



## Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Major Jonas Hällström, P4 Skaraborgs regemente	<i>Program</i> ChP 2007-2009
<i>Handledare</i> Dr. Eva Haldén/FHS ILM Överstelöjtnant Arne Baudin/FHS KVI	
<b>En jämförelse mellan krigsvetare och Försvarmakten avseende synen på egenskaper och karaktär hos militära chefer</b>	
<p>Genom Försvarmaktens doktrin och dess innehåll, tar Försvarmaktens verksamhet från och med nu en tydligare utgångspunkt i militärvetenskapen. Doktrinen innehåller teorier om medel och metoder för krigföring från krigsvetare (militärteorier) som sträcker sig kontextuellt över en tidsmässigt lång period. Jämförelsen har studerat hur doktrinen på motsvarande sätt (som med medel och metoder) tagit till sig synen på den militära chefens egenskaper och karaktär hos dessa krigsvetare.</p> <p>Krigsvetare har de facto påverkat doktrinen innehåll avseende medel och metoder för krigföring. Jämförelsen visar att inbäddat bakom de förmågor om egenskaper och karaktär hos chefen som doktrinen uttrycker, finns spårbarheten till krigsvetares syn om egenskaper och karaktär hos chefen.</p> <p>Först vid en djupare analys och diskussion om jämförelsens resultat uppstår skillnader. När verklighet avseende utbildning, övning och träning inom Försvarmakten speglas i doktrinen innehåll, och genomlysas av krigsvetares och militära tänkares syn om egenskaper och karaktär, då uppstår skillnader.</p>	
<b><u>Nyckelord:</u></b>	
<i>Fältherre. Militär chef. Ledare. Chef. Egenskaper. Karaktär</i>	

## **A comparison between war-scientists and the Swedish Armed Forces regarding their respective views of necessary characteristics and mentality on a military commander**

Through the Swedish Armed Forces' doctrine and its content, the activities of the Swedish defense from now on take a starting point by referring to military science and theories. The doctrine is based on science by military theorists about what are the means and the procedures for conducting war. Those military theorists covering a span from contexts during a long historical period. This work has studied whether the doctrine on the same deep and interest (as with the means and procedures for conducting war) emphasizes the necessary characteristics and mentality needed on a military commander, expressed by the one and same group of military theorists.

War scientists obviously have affected the doctrine's content regarding means and procedures for conducting war. The comparison shows in the end that behind the capacities concerning necessary characteristics and mentality as war scientists express in today's doctrine, there is a link also to what war-scientists states about necessary characteristics and mentality needed on a military commander.

After a final and deeper analyzes and discussion about the achievements in this study, differences occurs. These differences occur, when the reality within the Swedish Armed Forces is mirrored with the content of the doctrine and its means, and above that, when further analyzes are made by assistance from theories expressed by military thinkers.

### **Keywords:**

*Commander. Military Commander. Military Conductor. Chief. Characteristics. Mentality.*

*I USA har den militära professionen låg status, trots detta har landet vid ett antal tillfällen valt en president med militär bakgrund, varav ett flertal generaler med nationell hjältestatus. Ett flertal amerikanska historiker har enats om att jämfört med en samlad bild avseende traditionellt militära egenskaper, har före detta officerare som valts till presidenter varit lite "militära" i sitt sätt och istället varit mer "civila".<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Janowitz, Morris, (1960) "Professionals in Violence" (Chpt 1), ur Janowitz, Morris, *The Professional Soldier – A Social and Political Portrait*, Illinois, USA: The Free Press of Glencoe, s. 7.

## ***Innehållsförteckning***

<b>Titelsida</b>	<i>sidan 1</i>
<b>Innehållsförteckning</b>	<i>sidan 4</i>
<b>Bakgrund</b>	
<i>Inledning med problemformulering</i>	<i>sidan 5</i>
<i>Syfte</i>	<i>sidan 7</i>
<i>Frågeställningar</i>	<i>sidan 7</i>
<i>Metod (och disposition)</i>	<i>sidan 8</i>
<i>Material och källkritik</i>	<i>sidan 8</i>
<i>Tidigare forskning och andra undersökningar</i>	<i>sidan 9</i>
<i>Centrala begrepp</i>	<i>sidan 10</i>
<b>Behandling av två grundläggande frågor för uppsatsen</b>	
<i>Synen om egenskaper och karaktär hos fältherren, uttryckt av krigsvetare</i>	<i>sidan 12</i>
<i>Synen om egenskaper och karaktär hos fältherren, uttryckt av Försvarmakten</i>	<i>sidan 16</i>
<i>Sammanfattning (systematisering) av krigsvetares syn och Försvarmaktens syn om egenskaper och karaktär</i>	<i>sidan 19</i>
<b>Analys av resultatet från de två grundläggande frågorna</b>	
<i>Vad vi kan förstå avseende synen om egenskaper och karaktär hos krigsvetare och Försvarmakten</i>	<i>sidan 21</i>
<i>Konsekvenser (för Försvarmakten) av denna förståelse om egenskaper och karaktär hos krigsvetare och Försvarmakten</i>	<i>sidan 28</i>
<b>Diskussion</b>	<i>sidan 32</i>
<b>Reflektion (... ytterligare forskning)</b>	<i>sidan 38</i>
<b>Material och källor</b>	<i>sidan 39</i>
<hr/>	
<b>Examinationsförrättarens betygsutlåtande</b>	<i>sidan 42</i>

## Bakgrund

### *Inledning med problemformulering*

I den svenska officersutbildningen spelar militärteori en central roll som ämne. Detta gäller inte minst vid Förvarshögskolans programutbildningar för officerare till de högre nivåerna inom Förvarsmakten. Chefsprogrammets<sup>2</sup> programutbildning startar därför med *Krigsvetenskaplig fortsättningskurs militärteori inklusive krigsvetenskaplig metod, 15 högskolepoäng*, kallad B1. I kursbeskrivningen till denna kurs står under målbeskrivningen att den utgör bottenplattan för den fortsatta utbildningen vid programmets samtliga kurser. Vidare står det i kursbeskrivningen att kursen B1 bidrar till att fylla Chefsprogrammets utbildningsplans lärandemål avseende framtida konflikters och krigs karaktär, samt hur stridskrafter kan utformas och användas på olika nivåer utgående från bland annat militärteori. B1-kursen består av en blandning föreläsningar, individuella studier och seminarier.<sup>3</sup> Under B1 studeras en omfattande mängd litteratur som ger en bredd avseende militärteori och inte minst återkommer under kursen den centrala frågeställningen om nutida och framtida konflikters och krigs karaktär. Min egen tolkning av efterföljande kurser är att samma fokus om framtida krig är centralt för hela Chefsprogrammet och dess utbildningsmål.

Så här mot slutet av Chefsprogrammet är mitt eget intryck av den krigsvetenskapliga utbildningen att Carl von Clausewitz bok *Om kriget* och dennes teorier, utgör den militärteoretiska grunden och förståelsen för en stor del av den militärteori och praktik som Chefsprogrammet behandlar under samtliga kurser. *Om kriget* ingår som ordinarie eller referenslitteratur inte bara vid den specifika kursen B1, utan också senare under flera av de efterföljande kurserna vid Chefsprogrammet. I den internationella kontexten är *Om kriget (On War)* ansedd som en av de viktigaste böckerna som har skrivits om krig, vilket också uttrycks av Beatrice Heuser<sup>4</sup> i förordet till en engelsk upplaga av boken utgiven 2008<sup>5</sup>. Clausewitz, hans bok och hans teorier, har i grunden inspirerat mig till den jämförelse som kommer att utgöra den här uppsatsens syfte.

Min utgångspunkt i uppsatsen är att beakta Clausewitz budskap om *fältherren*<sup>6</sup>. Clausewitz utgår i sina teorier från att kriget inte bara är en politisk akt, utan ett verkligt politiskt instrument, en fortsättning av den politiska dialogen och ett genomförande av den fast med andra medel<sup>7</sup>. I sin totala form menar Clausewitz att kriget är en treenighet sammansatt av *den blinda naturkraften* (som hänför sig främst till folket), *det rena förståndet* (som hänför sig till regeringen) och *det fria skapande sinnet* (som hänför sig till *fältherren* och hans armé)<sup>8</sup>. Den del av Clausewitz teorier som intresserat mig extra mycket under Chefsprogrammet är den tredje delen av treenigheten, den han benämner som *det fria skapande sinnet - fältherren*.

---

<sup>2</sup> Från 2010 omvandlas Chefsprogrammet till HSU – Högre militär StabsUtbildning.

<sup>3</sup> Förvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen, (2007-08-29), *Kursbeskrivning Krigsvetenskaplig fortsättningskurs Militärteori inklusive Krigsvetenskaplig metod 2007*, Stockholm: Förvarshögskolan, s. 1.

<sup>4</sup> Beatrice Heuser är professor i internationella relationer och politik, vid universitetet i Reading.

<sup>5</sup> Heuser, Beatrice, i introduktionen till: Clausewitz, Carl von, (2008), *On War*, Oxford: Oxford University Press.

<sup>6</sup> Senare i uppsatsen definieras begreppet *fältherre* till ett nutida kontextuellt användbart begrepp.

<sup>7</sup> Clausewitz, Carl von, (2006), *Om kriget*, Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB, s. 42.

<sup>8</sup> *Ibid.*, s. 44.

