingsförlamning och vars beslut skulle ifrågasättas mest av de ledda om de upplevde att de medförde omotiverad fara. Där var chefs plats. Där skulle chefs personliga

närvaro stödja sin underlydande och genom sin närvaro i farans stund även fungera som föregångsman och exempel samtidigt som chefen på plats inhämtade en uppfattning om framgång och motgång, vilja eller brist på densamma.¹ Detta gav underlag för chefen att där och då fatta beslut att flytta resurser som eldtillstånd och byta kraftsamlingsriktning eller kraftsamlingsförband.

Det handlade dock minst lika mycket om att ses som att se. Att leda bland de ledda. Ledarskapet var en oundgänglig del av ledningen. Ett försök att förmedla denna syn gjordes i utkastet till Arméhandbok Taktisk Ledning 2020:

De ledda förbanden består av människor och är inte mekaniska urverk. För att

prestera sitt yttersta och ta risker under livsfara behöver människor vara motiverade. Förband med låg motivation tappar snabbt stridsviljan när de utsätts för påfrestningar i form av motståndarens verkan, ogynnsamt klimat, brist på sömn eller förnödenheter. Å andra sidan har väl motiverade förband ofta kunnat fortsätta fungera bra även då de tagit stora förluster, är utmattade eller saknar förnödenheter. Förbandens prestationer är således mycket beroende av ett gott ledarskap.²

Ledning innefattar chefskap och utövande av ledarskap förutom beskrivna ledningsmetoder, stabsarbetsmetoder och ledningsstödsystem. Väsentlig information som personliga intryck och sinnesstämningar är svåra att förmedla i ett informationssystem. Inte heller kan chefskapets personliga påverkan på sina underlydande ersättas med tekniska hjälpmedel. Ledning av markstrid kräver därför fysiska möten mellan individer på fältet.³

Ett framgångsrikt ledarskap bygger på välutvecklad kommunikation mellan ledare och de ledna – ömsesidigt förtroende. För att kunna kommunicera väl är det personliga mötet viktigt. Detta medför att militära chefer under strid måste kunna röra sig i en komplex stridsmiljö för att direkt kunna påverka och stödja de förband de är satta att leda. Chefen är ett föredöme och bör såväl ses som synas i täten där faran är som störst.⁴

Chefen har det odelade ansvaret för sitt förband. De underställda förväntar sig chefskapets ledarskap och ledning och det i synnerhet i svåra situationer. Att leda innebär både att se och att synas i den främsta linjen som föregångsman.⁵

Chefer ska sträva efter att komplettera stridsledning med närvaro vid sitt förbands underavdelningar för att ingjuta tillförsikt och stärka stridsviljan. Närvaro hos förbandet är särskilt viktig vid förband som är eller har varit hårt trängda.⁶

Chefskapets synliga närvaro under striden är ofta kritisk för att motivera underlydande. Att dela faror och umbäranden är en viktig del i ett gott ledarskap.⁷

”*Det som lägeskartan visar är dessutom inte mer rätt än det som rapporteras in till staben. Lägesbilden kan dessutom feltolkas i staben när denna arbetar skilt från verkligheten i ett bakre läge där främre chefs uppfattning blir avlägsen.*”

Glidningen

Med tiden kom svaret på ovan ställda fråga att glida mot ”där chefen har bäst förutsättningar för att leda” vilket har sina poänger. Svaret blev dock ofta ”på stabsplatsen” där lägesbilden skulle vara som bäst och mest komplett. Detta visar en klar förskjutning där ledarskapets betydelse tonas ner till förmån för en mer klinisk ledning som ibland kan beskrivas som mer av management än stridsledning. Detta sker inte oväntat samtidigt som fokus ändras från att leda efter hand mot ett kort beslut i stort till att leda med genomförandeeder som beskriver en förutseende plan i flera skeden. Att lägesbilden är bäst på stabsplatsen är kanske inte heller riktigt sant. På stabsplatsen finns sannolikt den snyggaste lägeskartan med mallritade, numera datoriserade, förbandsymboler, noggranna tidsnummer och pryddligt förda tablåer, vilket är som sig bör. Det som inte finns där är uppfattningar om sinnesstämningar, trötthet, desperation eller beslutsamhet, det vill säga det som i slutändan avgör ett förbands stridsvärde. Det som lägeskartan visar är dessutom inte mer rätt än det som rapporteras in till staben. Lägesbilden kan dessutom feltolkas i staben när denna arbetar skilt från verkligheten i ett bakre läge

där främre chefers uppfattning blir avlägsen, och viljan att genomföra den geniala, förutseende planen med sin skog av beslutsstödsplaner, uppföljningsplaner och underrättelseinhämtningsplaner och tablåer, mallar och scheman dominerar verksamheten.