Den grundläggande anledningen till mitt extra intresse för *fältherren* i Clausewitz teorier, är den tydlighet med vilken han skriver om synen på egenskaper och karaktär hos *fältherren*. Genomgående i sin bok återkommer Clausewitz till *fältherren*, och i olika sammanhang påtalas i samband med teorier om medel och metoder för krigets genomförande, synen på egenskaper och karaktär som *fältherren* måste ha. Här följer exempel på sådana krav som Clausewitz uttrycker i *Om kriget*<sup>9</sup> och som alltså grundlagt mitt intresse:

*Om en komplicerad verksamhet skall genomföras med talang, kräver detta särskilda intellektuella och karaktärsmissiga egenskaper hos utövaren. Om egenskaperna är enastående och om de åstadkommer exceptionella resultat, kan man kalla dess innehavare för geni. ... //... Militär skicklighet sammanfaller med hög bildning. ... // ... Om nu befälhavaren med framgång skall klara av denna kamp mot det oväntade, är två egenskaper oundgängligen nödvändiga: för det första ett intellekt, som även i de mörkaste stunderna bibehåller några glimtar av det inre ljus, som leder till sanningen. För det andra mod att följa detta svaga ljus, varthän det än må leda. // Beslutsamhet i en enstaka situation är ett uttryck för mod. Om det blir ett karaktärsdrag är det en själslig vana. Men här är det inte fråga om fysiskt mod utan om mod att acceptera ett ansvar, mod visavi en moralisk fara. ... // ... Vi kan ge ytterligare bevis på detta genom ett stort antal exempel på män, vilka visat den största beslutsamhet som unga officerare men som förlorat denna förmåga högre upp i graderna. De är medvetna om nödvändigheten av beslutsamhet, men inser samtidigt riskerna med ett felaktigt beslut. ... // ... Vad nu alldeles särskilt den högste befälhavaren beträffar, måste vi fråga om det någonsin funnits en stor fältherre utan äregirighet, eller är en sådan överhuvudtaget tänkbar? ... // ... Karaktärsstyrka består inte bara av att ha starka känslor utan även av att kunna bibehålla sin sinnesnärvaro trots dem. Även vid våldsamma känslor måste omdöme och övertygelse kunna fungera som nålen på en skeppskompass, som registrerar de minsta avvikelser även i stark storm. ... // ... En god regel i alla tveksamma fall är att hålla fast vid sin första uppfattning och inte vika från den förrän en klar övertygelse tvingar därtill. ... // ... Men vi får inte gå förbi den kroppsliga ansträngning, som krävs av befälhavaren och fältherren personligen.*

Clausewitz samlade teorier om *krigets natur* och *krigets karaktär*, samt *medlen och metoderna för krigets genomförande* presenteras i *Om kriget*. I den lärobok Chefsprogrammet använder under grundkursen i militärteori (*Modern krigskonst - Militärmakt i förändring*), skriver professorn i militärteori vid Försvarshögskolan, Nils Marius Rekkedal, att liknande teorier hos andra krigsvetare<sup>10</sup> som vi också studerar i den krigsvetenskapliga utbildningen vid Chefsprogrammet, har haft stort genomslag avseende hur vi i den svenska Försvarsmakten (och i andra länder) utformat *doktriner och reglementen*<sup>11,12</sup>. Innebörden av detta är att de nutida doktrinerna och reglementena, som är avsedda för nutida och framtida konflikter och krig, är utformade med inverkan och påverkan av krigsvetares teorier.

<sup>9</sup> Exempelen förekommer i *Om kriget* "Första boken", tredje kapitlet som handlar om militär genialitet, det fjärde kapitlet som handlar om faran i krig, samt det femte kapitlet som handlar om den fysiska ansträngningen i krig, i Clausewitz, Carl von, (2006), *Om kriget*, Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB, s. 57ff.

<sup>10</sup> "Krigsvetare" definieras senare i uppsatsen till att avse militärteoretiker, forskare inom militärhistoria eller det militära området, alternativt personer med militär bakgrund och/eller erfarenhet.

<sup>11</sup> Doktriner och reglementen är formella uttryck för de kunskaper och föreställningar som utgör den viktigaste grunden för den verksamhet som det militära försvaret ska genomföra. Ur Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 9.

<sup>12</sup> Rekkedal, Nils-Marius, (2007), *Modern krigskonst, Militärmakt i förändring, tredje reviderade upplagan*, Stockholm: Försvarshögskolan, s. 29.

Min egen förståelse avseende dessa krigsvetare är att de representerar olika kontexter, som spänner över en tidsmässigt mycket lång period, men likväl trots den tidsmässigt långa perioden har påverkat nutida doktriner och reglementen.

Som en konsekvens av mitt intresse för *fältherren* i Clausewitz teorier, har viljan att undersöka synen på *fältherrens* egenskaper och karaktär växt fram under de sammanhang i utbildningen där jag noterat att Clausewitz och övriga krigsvetares teorier (militärteorier) har fått genomslag i hur Försvarmakten ska agera med sina insatsförband i konflikter och krig<sup>13</sup>.

Ett dilemma som jag har noterat under Chefsprogrammets gång är att Försvarmakten i den nutida kontexten med spårbar tydlighet<sup>14</sup> har överfört teorier från krigsvetare avseende *medel och metoder för krigets genomförande*, men inte lika tydligt överfört synen från dessa krigsvetare avseende vilka egenskaper och karaktär som förutsätts hos *fältherren*, för att kunna lösa de militära operationerna enligt dessa teorier. Som en följd av detta blir det därför relevant att göra en jämförelse mellan krigsvetare och Försvarmakten avseende synen om egenskaper och karaktär hos *fältherren*.

### **Syfte**

Mitt syfte med denna uppsats är att jämföra krigsvetares syn avseende egenskaper och karaktär hos *fältherren* å den ena sidan, och Försvarmaktens syn avseende egenskaper och karaktär hos *fältherren* å den andra sidan.

Om en skillnad föreligger innebär det att Försvarmakten i den svenska doktrinen beaktat teorier avseende *medel och metoder för krigets genomförande*, som emanerar från krigsvetare (militärteorier), men inte beaktat den syn om egenskaper och karaktär som krigsvetare menar är nödvändiga hos *fältherren*, som ska genomföra och ansvara för de militära operationerna.

En skillnad borde rimligtvis beaktas i Försvarmakten, genom att under officerskarriären bör främjas hos chefer sådana egenskaper och karaktär som krigsvetare menar har inverkan på genomförandet av militära operationer.

### **Frågeställningar**

För att bearbeta uppsatsens syfte behandlas inledningsvis två grundläggande frågor:

- ✓ Vilken syn om egenskaper och karaktär uttrycker krigsvetare som krav hos *fältherren*?
- ✓ Vilken syn om egenskaper och karaktär uttrycker den svenska Försvarmakten som krav hos *fältherren*?

Därefter analyseras grundfrågorna:

- ✓ Vad kan förstås avseende synen om egenskaper och karaktär hos krigsvetare och Försvarmakten? – olikheter, likheter och förståelse.
- ✓ Vilka konsekvenser får denna förståelse?

---

<sup>13</sup> När den dåvarande Överbefälhavaren Johan Hederstedt den 31 maj 2002 fastställer den första militärstrategiska doktrinen någonsin i Sverige, skriver han om doktrinen att genom dess innehåll tar sig Försvarmaktens verksamhet från och med nu en tydligare utgångspunkt i militärvetenskapen. Se: Försvarmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarmakten, Överbefälhavarens förord.

<sup>14</sup> Den spårbara tydligheten utgörs dels av det faktum att vid doktrinens fastställande angavs spårbarheten till militärvetenskapen. Dels också det faktum att under Chefsprogrammet behandlas krigsvetares teorier om krigens genomförande avseende medel och metoder, i syfte att överföra deras kunskaper till oss studenter som ska omsätta dessa till praktik i nutidens och framtidens konflikter och krig.

### ***Metod (och disposition)***

När uppsatsen studerar material<sup>15</sup> för behandlingen av de två grundfrågorna (material från krigsvetare och Försvarmakten) genomförs studien som en kvalitativ textanalys. Därvid är det själva grundfrågorna som de formuleras ovan (se frågeställningarna) som ställs till texternas innehåll. Genom den kvalitativa textanalysen fångas svaren om egenskaper och karaktär i texterna upp genom närläsning<sup>16</sup>. Under läsningen arbetas med ett öppet förhållningssätt, där svaren på frågorna avgörs av det som hittas i det studerade materialet<sup>17</sup>. Under läsningen avses inte att i första hand hitta svar om egenskaper och karaktär som upprepas flera gånger ur olika material. Istället har koncentrerats till att i materialet studera med vilken spännvidd och variation olika egenskaper och karaktär uttrycks. Syftet med detta är att kunna öppna upp för ett brett och varierat underlag till analysen. Det har alltså inte varit avsikten i den här uppsatsen att iaktta kvantitativt hur synen om samma egenskaper eller karaktär kan återfinnas i olika material (vilket i realiteten dock är förekommande). Svaren på grundfrågorna kommer att systematiseras inför analysen, i syfte att under analysen kunna klassificera innehållet som tillhör rubriken ”synen på egenskaper och karaktär hos chefer”<sup>18</sup>. Texternas svar på grundfrågorna utgör alltså underlag till klassificeringen, systematiseringen och analysen i sin helhet.

Under analysen tolkas av mig svaren på de två grundfrågorna, i syfte att förstå vad dessa uttrycker om synen på egenskaper och karaktär hos krigsvetare och Försvarmakten. Genom att jämföra svaren framträder olikheter och likheter, vilket ger underlag för förståelse (slutsatser). Som en följd av tolkningen och jämförelsen kommer undersökningen att analysera vilka konsekvenser som uppstår för Försvarmakten. Konsekvenserna utgör grunden till en diskussion i slutet. Allra sist i uppsatsen reflekteras över bearbetningen.

### ***Material och källkritik***

För bearbetningen av de två grundfrågorna används litteratur och utvalt material som använts som ordinarie kurslitteratur<sup>19</sup>, alternativt referenslitteratur, inom Chefsprogrammet 2007-2009. Genom att välja material som använts under kurserna ökar relevansen i urvalet eftersom avgränsningen då sträcker sig inom det material som använts i undervisningen. Urvalet av material återfinns alltså i litteraturlistorna till de kurser som genomförs under Chefsprogrammet 2007-2009. Hur återspeglas då urvalet i undersökningen?

De nämnda litteraturlistorna har först gått igenom. Undersökningen har behandlat sådant material från krigsvetare som uttryckligen behandlar egenskaper och karaktär hos chefen och som svarar på grundfrågorna. När det gäller urvalet av material rörande Försvarmakten är det tidigare reglementen<sup>20</sup> och numera doktrinen (doktrinserien) som har samma status som motsvarande material av krigsvetare och som därför används i jämförelsen.

---

<sup>15</sup> Materialet är hämtat från litteraturlistorna till kurser under Chefsprogrammet, alternativt utdelat material under kurserna, och avser både obligatoriskt och referensmaterial.

<sup>16</sup> Avseende kvalitativ textanalys, se: Gilljam, Mikael, Esiasson, Peter, Oscarsson, Henrik, (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik AB, s. 233.

<sup>17</sup> Avseende att ha ett öppet förhållningssätt vid läsning i samband med kvalitativ textanalys, se: Gilljam, Mikael, Esiasson, Peter, Oscarsson, Henrik, (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik AB, s. 240.

<sup>18</sup> Avseende systematisering och klassificering i samband med kvalitativ textanalys, se: Gilljam, Mikael, Esiasson, Peter, Oscarsson, Henrik, (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik AB, s. 235.

<sup>19</sup> Kurslitteraturen väljs till kurserna genom att den godkänns i ämnesrådet vid Försvarshögskolan.