Då ledarskap är ett honnörsord, likt uppdragstaktik, som är en del av vår självbild började man snart, likt uppdragstaktiken, omdefiniera begreppet för att få det att beskriva hur vi faktiskt gör, snarare än att behålla sin ursprungliga innebörd. Ledarskap kom att skiljas från ledning vilket medgav att det utövades av olika individer från olika platser. Stabsplatsen leder och om chefen behöver utöva ledarskap lämnar han den och ledningen för att åka ut dit han behövs, om det behövs. Som om chefens ledarskap, och ledning, inte skulle behövas över tiden på många platser under strid!

Detta var en förändring i synen på ledning och ledarskap. I arméreglemente (AR) 2 taktik 1982 behandlas ledning och ledarskap som sammansatt genom rubriken "Chefen – ledaren". Vidare framgår det i moment 11. "En god ledning förutsätter ett gott ledarskap." men även moment 19. "Chefen skapar förståelse för regler och normer genom personligt föredöme. Han delar faror och umbäranden med truppen. Detta är särskilt viktigt i kritiska lägen." I AR 2 Taktik 1995 framgår det att chefen främst ska leda genom att personligen påverka sina underlydande chefer och förband. Ledning och ledarskap utövas således samtidigt av samma person. Begreppen ledning och ledarskap särredovisas inte utan ses som en helhet.

Denna kontinuitet bröts med AR Taktik 2013 genom att ledarskap skiljdes från ledning utan något inbördes sammanhang och därmed försvann också betydelsen av dialog mellan chef och underlydande chef till skillnad från det tidigare poängterade odelade chefsansvaret.⁸

När man skiljer ledning från ledarskap är det inte långt till lösningen att ledning ska utövas från den plats där det finns bäst tekniska förutsättningar, d v s stabsplatsen, och chefen kan lämna denna för att utöva ledarskap. Detta skulle ju kunna ge det bästa ur båda aspekterna. Fast om chefen tar sin lilla chefsomgång (det leds ju inte längre från den platsen så stabsmedlemmarna som medförs kan minimeras) och åker fram till en främre chef i strid utan att leda kan man ju undra vad chefen tillför? Striden leds från stabsplats av en anonym stridsledare som genomför en förutseende plan där resurser är tilldelade skedesvis. Chefen är bara en överbefordrad krigsturist som inte har mer att erbjuda än "Bra jobbat!" och en klapp på axeln. Den underlydande chefen som anser att ordern som erhållits är helt felaktig möts av en chef som är dåligt insatt i ordern och som denne ändå inte kan påverka då det inte leds från chefsomgången.

Jag hävdar att resultatet inte var det bästa av två världar, en där chefen utövar motive- rande ledarskap och stabsplatsen leder effek- tivt, utan snarare tvärtom. En ur uppdrags- taktisk synvinkel bisarr ordning där chefen abdikerat som ledare och stabsplatsen sysslar med management av en verksamhet där man inte har koll på kritiska ingångsvärden. Ledningen präglas av kliniskt processfokus och management utan hänsyn till de avgö- rande mjuka faktorerna, och ledarskapet sköts i sank när chefen bara blev just chef, eller egentligen inte ens det utan bara åskådare, och absolut inte ledare.

Arbetet med utkastet till AH Taktisk Ledning 2020 syftade alltså till att återupp- rätta symbiosen mellan ledning och ledar- skap enligt ovan.

Ledning och ledarskap utövas parallellt och samtidigt i symbios av chefen och är i praktiken ofta svåra att skilja åt.⁹

I AR Taktik 2023 ses ledarskap åter som en integrerad del av ledarskap, och inte som en separat företeelse, som det skrevs i AR Taktik 2013. Texten framhåller vikten av att en chef delar underställdas fara i striden som föregångsman (dock utan att detta ganska centrala ord används, vilket kan vara märkligt då det är ett positivt begrepp fast förankrat i svensk tradition).