<sup>20</sup> De tidigare gällande reglementena är det enda av materialet som använts, som inte ingår som kurslitteratur vid Chefsprogrammet 07-09. Detta måste dock användas för att kunna göra en relativ jämförelse.



Liksom flera av krigsvetarnas material, ger doktrinen (tidigare reglementen och publikationer) uttryck för kunskaper och föreställningar för den verksamhet som det militära försvaret ska genomföra<sup>21</sup>.

I konsekvensanalysen samt diskussionen som följer efter analysen har använts material med relevans till dessas innehåll. Relevansen strävar efter att framgå i anslutning till att detta material används.

I grundfrågornas karaktär ligger att studera krigsvetares och Försvarmaktens syn på egenskaper och karaktär under en relativt lång period. Detta innebär att i tolkningen av texten bör läsaren göras medveten om längden i tidsperspektivet. Med detta avses vad texten betydde för avsändare i dåtidens kontext och vad den betyder för läsare i vår egen tid.

Ett tredje perspektiv, som blir intressant för den här uppsatsens syfte, är vad synen om egenskaper och karaktär betyder för den specificerade gruppen mottagare i vår tid – officerare och militära chefer: Notera därför den tidigare iakttagelsen (se inledningen) under utbildningen, att teorier hos krigsvetare om krigets natur och karaktär, samt teorier om medel och metoder för krigs genomförande, har haft stort genomslag avseende hur vi i den svenska Försvarmakten (och i andra länder) utformat doktriner och reglementen idag<sup>22</sup>. Medlen och metoderna uttrycks i det studerade materialet i samma sammanhang som materialet ger uttryck för synen på egenskaper och karaktär hos chefen. Innebörden av detta är, att för den här uppsatsen är det tredje perspektivet intressant, eftersom detta innebär för läsaren att denne bör vara medveten om att det inte bör värderas negativt det långa tidsperspektivet inom vilket det studerade materialet rör sig. Krigsvetare under det långa tidsperspektivet uttrycker medel och metoder för krigs genomförande. Dessa uttryck av krigsvetare har satt avtryck i nutidens doktrin. Analysen i den här uppgiften bör på motsvarande sätt tolka hur synen om egenskaper och karaktär hos chefen också satt avtryck i dagens doktrin.

### ***Tidigare forskning och andra undersökningar***

Under arbetet med uppsatsen har jag inte stött på någon annan studie med likartat syfte. Då avses tidigare forskning eller undersökningar som direkt behandlat liknande frågeställningar. Däremot har arbetet korsat forskning och undersökningar som till del har bäring på ämnet i den här uppsatsen.

Karl Ydén har nyligen avhandlat *Kriget och karriärsystemet – Försvarmaktens organiserande i fred*<sup>23</sup>. Ydéns avhandling behandlar dock inte händelser i Försvarmaktens internationella operationer, vilket idag är Försvarmaktens huvuduppgift enligt i alla fall den politiska kontexten<sup>24</sup>. Ydén hävdar att i realiteten inom Försvarmakten är kriget alltid närvarande, men samtidigt långt borta, då Försvarmakten i modern tid aldrig har tvingats ut i krig eller annan storskalig våldsutövning nationellt.

---

<sup>21</sup> Doktriner och reglementen är formella uttryck för de kunskaper och föreställningar som utgör den viktigaste grunden för den verksamhet som det militära försvaret ska genomföra. Ur Försvarmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarmakten, s. 9.

<sup>22</sup> Rekkedal, Nils-Marius, (2007), *Modern Krigskonst, Militärmakt i förändring, tredje reviderade upplagan*, Stockholm: Försvarshögskolan, s. 29.

<sup>23</sup> Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS

<sup>24</sup> I utrikesminister Carl Bildts tal till riksdagen vid den utrikespolitiska debatten i riksdagen den 13 februari 2008, nämner han att en stegvis ökning av resurserna för internationellt fredsfrämjande truppinsatser stegvis ska öka under 2007, 2008 och 2009. Se: Bild, Carl, *Regeringens deklaration vid 2008 års utrikespolitiska debatt i Riksdagen onsdagen den 13 februari 2008*, publicerat 2008-03-25: <http://www.regeringen.se/sb/d/5297/a/98013>

Ydén menar också att generationer av svenska officerare har traderat föreställningar om krig och strid, och på högre militära befattningar utför alla officerare primärt administrativa uppgifter<sup>25</sup>. Ydéns avhandling har inspirerat mig i arbetet med den här uppsatsen.

Örlogskapten Johan Rodensjö's C-uppsats från 2004: *Hjältar i Försvarsmakten finns de? Hur kan de användas i den interna marknadsföringen?*,<sup>26</sup> har bearbetat ett ämne som till del berör frågeställningarna i den här uppsatsen. Arbetet kommer tillsammans med Ydéns avhandling till användning för diskussionen genom att den där påverkar diskussionens innehåll.

## Centrala begrepp

### Fältherre i klassisk kontext – (militär) chef och ledare i nutidens kontext

Från inledningen ur Clausewitz *Om kriget* är min förståelse att han med *fältherre* avser den högste befälhavaren (härföraren) över en självständig styrka. I nutidens kontext används inte ordet *fältherre*, utan möjligen *befälhavare* om en person med motsvarande självständighet som Clausewitz avser med *fältherrens* självständighet. I nutidens kontext är dock i realiteten befälhavaren en individ på mycket lägre nivå än i Clausewitz teorier.

I *Modern krigskonst - Militärmakt i förändring*<sup>27</sup> skriver professorn i militärteori vid Försvarshögskolan, Nils Marius Rekkedal att fortfarande<sup>28</sup> styr statsmannen - *det rena förståndet, enligt Clausewitz* - (i Sverige folket – riksdagen – regeringen)<sup>29</sup> sina militärer (förvaltningen Försvarsmakten). Utgångspunkten är fortfarande alltså, att den politiska nivån i Sverige styr *fältherren*.

Försvarsmakten leds av Överbefälhavaren, som i sin tur har underställda chefer, bland annat chefen för insatsverksamheten, en verksamhet som är fokus för dagens försvarsmakt. I sammanhangen påverkar de beslut som riksdagen fattar och regeringen verkställer genom uppdrag till Försvarsmakten, de militära chefernas uppdrag, samt därmed i praktiken det chefskap som dessa senare ska effektuera. Regeringen ger Försvarsmakten uppdrag. I regeringens skrivelse 2007/08:51 anges att syftet med en nationell strategi för svenskt deltagande i internationell freds- och säkerhetsfrämjande verksamhet är att ge en samlad bild av den ambitionshöjning inom området som regeringen aviserade i budgetpropositionen 2007. Den tar sig bl.a. uttryck i en stegvis ökning av resurserna för fredsfrämjande truppinsatser under åren 2007, 2008 och 2009. Att klara denna ambitionshöjning är en central politisk målsättning,<sup>30</sup> vilket förstärktes i utrikesministerns tal till riksdagen vid den utrikespolitiska debatten den 13 februari 2008.<sup>31</sup>

<sup>25</sup> Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarsmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS, s. 18f.

<sup>26</sup> Rodensjö, Johan, (2004), C-uppsats: *Hjältar i Försvarsmakten, finns de? Hur kan de användas i den interna marknadsföringen?*, Stockholm: Försvarshögskolan

<sup>27</sup> Rekkedal, Nils-Marius, (2007), *Modern Krigskonst, Militärmakt i förändring, tredje reviderade upplagan*, Stockholm: Försvarshögskolan.

<sup>28</sup> Ibid., s. 33.

<sup>29</sup> Se den parlamentariska eller demokratiska styr- och ansvarskedjan i: Haldén, Eva, (2007), *Den svåra konsten att reformera – från invasionsförsvar till insatsförsvar*, Stockholm: Försvarshögskolan, s. 109.

<sup>30</sup> Regeringen, *Regeringens skrivelse 2007/08:51 Nationell strategi för deltagande i internationell freds- och säkerhetsfrämjande verksamhet*, publicerat 2006-06-26: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/108061>

<sup>31</sup> Bild, Carl, *Regeringens deklaration vid 2008 års utrikespolitiska debatt i Riksdagen*

onsdagen den 13 februari 2008, publicerat 2008-03-25: <http://www.regeringen.se/sb/d/5297/a/98013>

Min slutsats av detta är att regeringens ambitionshöjning avseende Försvarsmaktens insatsverksamhet internationellt ytterligare ökar den nutida relevansen av vilken syn om egenskaper och karaktär som blir dimensionerande krav hos chefen. Anledningen till att relevansen ökar är, att eftersom Sverige enligt den politiska retoriken kommer att genomföra fler insatser internationellt, kommer fler chefer att ställas inför ett ledarskap i realiteten som prövar chefens egenskaper och karaktär. Mot denna bakgrund bör begreppet *fältherre* i nutidens kontext för den svenska Försvarsmakten omfatta en militär chef och ledare oberoende av ledningsnivå och insatsområde (nationellt/internationellt). I uppsatsen avses därför i fortsättningen med *fältherre*, en militär chef/ledare med formell utbildning och kompetens för befordran att verka som chef oavsett ledningsnivå inom insatsorganisationens nationella, såväl som internationella förband, alternativt motsvarande befattningsnivåer i den administrativa organisationen<sup>32</sup>. Generellt i fortsättningen benämns den militära chefen och ledaren – kort och gott - chefen (avser chef och ledare oberoende av ledningsnivå).

### Krigsvetare

Under Chefsprogrammets olika kurser studeras litteratur inom ämnet krigsvetenskap, författad av militärteoretiker, forskare inom militärhistoria eller det militära området, alternativt personer med militär bakgrund och/eller erfarenhet. Med krigsvetare avses i den här uppsatsen samtliga dessa kategorier. I jämförelsen kategoriseras av mig de krigsvetenskapliga avhandlingarna och krigsvetarna enligt: Klassiska krigsvetare (*Sun Zi, Clausewitz* och *Jomini*); Moderna krigsvetare (*Crevelde, Shalit*); Militära doktriner (*Truppenführung, Counterinsurgency Field Manual*).

I diskussionen används litteratur och material som författats av personer inom det militära området, samt forskare eller personer med tidigare eller fortfarande aktiv bakgrund som militärer. Detta material studeras också i ämnet krigsvetenskap under Chefsprogrammet och ingår som tidigare nämnts i litteraturlistorna för kurserna. Personer bakom detta material är dock inte i första hand att betrakta som krigsvetare med samma status som ovanstående.

### Egenskaper och Karaktär

En definition av begreppen finns i Svenska Akademiens Ordbok.<sup>33</sup> Jag väljer att undersöka vilken beskaffenhet, art, väsen, natur, egenart, prägel, läggning och moral chefen ska ha. Detta innebär att den här undersökningen kommer att iaktta vad krigsvetare respektive Försvarsmakten har för syn om detta.

---

<sup>32</sup> Karl Ydén hävdar i sin avhandling att i Försvarsmakten är kriget alltid närvarande, men samtidigt långt borta (trots de internationella insatserna som idag är i fokus). Ydén menar som skäl till detta att Försvarsmakten i modern tid aldrig har tvingats ut i krig eller annan storskalig våldsutövning nationellt. I alla fall på högre befattningar, menar Ydén, utför alla officerare primärt administrativa uppgifter. Se: Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarsmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS, s. 18.

<sup>33</sup> Svenska Akademiens Ordbok, SAOB på Internet, uppdaterad 2008-12-10: <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/index.html>

## Behandling av de två grundläggande frågorna för uppsatsen

I det studerade materialet fångas upp svar om synen på chefens egenskaper och karaktär. Under läsningen arbetas med ett öppet förhållningssätt där svaren på grundfrågorna ...

... *Synen om egenskaper och karaktär hos fältherren, uttryckt av krigsvetare ...*  
... *Synen om egenskaper och karaktär hos fältherren, uttryckt av Försvarsmakten ...*

... avgörs av det som hittas i det studerade materialet.<sup>34</sup> Materialets svar på grundfrågorna utgör underlag till den efterföljande analysen.

### *Synen om egenskaper och karaktär hos chefen, uttryckt av krigsvetare*

#### Sun Zi

Sun Zis krigsfilosofiska mästerverk *Krigskonst*<sup>35</sup> har sedan länge en central plats i den krigsteoretiska filosofin. I förordet till den svenska översättningen av boken skriver Bengt Pettersson att Sun Zis krigskonst ska läsas en sida i taget, uttryck för uttryck<sup>36</sup>: Följande uttryck om chefen finns i *Krigskonst*:

*Befälhavarens duglighet bestäms av hans vishet, trofasthet, medmänsklighet, mod och allvar.*<sup>37</sup>

#### Clausewitz

I *Om kriget*<sup>38</sup>, som alltså utgör den militärteoretiska grunden och förståelsen för en stor del av den militärteori och praktik som Chefsprogrammet behandlar under samtliga kurser, menar Clausewitz att om en komplicerad verksamhet skall genomföras med talang, så kräver detta särskilda intellektuella och karaktärsmissiga egenskaper hos utövaren. Om egenskaperna är enastående och om de åstadkommer exceptionella resultat, kan man kalla dess innehavare för geni.<sup>39</sup> Han menar vidare att militär skicklighet sammanfaller med hög bildning.<sup>40</sup> Om chefen med framgång skall klara av kampen mot det oväntade, är två egenskaper absolut nödvändiga: för det första ett intellekt, som även i de mörkaste stunderna bibehåller några glimtar av det inre ljus, som leder till sanningen. För det andra modet att följa detta svaga ljus, varthän det än må leda. Beslutsamhet i en enstaka situation är ett uttryck för mod. Om det blir ett karaktärsdrag är det en själslig vana. Men här är det inte fråga om fysiskt mod utan om mod att acceptera ett ansvar, mod visavi en moralisk fara.<sup>41</sup> Clausewitz menar att han sett bevis på detta genom ett stort antal exempel på män, vilka visat den största beslutsamhet som unga officerare, men som förlorat denna förmåga högre upp i graderna. De är medvetna om nödvändigheten av beslutsamhet, men inser samtidigt riskerna med ett felaktigt beslut.<sup>42</sup>

---

<sup>34</sup> Läsaren påminns i sammanhanget om att studien har koncentrerats till att i materialet iaktta med vilken spännvidd och variation olika egenskaper och karaktär uttrycks.

<sup>35</sup> Bengt, Ooi Kee och Pettersson, Bengt (red), (1999), *Sun Zis Krigskonst*, Stockholm: Försvarshögskolan Operativa Institutionen.

<sup>36</sup> Ibid., s. xiii.

<sup>37</sup> Ibid. s. 5.

<sup>38</sup> Clausewitz, Carl von, (2006), *Om kriget*, Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB.

<sup>39</sup> Ibid., s. 57.

<sup>40</sup> Ibid., s. 58.

<sup>41</sup> Ibid., s. 59f.

<sup>42</sup> Ibid., s. 61.

Vad nu alldeles särskilt den högste chefen beträffar, måste vi fråga om det någonsin funnits en stor chef utan äregirighet, eller är en sådan överhuvudtaget tänkbar, frågar sig Clausewitz.<sup>43</sup> Karaktärsstyrka består inte bara av att ha starka känslor utan även av att kunna bibehålla sin sinnesnärvaro trots dem. Även vid våldsamma känslor måste omdöme och övertygelse kunna fungera som nålen på en skeppskompass, som registrerar de minsta avvikelser även i stark storm.<sup>44</sup> En god regel i alla tveksamma fall är enligt Clausewitz att hålla fast vid sin första uppfattning och inte vika från den förrän en klar övertygelse tvingar därtill.<sup>45</sup> Men, menar han, vi får inte gå förbi den kroppsliga ansträngningen som krävs av chefen personligen.<sup>46</sup>

### Jomini

Jomini skrev *The Art of War*<sup>47</sup> med ett uppenbart syfte att tjäna för utbildning och kunskap om krigs genomförande<sup>48</sup>. Jomini menar att de viktigaste egenskaperna och karaktären för chefen är först och främst ett högt moraliskt mod och en kapacitet att uppnå lösningar på komplexa problem. Därefter kommer ett högt fysiskt mod som negligerar faror och hot. Chefens vetenskapliga kunskaper eller militära talanger och färdigheter är av underordnad betydelse. Om dessa kunskaper också är framträdande kommer de att främja chefens insatser. En man som är tapper, rättvis, bestämd, rak, har förmåga att uppskatta andras framgång istället för att känna avundsjuka, och utnyttjar dessa krav på egenskaper och karaktär hos sig själv och andra, kommer att bli en bra chef (general). Han kommer till och med bli en bra man i allmänhet, menar Jomini. Han drar slutsatsen att om man inför utnämningen av en chef inte kan finna en som redan i chefsrollen har bevisad erfarenhet, välj då istället en man som istället uppvisat allmänt mod, orädsla i kamp och beslutsamhet vid fara eller hot.<sup>49</sup>

### Truppenführung<sup>50</sup> - den tyska militära traditionen

Den tyska traditionen om krig förs vidare från Clausewitz av Moltke (den äldre) och Seeckt. Den tyska traditionen dokumenteras i boken *Truppenführung* som skrevs 1933, och är enligt professor James S. Corum, som översatt den till engelska och skrivit förordet till boken, en av de viktigaste doktrinerna som någonsin skrivits i militärhistorien<sup>51</sup>. Trots att det är mer än 70 år sedan den skrevs, menar Corum i förordet till boken att den fortfarande är aktuell avseende bland annat militärt ledarskap och att flera länder i västvärlden har använt *Truppenführung* för utformningen av egna doktriner, samt för utbildning i militärt ledarskap.

*Truppenführung* framhåller att framgång kräver djärvhet och orädsla, men ett gott omdöme måste få företräde. Målen med insatsen styr alltid uppdraget, och den ansvariga chefen får aldrig tappa sikten mot målet. Chefen måste alltid tillåta sina underställda chefer handlingsfrihet så länge denna handlingsfrihet inte påverkar styrningen mot det övergripande målet. Alla chefer har en skyldighet att så snabbt och så fullständigt som möjligt delge sin högre chef information, som påverkar uppdraget i stort. Chefen måste vara väl förtrogen avseende kunskaper om sin motståndare och konfliktmiljö, så de beslut han tar blir en logisk

<sup>43</sup> Clausewitz, Carl von, (2006), *Om kriget*, Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB, s. 63.

<sup>44</sup> Ibid., s. 66.

<sup>45</sup> Ibid., s. 67.

<sup>46</sup> Ibid., s. 75.

<sup>47</sup> Mendell, G.H. och Craighill W.P. (red), (2007), Jomini, Henri de, *The Art of War*, Rockville: Arc Manor.

<sup>48</sup> Krigsvetaren Horace E. Cocroft, Jr. i förordet till: Mendell, G.H. och Craighill W.P. (red), (2007), Jomini, Henri de, *The Art of War*, Rockville: Arc Manor.

<sup>49</sup> Mendell, G.H. och Craighill W.P. (red), (2007), Jomini, Henri de, *The Art of War*, Rockville: Arc Manor. s. 40ff.

<sup>50</sup> Den tyska traditionen omfattar resultatet av flera olika tyska tänkares synsätt och retorik kring krig och krigföring. *Truppenführung* är ett samlingsverk som ger uttryck för den tyska militära traditionen.

<sup>51</sup> Krigsvetaren James S. Corum i förordet till: Condell, Bruce och Zabecki, David T. (red.), (2001), *On the German Art of War Truppenführung*, Colorado: Lynne Rienner Publishers Inc.

följd av den pågående processen, även om dessa beslut inte alltid korresponderar med det faktiska läget. Med andra ord, chefs kunskaper medger att han kan ta ett beslut som inte enbart korresponderar mot den situation han överblickar, utan istället baseras på djupare kunskap. I alla lägen är klara, tydliga och skriftliga order från chefen en förutsättning för ett flytande samarbete mellan chefer på olika och på samma nivåer. Verbala instruktioner kan missuppfattas eller bli otydliga. Chefens personliga inflytande på sina underställda är mycket viktigt, därför måste chefen välja ledningsplats och utöva sitt ledarskap på ett sätt som uppfyller detta.<sup>52</sup>

### Martin van Creveld

Den israeliske krigsvetaren Martin van Creveld avhandlar *Ledning i krig*<sup>53</sup> som begrepp i en egen bok med samma titel. Boken avhandlar egentligen främst teknik och tekniskt ledningsstöd, men Creveld lyfter ändå fram egenskapen och förmågan att motivera hos chefen. För att motivera krävs det att chefen befinner sig bland sina underlydande, vilket tyvärr enligt Creveld står i motsats med chefens andra uppgift, den att samordna, vilket oftast kräver ett annat perspektiv (kräver överblick) än att befinna sig bland de underlydande. Att kunna motivera är dock till skillnad från att samordna en egenskap som inte går att träna in menar Creveld. För det första måste chefen själv vara motiverad och är han inte det måste han kunna lura alla andra. Min tolkning av Creveld är att han med detta avser att chefen ska ha egenskapen att leva upp till en flexibel karaktär.<sup>54</sup>