Ledning och ledarskap är två parallella verksamheter som är nära förknippade med varandra (-). Ledning och ledarskap utövas parallellt och samtidigt i symbios av chefen och är i praktiken ofta svåra att skilja åt.¹⁰

Ledarskapets betydelse är central för uppdragstaktik, och den syn som texten i AR Taktik 2023 ger uttryck för är en välkommen återgång till budskapet i AR 2 Taktik 1995. Tyvärr har den tid som tankarna bakom formuleringarna i AR Taktik 2013 var rådande satt spår som inte sopas bort lika snabbt som man ändrar formuleringar i en bok.

Det kan hävdas att de tekniska förutsättningarna att leda från en främre ledningsplats inte finns när avstånden blir så stora mellan stabsplats och främre ledningsplats att överföring av lägesbilden digitalt och annan information med moderna ledningsstödsystem inte kan gå över radio, utan måste genomföras genom radiolänksamband. Detta gör att så fort främre ledningsplats förflyttar sig tappar man sambandet med främre ledningsplats och stabsplats. Då det tar en stund att upprätta radiolänksambandet tenderar främre ledningsplats att gruppera längre tid och längre bak hos främre förband vilket motverkar själva syftet med att ha en främre ledningsplats. Detta kan hanteras genom att främre ledningsplats grupperar i bakre del av främre förband och leder därifrån, medan chefen tar sin vagn och åker fram till chefen för förbandet som ska

stöddas. Och vips har man skapat en miniatyrkopia av det ursprungliga problemet. En stridsledare som leder på manus och en chef som inte påverkar ledningen och bara har rollen som galjonsfigur och därmed tillför föga ur ledarskapshänseende. Det är också noterbart att de moderna ledningsstödsystemen med deras krav på bandbredd blir en begränsning för det tidlösa behovet att leda genom ledarskap.

Den tyska förebilden

Ställningskriget 1914–1918 medförde att divisioner regelmässigt leddes från stabsplats med stöd av telefon till de främre förbanden av just ovan nämnda skäl. Snabbare än så var inte striden, inte ens med stormtrupperna under krigets senare del. Detta färgade den generation av officerare som kom att ha första världskrigets västfront som referensram. De som såg ett annat sätt att leda efter sina erfarenheter från östfronten skulle komma i konflikt med sina kollegor med västfronten som referensram. Hermann Balck anger att Heinz Guderian berättade om ett meningsutbyte med den tyske arméchefen Fritsch angående hur de nya pansardivisionerna som var under organisering på 1930-talet skulle ledas.¹¹

Fritsch: Och hur avser ni leda denna division?

Guderian: Med radio från täten.

Fritsch: Nonsens! Det enda sättet att leda en division är från skrivbord i bakre området. Med telefon.

Det går att skratta åt detta med facit i handen. Guderian, eller Balck, kan medvetet ha återgett händelsen på ett sätt som får Fritsch att framstå som lite mossig och utan förståelse för det nya som de ansåg vara vägen framåt. Fritsch var bunden av sina egna upplevelser och såg det stora kriget som normerande även

för kommande krig, medan Guderian med sin erfarenhet från signalkåren och radioapparater, och andra som von Seek (chef för Reichswehr och avgörande för den utveckling som den tyska armén valde), Rommel, Balck och många fler, som också stridit på östfronten med dess rörligare krigföring, såg ställningskriget som något som både kunde och måste undvikas. Detta påverkade deras syn på materiel, taktik, ledning och ledarskap. Risken är uppenbar att ställningskriget i Ukraina leder till motsvarande slutsatser som Fritsch och flera tyskar, samt de flesta fransmän drog, snarare än de som drogs av von Seek och hans lärjungar, liksom Charles de Gaulle.

Ofta lyfts tyska chefer under andra världskriget fram som exempel på framskjuten ledning. Det gäller inte minst Erwin Rommel, som chef 7:e pansardivisionen i Frankrike 1940, men också i Nordafrika 1941–42 som chef först för DAK (Deutsches Afrikakorps) och sedan Panzergruppe Afrika (ombenämnd till Panzerarmé Afrika i januari 1942). Rommels val av ledningsstil som kårchef och arméchef har kritiserats för att vara för lik divisionschefens, men det går inte att förneka att hans fåtaliga förband presterade mycket bra i såväl med- som motgång.