### Ben Shalit

En annan israel, Ben Shalit, avhandlar i boken *Konfliktens och stridens psykologi*<sup>55</sup>, israeliska lärdomar innan krigshandlingarna i Libanon 1982. Jag har valt att studera Shalits bok utifrån den retoriska frågeställningen: *Att följa en chef? – vilka egenskaper och karaktär hos chefen konstituerar svaret?* Anledningen är att Shalit i sin bok avhandlar psykologi, det vill säga vilken psykologi som ligger bakom ”att följa chefen”. I Shalits bok presenteras två huvudegenskaper som chefen måste ha: förmåga att visa ett stridsbeteende och förmåga att hantera disciplin.<sup>56</sup>

Shalit menar att visa stridsbeteende i krig handlar om att som chef hantera den blinda naturkraft som kriget är. Med den blinda naturkraften menar han att när krigets krafter väl kommer i rullning, övertar hatet och aggressionen det sunda förnuftet hos den väldiga massan, som består av individer. På individnivå förblindas lätt ”orienteringsförmågan” om var vi befinner oss och vart vi är på väg. Vi måste helt enkelt bestämma oss vart vi ska gå, detta är chefens uppgift.<sup>57</sup> I chefens stridsbeteende måste enligt Shalit ligga egenskapen att i striden ha ett beteende som gör att chefen kan bedöma var han och förbandet står i förhållande till situationen och vilken betydelse situationen har för ”vägen mot målet”. Den general som sporrar sina soldater att gå till attack och slå fienden, skulle förmodligen inte betraktas som aggressiv av sina egna.<sup>58</sup> Shalit säger att även en chef kan känna fruktan eller hat och ryckas med i en risk att förblindas och inte se det väsentliga. Om någon riktar ett angrepp så att chefen förblindas, kan detta riskera att stjälpa dennes förmåga till ett korrekt stridsbeteende.

<sup>52</sup> Svaren om egenskaper och karaktär har fångats upp vid studier av kapitel II ”Command” i: Condell, Bruce och Zabecki, David T. (red.), (2001), *On the German Art of War Truppenführung*, Colorado: Lynne Rienner Publishers Inc.

<sup>53</sup> Creveld, Martin van, (2006), *Ledning i krig*, Stockholm: Försvarshögskolan

<sup>54</sup> Ibid., s. 16.

<sup>55</sup> Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber

<sup>56</sup> Svaren stödjer sig i grunden på Shalits diskussion i kapitel 3 och 4 i: Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber.

<sup>57</sup> Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber, s. 25f.

<sup>58</sup> Ibid., s. 38.

Detta gäller inte minst om chefen personligen utsätts för något som får honom att känna hat eller fruktan, menar Shalit. De kognitiva (tankar) och affektiva (känslor) processerna i växelverkan åstadkommer den stridspotential som utgör bedömningsprocesser hos individer och framkallar den beredskap och det tillstånd varmed man engagerar sig i strid.<sup>59</sup> Vid ett förblindat tillstånd hos chefen, kan viljan att följa denne minska hos de underlydande.<sup>60</sup>

Med chefskapet, menar Shalit, följer också att ta ansvar, både hos sig själv och hos dem chefen är satt att leda. I den militära kontexten handlar det väldigt mycket om att ge order och föra befäl från chefens sida. Uppföljningen av detta handlar om uppmuntran, kontroll och att kontrollera att den givna ordern nås. Vad händer när det inte sker, enligt Shalit?

Enligt Shalit har chefen stor makt att ge disciplinära åtgärder (tillrättavisa), men förmågans huvudord ligger inte i ordet disciplin i sig, den ligger enligt min tolkning i ordet hantera disciplin. Chefen ska kunna hantera disciplin, det är förmågan som blir avgörande för frågan om "att följa chefen" (enligt min uttolkning av vad Shalit menar).

Shalit ger exempel från olika kulturer där hanteringen av disciplin hos chefer är väldigt olika beroende på kultur och miljö. Dock finns det något betydelsefullt i Shalits uttalande, att det är dåligt chefskap att skapa en policy som inom ett militärt förband tvingar soldater att utföra något som de inte ser någon mening i, bara för att de fått order om det<sup>61</sup>. Min tolkning av Shalit är att här i ligger hanteringen av disciplin, en uppgift för chefen, som också blir en förutsättning för att följa honom - ser "jag" meningen med det chefen ber mig följa honom att göra?

I militära förband är moralen viktig som begrepp och som miljöpåverkan. Den militära miljön påverkas starkt av moraliska faktorer. I sammanhanget med egenskaperna att hantera disciplin, tolkar jag Shalit att han menar att en kritisk sårbarhet i form av egenskap hos chefen finns, nämligen dennes påverkan på moralen hos individerna i det militära förbandet som ska "följa chefen". I det numera öppna informationssamhället kan soldater på individnivå mycket lätt påverka moralen genom att till exempel ifrågasätta den "strategiska" anledningen till att "följa chefen" (anledningen till kriget), chefens operativa idé, de taktiska misslyckandena eller det riktiga i att kränka civila människors rättigheter, vilket lätt låta sig göras i krig. En dålig eller låg moral kan försvaga viljan "att följa chefen".<sup>62</sup>

### Den amerikanska traditionen i Counterinsurgency Field Manual<sup>63</sup>

I denna "manual" påpekas att upprorsbekämpning<sup>64</sup> ställer specifika krav på den högsta chefen och dennes underställda. Dessa "småkrig" som upprorsbekämpning innebär, ställer först och främst liknande krav på chefskapet i samtliga nivåer<sup>65</sup>, men självklart ska de högsta cheferna kunna utmärka sig (min tolkning vara föregångspersoner) genom att ange tonen inför

<sup>59</sup> Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber, s. 36.

<sup>60</sup> Svaren här om egenskaper och karaktär har som helhet fångats upp och tolkats när jag läser och förstår Shalits diskussion i kapitel 3 och 4 i: Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber. Shalit utvecklar i dessa två kapitel de två huvudegenskaper som chefen måste ha: förmåga att visa ett stridsbeteende och förmåga att hantera disciplin.

<sup>61</sup> Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber, s. 120

<sup>62</sup> Svaren här om egenskaper och karaktär har som helhet fångats upp och tolkats när jag läser och förstår Shalits diskussion i kapitel 8 som handlar om disciplin, i: Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber

<sup>63</sup> I de nya krigen måste USA anses vara en av de tunga aktörerna. Vilka egenskaper definieras hos chefer i deras militära organisationer? I *Counterinsurgency Field Manual* påpekas att upprorsbekämpning ställer specifika krav på den högsta chefen och dennes underställda. Manualen har status som doktrin och representerar här en samlad bild av den i den nutida kontexten tunga aktören USA.

<sup>64</sup> Till upprorsbekämpning (de nya krigen) och den tydliga relevansen av att behandla den amerikanska doktrinen om upprorsbekämpning kommer uppsatsen till i diskussionen.

<sup>65</sup> Karaktären av krig med upprorsbekämpning, innebär ju att motståndaren oftast uppträder i små grupper och kan dyka upp vart som helst på slagfältet, därför måste alla chefer, på alla nivåer, kunna hantera kraven som ställs.

de lägre cheferna. Chefen måste ha egenskapen som gör att denne snabbt uppfattar situationer på hela konfliktskalan och känslomässigt också kan hantera innebörden av de utmaningar som asymmetriska konflikter och krig innebär. Chefer bär ansvar för underställda och måste kunna vara moraliska vägvisare samt kunna visa vägen i denna komplexa konfliktmiljö. De förväntas agera etiskt och moraliskt korrekt och uppträda enligt nationella, konstitutionella principer, lagar och svurna eder. Intressant att iakttä är att chefen förväntas skapa stående rutiner, enligt vilka de också ska träna sina underställda, som i sin tur ska träna sina underställda. Dessutom ska chefen utöva kontroll att dessa rutiner efterföljs - nationens och det militära yrkets normer är inte förhandlingsbara. Bryter någon mot dem ska detta inte betraktas som ett misstag, det är i så fall ett misslyckande i att svara upp mot grundläggande förväntningar och yrkesskicklighet. De högsta cheferna ska vara föredömen i dessa avseenden, effektiviteten och framgången i chefens ledarskap mäts av egenskapen att belöna och tillrättavisa avvikelser från dessa krav bland underställda. En högre chef ska också kunna skapa en förbandsanda i vilken denne känner sig bekväm att delegera detta ansvar, men kan själv aldrig svära sig fri från det yttersta ansvaret.<sup>66</sup>

### ***Synen om egenskaper och karaktär hos chefen, uttryckt av Försvarsmakten***

Hur ser Försvarsmaktens syn ut, vad gäller egenskaper och karaktärer hos chefen? Försvarsmakten har tidigare använt en omfattande mängd reglementen och fastställda publikationer. Reglementen (numera doktrinen) uttrycker kunskaper och föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret.<sup>67</sup>

I *Infanteriets exercisreglemente från 1895* uttrycks att chefens uppträdande bör utmärkas av "självverksamhet" (initiativ). Ett misstag ifråga om val av medel eller vid fattande av beslut är alltid mindre skadligt än att som chef vara obeslutsam eller att inte handla alls.<sup>68</sup>

I *Fälttjänstreglementet för armén 1917 års upplaga* står att chefen ska vara en förebild för soldaterna avseende mod, tapperhet och uthållighet, och aldrig visa vankelmod i ord eller handling. Chefen ska vara beslutsam och oförskräckt i sitt uppträdande.<sup>69</sup>

I *Fältreglemente för armén 1937* står att chefen vinner truppens förtroende genom sitt personliga föredöme. Truppföringen ska präglas av omsorg om truppens bästa. Chefens vilja att ta ansvar är den främsta egenskapen och i kombination med djärvhet kan detta leda till största resultat. Chefen ska ha ett klart och självständigt omdöme och vid beslut ska chefen hålla fast vid det väsentliga.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Svaren här om egenskaper och karaktär har som helhet fångats upp och tolkats när jag läser och förstår kap. 7 i: U.S. Army and Marine Corps (2007), *Counterinsurgency Field Manual*, Chicago: The University of Chicago Press.

<sup>67</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 9f.

<sup>68</sup> Infanteriet, (1895), *Exercisreglemente för infanteriet*, Stockholm: Infanteriet, s. 143.

<sup>69</sup> Arméstaben, (1917), *Trupptjänstreglemente för Armén*, Stockholm: Kungliga boktryckeriet P.A. Norstedt & Söner, s. 128f.