Rommel var långt från ett unikum. Guderian befann sig regelmässigt långt fram inte bara som divisionschef i Polen 1939, kårchef i Frankrike 1940 utan också som pansargrupschef (motsvarande arméchef) i Ryssland 1941. Under inledningen av Unternehmen Taifun (höstoffsiven mot Moskva 1941) besökte Guderian chefen för stridsgrupp Eberbach, som ledde det inledningsvis framgångsrika anfallet, och beslöt efter Eberbachs positiva svar att fortsätta anfallet.¹² Trots sovjetiska flyganfall, fortsatte Guderian därefter till tätförbanden, där han personligen tackade en av bataljonscheferna för förbandets prestationer.

Guderian anger själv att han den 24 juni 1941 bemannade en kulspruta på sitt bepansrade ledningsfordon när han samverkade med chefen för 17:e pansardivisionens på dennes ledningsplats och hamnade i eldstrid med ryska förband med stridsvagnar. Närvaro för att leda blev plötsligt mycket ledarskapsinriktat. Generalen kan också när det krävs! På vägen tillbaka till pansargruppens stabplats, efter att även ha besökt 18:e pansardivisionen, passerade Guderians ledningsplats rakt genom ett ryskt förband, vilket ledde till att han felaktigt angavs ha dödats av rysk press.

Hermann Balck ledde som regementschef vid 1:a pansardivisionens motoriserade skytteregemente, på eget initiativ, ett för fransmännen flankerande anfall in i granndivisionens område vid övergången av Meuse vid Sedan 1940. Balcks regemente hade tagit sig över Meuse och tagit sitt anfallsmål när 2:a pansardivisionen i hans högra flank hejdades av fransk eld och inte kunde ta sig över floden. Hans anfall in i grannförbandets anfallsmål från flanken var framgångsrikt och öppnade för 2:a pansardivisionen att också ta sig över Meuse.¹³ Vid ett tillfälle när han i täten på förbandet angav att ytterligare ett anfallsmål skulle tas för att utnyttja framgången angav truppen att den var för utmattad för att anfalla längre. Balck sa att den som ville stanna kunde göra det, men att han leder anfallet själv, och började gå mot byn varpå truppen följde efter honom.¹⁴ Att leda från täten gav möjlighet att när så krävdes utöva kraftfullt ledarskap och låta förbandet lämna uppgiften bakom sig, ta initiativ och agera mot avsikten med striden för helhetens bästa.

Von Mellenthin beskriver hur 11:e pansardivisionen under avvärjningstriderna vid Chir 1942 enbart leddes med muntliga order givna av divisionschefen Hermann Balck på plats hos de underlydande en och

en.¹⁵ Han beskriver vidare hur chefen för XXXXVIII pansarkåren, von Choltitz, dag efter dag under försvaret av Dneprlinjen i september 1943 uppehöll sig i främre linjen och ledde kårens strid från den plats som var farligast.¹⁶

En ögonvittnesskildring av striderna vid Fontenay i Normandie i mitten av juni 1944 beskriver dem på följande sätt:

Artilleriet skjuter och skjuter- byn liknar en kokande kittel. (-) Enligt en gammal soldatlegend slår det aldrig ner någon granat i en gammal krater, varför jag hoppar ner i en krater och spanar mot de fientliga stridsvagnarna som anfaller Fontenay. (-) Pansarvärnspjäserna har blivit förstörda av den vansinniga artillerielden. Grenadjärerna kramar sina pansarskott. (-) Den första stridsvagnen slås ut. Nu ser jag hur stridsvagnarna anfalls av grenadjärerna.

Man skulle kunna tro att ögonvittnet var en soldat, eller ett lägre befäl som en pluton- eller kompanichef. Men det var chefen för 12:e SS pansardivisionen Kurt "Panzer" Meyer som uppehöll sig i främre linjen under divisionens avvärjningsstrid.¹⁷ Meyer fortsätter:

Chefen för 1. Pansarbataljonen hoppar ner i min krater och rapporterar motanfallet med ett pansarkompani. Stridsvagnarna står ungefär 100 meter bakom oss och startar nu sin framryckning.

Det går att ifrågasätta om Kurt Meyer, eller någon av de otaliga tyska cheferna som beskriver sitt uppträdande på liknande sätt, verkligen var på den platsen på det sättet, eller om de kryddar sin egen historia för att framstå på ett mer positivt sätt. Det är dock oväsentligt då detta fortfarande visar idealbilden för en tysk chef och därmed hur de ville uppfattas och hur de förväntades uppträda.

Detta är inte att förvåna sig över. Det tyska reglementet Truppenführung från 1936 betonar att chefs personliga infly-

tande över truppen är mycket viktigt och att chefs plats är nära de stridande förbanden.¹⁸ Vidare står det uttryckligt att divisionschefens plats är med truppen och att denne under framryckning ska befinna sig långt fram samt vid risk för sammanstöt befinna sig med förtruppen hos den kolonn som chefen bedömer kommer vara mest central? Enligt Truppenführung ska kårchefens ledningsplats grupperas med hänsyn till samband både med divisionerna och med högre chef. Kårchefen kan inte förlita sig enbart på tekniska hjälpmedel, vilket innebär krav på framåtriktat ledarskap.

Faran med ledning utan ledarskap

Vi jämför oss gärna med tyskarna avseende uppdragstaktik, vilket visar sig vara något av en överdriven självbild avseende hur vi leder våra förband med chefer i täten. Det kan vara så att den svenska divisionen strukturellt närmare motsvarar den tyska kåren, eller till och med en tysk armé ledningsmässigt, än den tyska divisionen. Vår brigad har ungefär samma taktiska roll som den tyska divisionen, vilket rent hierarkiskt skulle göra att vår division snarare motsvarar den tyska kåren. Det är inte säkert att det är en bra jämförelse då avstånd och ytor kontra trupptäthet kan göra att ur de aspekterna motsvarar den svenska divisionen ledningsmässigt en hel tysk armé. Skillnaderna i dimensionerande terrängtyp med mer eller mindre oframkomlig terräng och glest vägnät gör det också svårare att snabbt kasta om förband mellan riktningar som en del i stridsledningen. Detta försvårar verkställandet av snabba beslut som ledningen fattar, oavsett varifrån denna utövas. Inget av detta påverkar dock behovet av ledarskap vid främre förband. Då jag tjänstgjorde vid divisionstabens främre ledningsplats under arméns stabs- och

sambandsövning 2001 kunde jag konstatera att den var stor, orörlig, långt bak och att divisionschefen för all del var ute och åkte ("krigsturistade") med sitt ledningsfordon, men ledningen utfördes från främre och bakre ledningsplats med en steril bild från ledningsstödssystemsfunktionsmodellen IS Mark som underlag. Så länge denna var "up and running" det vill säga, vilket i sig var en utmaning även utan fientlig påverkan.

Om ledning och ledarskap är parallella verksamheter som utövas samtidigt och är svåra att skilja åt bör det finnas inte bara möjlighet, utan vara normalt att leda i täten av förbanden. Metoder och materiel bör anpassas till detta. Är det farligt? Om chefen faller påverkas ledningen? Så har det alltid varit. Över 220 stupade tyska generaler vittnar om det,¹⁹ men krig är farligt och det måste hanteras. Motmedel mot drönare, signaturanpassning, ställföreträdare på annan plats, redo att ta över ledningen, underlydande med förståelse för helheter och ansvarskänsla, redo att ta över ledningen, är exempel på svar på hur den faran kan hanteras.

Att hantera faran genom att skilja på ledning och ledarskap fungerar i fred när behovet av ledarskap är lågt, då riktig akut livsfara inte föreligger och det chefer ofta är mest rädda för är att se dåliga ut i utvärderingar vilket kan påverka karriären. Risken att förbandet får avgörande förluster finns inte. Risken att misslyckas, eller i alla fall få bära ansvaret för misslyckande, kan minskas genom att en anonym stridsledare genomför den plan som det metodiskt noggranna bedömandet resulterat i. Alla processer och metoder har följts. Chefen åker och ägnar sig åt ledarskap. Fallerar planen är det inte chefens fel eftersom denne inte leder. Det blir den opersonliga metodens fel. Under den tid jag tjänstgjorde på Ledningsträningsanläggningen