<sup>70</sup> Arméstaben, (1937), *Fältreglemente för armén*, Stockholm: Lantförsvarets kommandoexpedition, bokdetaljen, s. 9.



I Arméreglementet från 1963 sägs att chefen både har rätt och skyldighet att ta risker. Behöver chefen göra avvägningar i sin beslutsfattning gäller riktlinjen att ”verkan går före skydd”. Min tolkning av det senare är att uppnå effekter genom ett aktivt uppträdande ska prioriteras.<sup>71</sup>

I boken Befäl i fält från 1968 står att chefen måste söka bevara ett yttre lugn och dölja sin inre oro och ovisshet. Visar chefen tecken på rädsla smittar det lätt av sig. Chefsutövningen består bland annat i att som chef genomdriva sin vilja. En chef får inte vinna sina soldaters gillande genom att ge efter för sådant som inte är nödvändigt för att förbandets uppgift ska kunna lösas.<sup>72</sup>

I Taktiska riktlinjer för arméförbands uppträdande i 1980-talets stridsmiljö står att läsa att den viktigaste egenskapen hos chefen är viljan och förmågan att ta ansvar. Chefen är ytterst ansvarig för att uppgifterna löses och får inte undandra sig sitt ansvar. Chefen ska skapa förståelse för regler och normer, känna stor omsorg och överlägga med blivande ordermottagare innan denne fattar beslut.<sup>73</sup>

### Försvarsmaktens doktrin

Sedan 2002 använder sig Försvarsmakten av en doktrin i flera delar. Doktrinen uttrycker nutida kunskaper och föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret gällande idag.<sup>74</sup> Försvarsmaktens nuvarande doktrin ger alltså de formella uttrycken för ”vad som gäller” och därför studeras doktrinhierarkins två högsta delar med avsikt på chefers egenskaper och karaktär.<sup>75</sup>

I den Militärstrategiska doktrinen framgår att Försvarsmakten grundar sig på att andras kunskap och erfarenheter tillvaratas och relevanta slutsatser för framtiden dras. Studier av militärteori och praktik är därför en viktig förutsättning för att förstå militär makt, dess möjligheter och begränsningar, samt också omsätta detta till att begripa vilka krav som ställs i framtiden. Försvarsmakten ska befordra sådan kompetens på individnivå, som genom studierna visar att de har egenskaper som kan tillvarata, förstå, omsätta, tillämpa och utveckla dessa studier av andra och omsätta det till egna militära strategier och ledarskap.<sup>76</sup>

I den militärstrategiska doktrinen förklaras att Sveriges krigföringsförmåga vilar på tre grundpelare – ”den fysiska”, ”den moraliska” och ”den konceptuella”<sup>77</sup>. Inom pelaren med moraliska faktorer, återfinns begreppen vilja, ledarskap och värdegrund. I den svenska Försvarsmakten baseras vår krigföringsförmåga dessutom på manöverkrigföringens koncept<sup>78</sup>. Inom manövertänkandet samverkar dessa grundpelare med varandra och inom själva konceptet manövertänkande bygger just krigföringsförmågan, enkligt min tolkning av doktrinen, att på bästa sätt använda pelarna integrerat.

<sup>71</sup> Arméstaben, (1964), *Arméreglemente del II*, Stockholm: Arméstaben Taktikavdelningen, s. 2.

<sup>72</sup> Chefen för armén, (1968), *Befäl i fält*, Stockholm: Arméstaben, Taktikavdelningen, s. 19ff.

<sup>73</sup> Chefen för armén, (1979), *Taktiska riktlinjer för arméförbands uppträdande i 1980-talets stridsmiljö*, Stockholm: Arméstaben, Taktikavdelningen, 7.11-7.18.

<sup>74</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 9f.

<sup>75</sup> Försvarsmaktens doktrinserie har en hierarki (se den militärstrategiska doktrinen s. 11) där den ”Militärstrategiska doktrinen” är den högsta och ”Doktrin för gemensamma operationer” är den näst högsta. Därefter följer doktrinerna för mark, sjö och luft. De två första doktrinerna är gemensamma för hela Försvarsmakten och undersöks därför med avsikt för den här uppsatsen.

<sup>76</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 9ff.

<sup>77</sup> Enligt den militärstrategiska doktrinen bygger krigföringsförmåga på fysiska faktorer (stridskrafter, personal och övriga resurser), konceptuella faktorer (doktrin, policy) och moraliska faktorer (vilja, ledarskap och värdegrund). Se: Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 75f.

<sup>78</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 81.

Den moraliska pelaren konstituerar enligt ovan bland annat ledarskapet, men i doktrinen uttrycks med referens till den moraliska pelaren inget specifikt om praktiken (egenskaper och karaktär) av ledarskapet. Istället måste doktrinen läsas och tolkas avseende manövertänkandet som koncept. Manövertänkande som koncept motsvarar kraven på att kunna avgöra konflikter till vår egen fördel i komplexa dynamiska situationer, ofta under stor osäkerhet och tidspress, enskilt eller i samverkan med andra. Dessutom, manövertänkandet som koncept, innebär att kunna fungera över hela konfliktskalan på alla krigföringsnivåer, med flexibilitet och handlingskraft. Agerandet ska överensstämja med våra sociala, kulturella och politiska värderingar.<sup>79</sup> Manövertänkande, enligt doktrinen, eftersträvar ständiga initiativ. Genom att vi på samtliga nivåer tar initiativ och riktar samordnade insatser mot kritiska sårbarheter hos motståndaren, riskerar denne hela tiden nederlag. Vår förmåga att relativt motståndaren kontinuerligt observera händelser och anpassa vår egen verklighet till våra observationer, innebär för oss att alltid ha en korrekt lägesuppfattning blir avgörande. Detta samband mellan manövertänkande och initiativ kallas beslutscykeln: upptäcka – bedöma – fatta beslut – agera. Ett högt tempo i denna beslutscykel innebär att vi når ledningsöverläge och motståndaren förlorar därefter initiativet.<sup>80</sup>

I *Doktrin för gemensamma operationer* beskrivs egenskapen att förstå behovet av att inhämta kunskap, samt att förstå den kunskap som inhämtas. Militär verksamhet bygger på doktriner som ska följa beslut av den politiska makten. Utifrån doktrinerna har militären utformat reglementen som föreskriver hur de militära förbanden ska verka och agera. Det vill säga, den militära chefen måste ha förståelse och kunskap om de ramverk som styr den beslutsfattning som denne är satt att leda.<sup>81</sup> Detta föreskriver inte minst en skolning i militärteori som en förutsättning för att förstå doktriner och reglementen (redan Clausewitz förespeglade att militär skicklighet bygger på hög skolning). Kunskap, eller snarare en eventuell begränsning i kunskap hos chefen, blir med denna iakttagelse gränssättande för chefens förmåga att utöva sitt chefskap. Dessutom, utan nödvändig kunskap om doktriner och reglementen, blir det svårt för chefen att visa den nödvändiga skicklighet som krävs för att bemästra alla de situationer denne ställs inför. En dålig kunskap och låg förståelse för sammanhangen hos chefen (om chefen inte är kompetent och duglig), påverkar negativt utövandet av chefskap.<sup>82</sup>

Ledning är i vid bemärkelse en process som har till uppgift att samordna personella och materiella resurser, menar doktrinen. Syftet med ledningen är att skapa förutsättningar för att ta initiativet och hålla ett högre tempo än motståndaren. Ledning kan inte hanteras som en isolerad funktion, uttrycker den gemensamma doktrinen, dock anges att en faktor som påverkar ledningen i en konflikt är chefens personliga egenskaper. Chefens viktigaste uppgift är att själv fatta beslut i ett antal övergripande frågor: prioriteringar och direktiv i inledningen av en operation; hur förband och reserver utnyttjas; när och hur den gemensamma operationen avslutas. Lydnads- och ledningsförhållanden ska också nämnas i sammanhanget, vilka reglerar befälsförhållanden mellan olika militära chefer och förband, samt samordning och informationsutbytet som finns mellan chefer och förband med olika ansvar i en operation. Den gemensamma doktrinen reglerar hur detta genomförs i praktiken.<sup>83</sup>

<sup>79</sup> Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 75f.

<sup>80</sup> Ibid., s. 86.

<sup>81</sup> I *Modern krigskonst - Militärmakt i förändring* skriver professorn i militärteori vid Försvarshögskolan, Nils Marius Rekkedal att fortfarande styr statsmannen - *det rena förståndet enligt Clausewitz* - i Sverige folket - riksdagen - regeringen, Försvarsmakten. Se: Rekkedal, Nils-Marius, (2007), *Modern Krigskonst, Militärmakt i förändring, tredje reviderade upplagan*, Stockholm: Försvarshögskolan, s. 33.

<sup>82</sup> Försvarsmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm: Försvarsmakten, inledningen (kap. 1).

<sup>83</sup> Ibid., s. 36ff.

### ***Sammanfattning (systematisering) av krigsvetares respektive Försvarsmaktens syn om egenskaper och karaktär***

Här sammanfattas (systematiseras) de egenskaper och karaktär som uttrycks i texterna som svar på grundfrågorna. Sammanfattningen presenteras som värdeord (-fraser) för att till analysen vara tydliga storheter.