på Markstridsskolan genomfördes förändringen att bataljonscheferna gick från att vara majorer till att vara överstelöjtnanter. De senare är ofta mer ängsliga för sin fortsatta karriär än majorer vilket märktes i hur en del bataljonschefer plötsligt hittade ursäkter för att inte truppföra, och utsätta sig för risk att misslyckas och kritiseras under ledningsträningsövningarna, utan låta ställföreträdaren göra det. Det fanns mycket väl övade, och skickliga, ställföreträdare på vissa bataljoner. Så enkelt kan man göra det för sig i riskminimeringens tidevarv. Beteendet skilde sig på gruppnivå märkbart från majorerna. Detta gällde givetvis inte alla och flera av dem var enastående, men fenomenet var noterbart.

Den som inte tar tillfället att öva när tillfälle att öva ges är olämplig som ledare och bör ersättas.

Detta blir dubbelt farligt i krig då ännu mer ligger i vågskålen. Frestelsen att fjärma sig från ledningen kommer inte att minska för den karaktärssvage. Våra ledningsmetoder borde inte underlätta ansvarsflykt, utan i stället "trycka ner ansvaret i halsen" på våra chefer. Ditt förband. Du leder. Den som inte tar tillfället att öva när tillfälle att öva ges är olämplig som ledare och bör ersättas.

Av detta drar jag också slutsatsen att även svenska taktiska chefer, och även divisionschefer, måste ha förmåga att leda, faktiskt leda, när de befinner sig hos de främre förbanden. Det gäller inte nödvändigtvis bara när man är grupperad hos en brigadstab, utan hos dem som faktiskt gör jobbet, hos främre bataljonschef när denne är hos främre kompani. Divisionschefen behöver inte vara där över tiden, men måste kunna vara där, och leda därifrån, när ledarskapet behövs och gör skillnaden mellan en entusiastisk ansträngning och ett pliktskyldigt

skenförsök. Att ytorna är stora jämfört med en tysk division eller kår under andra världskriget försvårar genomförandet av detta, men minskar inte behovet. Snarast tvärtom.

Insikten om betydelsen av att inspirera sina underlydande och soldater är gammal. Det var inte förrän på 1600-talets andra halva som höga befälhavare började att hellre regelmässigt befinna sig bakom sina trupper än framför eller i höjd med dem.²⁰ Under den tidiga antiken bestod inte härarna av underavdelningar som kunde manövreras utan av en massa. När härföraren bestämt var och med vilket djup och vilken bredd linjen skulle grupperas, helst med säkrade flanker, återstod att ta plats i ledet och vara en föregångsman. Med införandet av underavdelningar som center-, höger- respektive vänsterflygel och kanske en reserv uppstod behovet för fältherren att med rudimentära medel som ordonnanser, ljud och flaggsignaler försöka påverka skeendet. Ett viktigt medel var fortsatt att själv förflytta sig dit man behövde påverka och säkerställa att avsikten uppfattades rätt och med sin auktoritet och karisma ingjuta mod och beslutsamhet, samt vid behov ta täten själv såväl under fältslag som under fälttåg. Så utövades ledning in till 1900-talet, även om telegrafan tillförde en dimension i slutet av perioden. Napoleon greppade en flagga och ledde själv ett anfall vid Arcola 1796.²¹ Att Napoleons marskalkar ledde anfall var snudd på rutin med kavalleri- och infanteribatalerna vid Eylau 1807 (Murat) och Waterloo 1815 (Ney) som exempel. Förfarandet att uppträda i främre förband var, och är, givetvis ytterst riskabelt vilket listan på stupade härförare och höga officerare visar där kända exempel är Leonidas (Thermopylae 480 f.Kr) Richard III (Bosworth 1485), Sten Sture d y (1520 Bogesund), Johann Tilly (Lech 1632), Gustav II Adolf (Lützen 1632), Lannes (Aspern-Essling 1809), Pjotr Bagration (Borodino

1812) och Thomas "Stonewall" Jackson (Chancellorsville 1863).

Att leda i täten vid kritiska situationer är inte ofarligt och kräver mod, men också personlig färdighet. Chefen måste kunna försvara sig tillsammans med sina följeslagare. Det är inte anmärkningsvärt eller något konstigt att en chef skjuter med sitt personliga vapen eller ett vapen på plats, som Guderian med kulsprutan, när chefen leder bland främre förband.