<i>Vilken syn om egenskaper och karaktär uttrycker krigsvetare som krav hos chefen?</i>	<i>Vilken syn om egenskaper och karaktär uttrycker den svenska Försvarsmakten som krav hos chefen?</i>
<p>Chefen ska (vara.../ha.../kunna...) ...</p> <p><u>Sun Zi:</u> ... vis; trofast; medmänsklig; modig; allvarlig.</p> <p><u>Clausewitz:</u> ... intellektuell; genialisk; ha en hög bildning; ha ett inre ljus; modig; beslutsam; ansvarstagande; lugn; stå fast vid sin egen övertygelse; fysiskt stark.</p> <p><u>Jomini:</u> ... moraliskt modig; kunna lösa komplexa problem; högt ett fysiskt mod som negligerar faror och hot; tapper; rättvis, bestämd; rak; uppskatta andras framgång.</p> <p><u>Truppenführung (tyska traditionen):</u> ... ställa uppgifter och tilldela resurser och handlingsregler; lämna genomförandet åt sina underlydande chefer; djärv; orädd; omdöme; inte kunna vilseledas; delge information; kunskap om sin motståndare och konfliktmiljö; ge klara, tydliga och skriftliga order; utöva personligt inflytande på sina underställda; förmåga att välja sin egen ledningsplats.</p> <p><u>Martin van Creveld:</u> ... motivera; samordna; själv vara motiverad och är han inte det måste han kunna lura alla andra.</p>	<p>Chefen ska (vara.../ha.../kunna...) ...</p> <p><u>Infanteriets exercisreglemente från 1895:</u> ... självständig; ta initiativ; våga ta risker, våga agera; inte vara obeslutsam.</p> <p><u>Fälttjänstreglementet för armén 1917 års upplaga:</u> ... en förebild; modig; tapper; uthållig, beslutsam i ord och handling; oförskräckt/orädd.</p> <p><u>Fältreglemente för armén 1937:</u> ... personligt föredöme; visa omsorg om truppens bästa; ta ansvar; djärv; självständigt omdöme; hålla fast vid det väsentliga.</p> <p><u>Arméreglementet från 1963:</u> ... våga; ta risker; aktiv.</p> <p><u>Befäl i fält från 1968:</u> ... lugn: dölja sin inre oro och ovisshet; genomdriva sin vilja: inte vara vek i sitt ledarskap; uppgiftsfokuserad.</p> <p><u>Taktiska riktlinjer för arméförbands uppträdande i 1980-talets stridsmiljö:</u> ... vilja och förmåga att ta ansvar; skapa förståelse för regler och normer; känna stor omsorg; överlägga med blivande ordermottagare.</p>

Ben Shalit:

... stridsbeteende; hantera disciplin; inte förblindas utan alltid kunna peka ut "vägen mot målet"; hantera och påverka moralen inom sitt eget förband.

Counterinsurgency Field Manual (USA): ... föregångsman; uppfatta situationer; känslomässigt hantera utmaningar; moralisk vägvisare; visa vägen i komplexa konfliktmiljöer, etiskt och moraliskt korrekt, följa nationella och konstitutionella principer, lagar och svurna eder, skapa stående rutiner, utöva kontroll, delegera ansvar, själv aldrig svära sig fri från det yttersta ansvaret.

Doktrinen:

... grunda egen kunskap på andras kunskap och erfarenheter; dra relevanta slutsatser; konflikter i komplexa dynamiska situationer; hantera osäkerhet och tidspress; agera utifrån sociala, kulturella och politiska värderingar; ta initiativ, observera händelser; lägesuppfattning för att kunna upptäcka – bedöma – fatta beslut – agera; kunskap om ramverk som styr beslutsfattning; prioritera; ge direktiv.

## **Analys av resultatet från de två grundfrågorna**

### ***Vad vi kan förstå avseende synen om egenskaper och karaktär hos krigsvetare och Försvarmakten***

Analysen grundar sig på de svar på grundfrågorna som redovisas och sammanställts ovan. Först redovisas förståelse från analysen av svaren från krigsvetare respektive Försvarmakten, därefter förståelse av dessa två tillsammans, ur ett djupare perspektiv.

#### *Förståelse hos Krigsvetare*

Vi kan förstå från de tre klassiska krigsvetarna i undersökningen, Sun Zi, Clausewitz och Jomini, att de alla tre adresserar chefen en syn om tydliga, konkreta och specifika egenskaper och karaktär. Min tolkning är att deras syn kan klassificeras till tre olika huvudkategorier om egenskaper och karaktär:

- (1) Egenskaper och karaktär som angår chefens bildning (och träning):  
vishet; intellektuell; geni; hög bildning; fysiskt stark
- (2) Egenskaper och karaktär som angår chefens etik och moral:  
ansvarstagande; trofast; medmänsklighet; rättvis; förmåga att uppskatta andras framgång; modig (tapper); rak; beslutsamhet; lugn
- (3) Egenskaper och karaktär som följer med chefens erfarenhet:  
ett inre ljus som leder chefen till sanningen; stå fast vid sin egen övertygelse

Vi kan också förstå att Clausewitz (specifikt) har en syn om chefen där han frågar sig om det överhuvudtaget är tänkbart med en chef på högsta nivå/högre nivå i en organisation, utan äregirighet. Min tolkning av innebörden, är att Clausewitz med äregirig avser att chefen bör vara fåfång och självisk i den meningen att denne söker personlig framgång med utövandet av sitt chefskap.

Av Jomini kan vi förstå att den dubbelriktade kommunikationen i chefskapet är viktigt. I den dubbelriktade kommunikationen påpekar Jomini att chefen ska ha förmåga att utnyttja krav om egenskaper och karaktär hos sig själv och andra. Min tolkning av detta är att Jomini menar att den högste chefen ska uppmuntra sina underställda (och andra), att också tillämpa liknande egenskaper och karaktär som den högste chefen själv måste ha och tillämpa. Däremot är det enligt min förståelse, förvånande att Jomini menar att vetenskapliga kunskaper (bildning) eller militära talanger och färdigheter (träning) inte har högsta prioritet: Jomini hävdar ju, att har man svårt att rekrytera en chef med de specifika egenskaperna, ska väljas en chef som i första hand uppvisar mod, orädsla i kamp och beslutsamhet vid fara eller hot. Min tolkning av detta är att Jomini alltså ger råd om hur prioritera egenskaper och karaktär i samband med utnämningar av chefer (karriär). Min grund till att detta är förvånande är att Jomini i denna fråga avviker jämfört med Clausewitz, som menar att militär skicklighet sammanfaller med hög bildning.

Analysen av den tyska traditionen som uttrycks från en bred grund<sup>84</sup> genom *Truppenführung*, låter oss förstå att chefen ska ställa uppgifter, tilldela resurser och handlingsregler, men lämna genomförandet åt sina underlydande chefer. Min förståelse av detta är att den tyska traditionen uttrycker en syn om färdigheter som chefen måste ha i sitt chefskap. Dessa färdigheter kompletterar chefen med specifika egenskaper och karaktär, till exempel att vara djärv, orädd, ha omdöme, inte kunna vilseledas, delge information, ha kunskap om sin motståndare och konfliktmiljö, kunna ge klara, tydliga och skriftliga order, utöva personligt inflytande på sina underställda samt ha förmåga välja sin egen ledningsplats. Av dessa specifika egenskaper och karaktär, kan också dessa klassificeras till de tre tidigare använda huvudkategorierna:

- (1) Egenskaper och karaktär som angår chefens bildning (och träning):  
ha kunskap om sin motståndare och konfliktmiljö
- (2) Egenskaper och karaktär som angår chefens etik och moral:  
djärv; orädd; ha omdöme; delge information; utöva personligt inflytande på sina underställda
- (3) Egenskaper och karaktär som följer med chefens erfarenhet:  
inte kunna vilseledas; kunna ge klara, tydliga och skriftliga order; förmåga att välja sin egen ledningsplats

Min sammanfattande förståelse i analysen av den tyska traditionen är att den delvis har ett annat fokus för chefens egenskaper och karaktär, jämfört med de klassiska krigsvetarna. Min tolkning är att den tyska traditionen inte uteslutande har en syn om specifika och individuella egenskaper och karaktär i *Truppenführung*, utan uttrycker förmågor och färdigheter i ett system där ledarskapet och genomförandet av operationer samverkar och är beroende av varandra.

Av de två moderna krigsvetarna är analysen först med att förstå Martin van Crevelds syn. Creveld menar att chefen måste ha egenskaper och karaktär som utgör en förmåga att kunna motivera. Min förståelse av Creveld är, att lyckas chefen inte motivera, följer inte manskapet denne i genomförandet. För att kunna motivera krävs det att chefen befinner sig bland sina underlydande. I sammanhanget lyfter Creveld upp ytterligare en egenskap, den att kunna samordna. Samordning kräver ofta ett annat perspektiv på närvaro hos chefen - för att kunna samordna behöver chefen överblick. Min förståelse är att den närvaro som Creveld menar är nödvändig för att motivera, viceversa den överblick chefen behöver för att kunna samordna, i sin tur genererar ett behov av egenskap och karaktär hos chefen: Chefens måste kunna bedöma situationen, prioritera var han ska befinna sig och hela tiden vara öppen för dynamiken i denna bedömning.

---

<sup>84</sup> Den breda tyska traditionen om krig förs vidare ända från Clausewitz vidare av Moltke (den äldre) och Seeckt, tills den skrivs ner i boken *Truppenführung* (1933).

En enligt min förståelse kontroversiell syn hos Creveld är att han menar att om chefen inte själv är motiverad, måste denne kunna lura alla andra att han är det. Min tolkning av detta är att Creveld menar att som chef har man en skyldighet att också i stunder där man som chef själv är omotiverad, måste man hålla inne med detta och visa på en beslutsamhet att agera i genomförandet enligt uppgift (order) och ”hålla skenet uppe”. I förlängningen är min förståelse att Creveld i vidare mening avser att chefen ska kunna leva upp till en roll som inom idrotten brukar kallas att ”coacha”, det vill säga att först ge uttryck för styrning (ge order) och sedan uppmuntra (motivera) och vägleda (samordna) – med andra ord helt enkelt att truppöra sina underställda (förband).

Den andre moderna krigsvetaren som analyseras är Ben Shalit. Shalits vinkling om chefen handlar om frågan vilka egenskaper och karaktär som krävs för att följa en chef. Shalit pekar på två förmågor: att visa ett stridsbeteende och förmåga att hantera disciplin.

Chefens uppgift i strid är att inte förblindas och inte tappa ”orienteringsförmågan”, utan chefen måste alltid kunna bestämma sig vart förbanden/underlydande ska gå – peka ut ”vägen mot målet”. Min förståelse av denna egenskap är att chefen måste kunna se till helheten (inte fokusera på detaljer) och inte tappa greppet om vägen till målet.

Enligt Shalit ska chefen också kunna hantera disciplin: Det är enligt Shalit dåligt ledarskap av en chef att skapa en policy som inom ett militärt förband tvingar soldater att utföra något som de inte ser någon mening i, bara för att de fått order om det. Min förståelse om innebörden av detta är att Shalit menar att det är lätt att ge order och förvänta sig att underställda följer dem utan att ifrågasätta syftet eller innebörden, men för att få effekt av sina order måste chefen också säkerställa att underställda förstår och känner empati med varför de fått order om att utföra en uppgift.