Den tyska uppdragstaktiken med dess fokus på framåtriktat ledarskap medförde att över 220 tyska armégeneraler dog i strid under andra världskriget. Jämförelsevis dog bara 11 amerikanska armégeneraler i strid under samma krig varav två av egen eld.²² Majoriteten av dessa dog i Stilla havet på små öar där det inte gick att gruppera stabsplatsen långt från främre förband.

Medan det förefaller som om ryska armén är sitt vanliga jag av tafflighet och oskickligt uppträdande på taktisk nivå så har den en tradition av framskjutet ledarskap, vilket återspeglas i att 13 ryska generaler stupat i kriget i Ukraina hittills (december 2025).²³ Japanska källor anger att siffran är 20. Skälen till detta är delvis en följd av att den ryska armén, som nämnts, har en tradition av att leda långt fram. Det beror dels på den traditionella ledningsstrukturen där lägre chefer har begränsade mandat, vilket tvingar fram högre chefer för att fatta beslut som i många andra arméer lägre chefer skulle ha mandat att fatta. Dels beror det på att låg färdighet leder till sämre stridsvilja, varför ledarskapet behöver stärkas, alltså samma motiv som i andra arméer, men med en bismak av hot, straff och tvång snarare än välvilligt stöd. Det beror säkert också på att ukrainarna blivit skickliga på att lokalisera högre chefer och riktat slå ut dem för att försvåra just den ledning som deras närvaro syftar till att underlätta.

”*Chefens personliga närvaro och uppträdande kan och har historiskt gjort stor skillnad för underställdas, även underställda chefers, val att slåss eller fly, och med vilken beslutsamhet man slåss.*

Avslutning

Chefen måste kunna leda från främre ledningsplats när underställda chefer befinner sig i täten för sina förband. Allt måste inte kunna ledas därifrån. Men tidskritisk samordning av eld och rörelse är kärnan i manöverförbandens ledning. Logistik och bekämpning av prioriterade mål på djupet, som inte direkt påverkar manöverförbanden på kort sikt, är exempel på verksamhet som kan ledas från stabsp plats. Luftrumssamordning har blivit betydligt mer uppmärksammat sedan det kalla kriget och med Nato-medlemskapet och genom utvecklingen av drönare har det blivit än viktigare. Det är också ett exempel på verksamhet som kan ledas från stabsp plats. Vilken teknisk lösning som är bäst lämpad för att åstadkomma en främre ledning, även när främre ledningsplats förflyttar sig, kan diskuteras med för- respektive nackdelar. De brigadledningsexperiment som P7 genomfört är i detta sammanhang mycket intressanta. Vid ett besök på MekB 7 stabsp plats och främre ledningsplats under övningen Brigstri 2026 förevisades jag förslag på tekniska och konceptuella lösningar, framtagna med en uppdragstaktisk tankegrund, som skulle kunna medge framskjuten ledning enligt de principer som AR 2 Taktik 1995, AH Taktisk Ledning 2020 och AR T 2023 framhåller, där ledning och ledarskap utövas samtidigt och parallellt. Det är en förutsättning för en uppdragstaktik värd namnet.

Människan har inte förändrats sedan antiken. Den reagerar på samma sätt under

stress och livsfara. Chefens personliga närvaro och uppträdande kan ha, och har historiskt, gjort stor skillnad för underställdas, även underställda chefers val att slåss eller fly, och med vilken beslutsamhet man slåss. Den kommer även fortsättningsvis vara ett kritiskt inslag så länge människan är en del i striden.²⁴ Detta uttrycktes väl i boken *Truppföring* (1983)

Det är väl känt att en chef som visar omsorg om sitt förband också får truppens förtroende. Någon har sagt följande: ”På slagfältet är det inslaget av mänsklighet som inger soldaterna mod och gör det möjligt för dem att använda sina vapen på rätt sätt. Ett vänligt slag på axeln kan förvandla en råtta till ett lejon; en oväntad extra portion choklad som delas ut i det avgörande ögonblicket kan ge nya krafter åt en hel bataljon. På samma sätt är det frånvaron av detta mänskliga inslag som kan få män att frysa till is och omöjliggöra allt handlande. Om man släcker denna livgivande gnista kan man inte få en enda soldat att gå till anfall mot fienden. Fysisk beröring, till exempel en klapp på axeln, har ofta en mer positiv inverkan än man kan förmoda.”

Chefen kan inte vara överallt där närvaron behövs samtidigt. Chefen måste välja – var är det mest kritiskt just nu? Chefen ska inte behöva välja bort att leda för att kunna utöva det kritiska ledarskapet. De utövas parallellt och samtidigt från samma plats. Denna plats måste snabbt kunna bytas till en annan. Det är i första hand inte för att se sin bataljon eller brigad som chefen åker ”uppluckat” i sin stridsledningsvagn, även om det har sin plats i vissa situationer. På det moderna stridsfältets gleshet ser man inte mycket om förbanden uppträder fältmässigt. Det är mer för att ses av de man passerar och signalera ”jag är här med er”. Den som anser detta vara passé och romantik har inte förstått den mänskliga sidan av striden. Detta

kräver skydd, exempelvis mot drönare. Det kräver samband och inte minst, det kräver ansvarskänsla och mod. Att leda bland de ledda och dela fara och umbäranden är att vara förebild och utöva ledarskap. Frågan ”var är chefen, och varför?” är inte obsolet utan bör återtas i taktikutbildningen. Den kommer heller inte att bli obsolet så länge det är människor som leds. Som tur är så finns det många som fortfarande inser det.

Författaren är överstelöjtnant med lång tjänstgöring i befattningar som taktikofficer och taktiklärare vid bl a Markstridsskolan (MSS). Idag är han reservofficer och yrkesverksam inom försvarsindustrin samt ledamot av KKrVA.

Noter

1. von Schell, Adolf, *Battle Leadership*, Major Edwin F Harding Quantico 1933. Reprinted 2004 The Marine Corps association, s 12.
2. *Arméhandbok Taktisk Ledning*, arbetsutgåva 5. Försvarsmakten 2020, s 17.
3. Ibid, s 18.
4. Ibid, s 21.
5. Ibid, s 27.
6. Ibid, s 30.
7. Ibid, s 30.
8. Palmgren, Anders & Wikström, Niklas, *Militära arbetsmetoder* Universus Academic Press Riga 2018, s 76-77.
9. *Arméhandbok Taktisk Ledning*, arbetsutgåva 5, s 21.
10. *Arméreglemente Taktik 2013* Försvarsmakten 2013, s 168.
11. Kay-Bujak, Philip, *Hermann Balck, Hitler's Forgotten General* Pen & Sword Military Croydon 2025, s 34.
12. Zetterling, Niklas & Franksson, Anders, *Hitlers första nederlag*. Norstedts Stockholm 2011, s 56.
13. Frieser, Karl-Heinz, *Blitzkrieg Legende. Der Westfeldzug 1940* Oldenbourg Verlag München 2005, s 202-206.
14. Kay-Bujak, Philip, *Hermann Balck, Hitler's Forgotten General* Pen & Sword Military Croydon 2025, s 50.
15. von Mellenthin, Friedrich, *Panzer Battles* First Ballantine Books New York 1971, s 220-221.
16. Ibid, s 299.
17. Meyer, Kurt *Jag slogs för Tyskland* SMB 2012, s 202.
18. Condell, Bruce & Zabecki, David *On the German art of War, Truppenführung*. Stackpole Books Mechanicsburg 2009, s 36-37. Boken är en översättning av 1936 års utgåva av det tyska reglementet för truppföring *Truppenführung*.
19. <http://www.denkmalprojekt.org/2017/vl-der-generale-admirale-wk2-beer-gefallene.html> (2026-02-06).
20. van Creveldt, Martin, *Ledning i Krig*. Försvarshögskolan Vällingby 2003, s 17.
21. https://en.wikipedia.org/wiki/Battle_of_Arcole (2026-02-06).
22. https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_U.S._general_officers_and_flag_officers_killed_in_World_War_II (2026-02-06).
23. [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Russian_generals_killed_during_the_Russo-Ukrainian_war_\(2022%E2%80%93present\)](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Russian_generals_killed_during_the_Russo-Ukrainian_war_(2022%E2%80%93present)) (2026-02-13).
24. <https://kkrrva.se/manniskan-i-striden-belastning-eller-tillgang/> (2026-02-06).