Min övergripande förståelse är att Shalit lyfter in nya dimensioner i chefskapet - moral och ansvar. Moralen handlar om att chefen aldrig får tappa fotfästet i sitt eget praktiska agerande, inte heller tappa fotfästet som föredöme för de underlydande. Ansvar i detta sammanhang handlar hos chefen om att alltid ha ett moraliskt utrymme kvar hos sig själv för att kunna bestraffa underställda som inte lever upp till en god moral. Chefen måste kort och gott enligt min förståelse och tolkning kunna leva upp till sina egna handlingar, förklara dem för andra samt kunna ställa sig över andras handlingar om det blir nödvändigt. Genom denna övergripande förståelse är det min tolkning att Shalit sluter cirkeln genom att förstå att chefen främst alltid måste vara opåverkad för att kunna se vad som händer i närheten och insatsområdet, och på så sätt ha handlingsfrihet att utöva ledarskap på hela skalan, från uppmuntran, skapa förståelse och bestraffa om det blir nödvändigt.

I den amerikanska doktrinen om upprorsbekämpning förstås att de nya krigen ställer specifika krav på den högsta chefen. Först och främst ställer de nya krigen samma krav på chefer på samtliga nivåer. Min förståelse om anledningen till detta krav är att upprorsbekämpning har en karaktär av krigföring, som ofta innebär engagemang med mindre enheter, där chefer också på lägsta nivå blir direkt konfronterade och tvingas utöva ett ledarskap som kan få strategiska följder om det inte utövas på rätt sätt.<sup>85</sup> De högsta cheferna ska kunna utmärka sig genom att ange tonen (vara föregångsman) inför de lägre cheferna.

---

<sup>85</sup> Till upprorsbekämpning (de nya krigen) och den tydliga relevansen av att behandla den amerikanska doktrinen om upprorsbekämpning kommer uppsatsen till i diskussionen.

Chefen måste snabbt kunna uppfatta situationer och känslomässigt hantera de utmaningar som de nya krigen innebär. Chefer ska vara moraliska vägvisare, det vill säga kunna visa vägen i den komplexa konfliktmiljö som de nya krigen innebär. Chefer ska agera etiskt och moraliskt korrekt, uppträda enligt nationella, konstitutionella principer, lagar och svurna eder, skapa stående rutiner, utöva kontroll, vara föredömen, bekvämt kunna delegera ansvar, men kan själva aldrig svära sig fria från det yttersta ansvaret. Min förståelse av egenskaperna och karaktären som beskrivs i den amerikanska traditionen, är att denna trampar ny mark i USA avseende sitt innehåll, inte minst hänvisas till egna nationella värden och en etisk startpunkt för chefens ledarskap. Inte helt oväntat är min förståelse också att den amerikanska traditionen avseende den övergripande egenskapen hos chefen är att denne alltid ska vara ett föredöme. Liksom de moderna krigsvetarna tidigare i analysen, är min förståelse att den amerikanska doktrinen också betonar vikten av att chefen har egenskapen att inte förblindas, utan har förmågan att alltid bibehålla överblicken och den övergripande förståelsen.

Crevelld, Shalit och den amerikanska doktrinen behandlar en syn om egenskaper och karaktär som inte lika tydligt går att klassificera på samma sätt som de klassiska krigsvetarnas syn och den tyska traditionens syn.

Crevelld och Shalit uttrycker båda främst en syn om egenskaper och karaktär som följer med chefens erfarenheter, samt i viss mån också egenskaper och karaktär som angår chefens etik och moral.

Den amerikanska doktrinen tyngdpunkt i synen angår enligt min förståelse främst egenskaper och karaktär som angår chefens etik och moral, i viss mån också bildning genom kunskaper om bland annat de amerikanska nationella värdena.

#### Förståelse hos Försvarmakten

I genomgången av Försvarmaktens syn om egenskaper och karaktär, bestod den ”första delen” av att undersöka tidigare reglementen och publikationer som tillämpats genom en lång rad av år inom Försvarmakten. Liksom med de tre klassiska krigsvetarna i undersökningen, förstås att dessa reglementen och publikationer också adresserar chefen en syn om tydliga, konkreta och specifika egenskaper och karaktär. Ur dessa reglementen och publikationer kan analysen också här klassificera synen om egenskaper och karaktär till de tidigare tre huvudkategorierna:

- (1) Egenskaper och karaktär som angår chefens bildning (och träning):  
uthållig
- (2) Egenskaper och karaktär som angår chefens etik och moral:  
ta initiativ; våga ta risker; våga agera; beslutsam i ord och handling; aktiv; ta ansvar; inte vara obeslutsam; genomdriva sin vilja: vara en förebild; våga; modig (tapper); djärv; vara oförskräckt/orädd; ta risker; personligt föredöme; ha omdöme; visa omsorg om truppens bästa; lugn: dölja sin inre oro och ovisshet; uppgiftsfokuserad. vilja och förmåga att ta ansvar; skapa förståelse för regler och normer; känna stor omsorg; överlägga med blivande ordermottagare
- (3) Egenskaper och karaktär som följer med chefens erfarenhet:  
inte vara vek i sitt ledarskap; självständig; hålla fast vid det väsentliga;



I analysen av dessa reglementen och publikationer, är min förståelse att de flesta av dem, historiskt i Försvarsmakten adresserade chefen egenskaper och karaktär som hade att göra med sådant som angår chefens moral och etik. Endast egenskapen och karaktären att vara uthållig har enligt min förståelse att göra med egenskaper och karaktär som har med chefens bildning (träning) att göra. (Uthålligheten är enligt min tolkning dessutom en fråga om träning i chefskapet).

Det är intressant att bära med sig till senare i uppsatsen, förståelsen om att de gamla reglementena och publikationerna, enligt min tolkning och analys, inte berör egenskaper och karaktär som har med chefens utbildning att göra. Kunskapen om bakgrunden till doktrinen ger redan här en förståelse för att den nuvarande doktrinen med en helt annan tydlighet har en syn om utbildning som krav på nutidens chefer.

Den "andra delen" i undersökningen av Försvarsmakten är doktrinen. Min förståelse av doktrinen är att den anvisar att Försvarsmaktens chefer ska grunda egen kunskap på andras kunskap och erfarenheter, samt tillvarata dessa och dra relevanta slutsatser för framtiden. Studier av militärteori och praktik är därför enligt min förståelse en viktig förutsättning för att förstå militär makt. Försvarsmakten ska enligt min tolkning befordra sådan kompetens på individnivå som kan tillvarata, förstå, omsätta, tillämpa och utveckla dessa studier av andra, och omsätta det till egna militära strategier och ledarskap.

Försvarsmakten ska basera sin krigföringsförmåga på manöverkrigföringens koncept, vilket ställer krav på chefens egenskaper och karaktär att kunna leda konflikter i komplexa dynamiska situationer, ofta under stor osäkerhet och under tidspress. Agerandet ska överensstämja med svenska sociala, kulturella och politiska värderingar. Chefen måste ha förståelse och kunskap om de ramverk som styr den beslutsfattning som han/hon är satt att leda. Chefen ska själv kunna fatta beslut i ett antal övergripande frågor: prioriteringar och direktiv i inledningen av en operation; hur förband och reserver utnyttjas; när och hur den gemensamma operationen avslutas. Lydnads- och ledningsförhållanden ska också nämnas i sammanhanget.

Min övergripande förståelse efter tolkning av ovanstående, är att den svenska doktrinen syn om egenskaper och karaktär hos chefen innebär att den överlåter mycket av ansvaret till individen i organisationen. Chefen (individen) verkar i ett sammansatt system som ska fungera enligt ett givet koncept (manöverkrigföringens). Förutsättningarna för det konceptet är ett antal specifika förmågor, som överlåts åt chefen att kunna och förstå rent teoretiskt. Innebörden av detta är enligt min förståelse, att doktrinen tyngdpunkt avseende egenskaper och karaktär avhandlar sådant som angår chefens bildning (och träning), alltså tvärtom jämfört med tidigare Försvarsmaktsreglementen och publikationer. Utbildning blir enligt doktrinen, och min förståelse för denna, centralt för att uppnå egenskaper och karaktär som är nödvändiga för chefskapet i den svenska Försvarsmakten.

Förståelse hos krigsvetare och Försvarsmakten ur ett djupare perspektiv

I boken *Sun Zis Krigskonst* skriver Torbjörn Lodén i förordet att Sun Zi representerar en bland många tankeströmningar – den s.k. militärskolan – som utvecklades under det första årtusendet före Kristus.<sup>86</sup> Det låter sig förstås av militärskolan, att orden vishet, trofasthet, medmänsklighet, mod och allvar, som Sun Zi (i inledningen till undersökningen av krigsvetare) betecknade som ett mått och egenskaper på befälhavarens duglighet, återkommer i synen på chefens duglighet hos krigsvetare i senare tid, det vill säga i den här studien hos både Clausewitz och Jomini. Delvis återkommer synen med samma ord, delvis med synonyma ord eller innebörd, men också genom ett breddat innehåll främst uttryckt i synen hos de senare krigsvetarna.

Sun Zi låter oss förstå att om du använder en general som inte kan behärska sitt humör (min förståelse är att Sun Zi med humör menar egenskaper och karaktär), kommer han att skicka iväg sina trupper likt myror.<sup>87</sup> Min övergripande förståelse av detta är att Sun Zi menar samma sak som i senare kontext uttrycks som att chefen bland annat inte får tappa orienteringsförmågan eller överblicken, då riskerar de underställda att gå vilse och i krig innebär att vara vilse stora risker.

Jomini låter oss förstå att verkligheten är den att förmågan att uppmuntra och värdesätta nödvändiga egenskaper och karaktär hos chefer omgivningen i praktiken är begränsad hos den som är ansvarig. Verkligheten är ofta den att mediokra intellekt hos ansvariga chefer oftast framkallar avundsjuka och rädsla över att inte själv framstå som den som leder verksamheten till framgång, menar Jomini. Ansvariga chefer är alltså inte medvetna om att det till slut ändå alltid är den ansvariga chefen själv som får äran också vid de tillfällen han som minst förtjänar det, menar Jomini.<sup>88</sup>

Min förståelse för sammanhangen är att Sun Zi med adressaten ”du”, och Jomini med ”ansvariga”, avser den beslutande nivån/högste militära chefen. De uttrycker att chefen måste kunna hantera dessa omnämnda specifika egenskaper för att lyckas och den ansvarige måste våga framhålla individer med dessa omnämnda egenskaper vid utnämningar av underställda chefer. Innebörden av detta är enligt min förståelse, att detta har samma innebörd som den syn som senare krigsvetare och doktriner avser med att de nya krigen ställer samma krav på egenskaper och karaktär hos chefer på samtliga nivåer.

När det gäller Försvarsmakten förstås i min tolkning att den bör sätta ner foten och tydligare uttrycka en syn i doktrinen om att chefen behöver kunna kombinera egenskaper och karaktär, vars innebörd både bär spår från de klassiska krigsvetarna, samt senare dimensionerande kraven om egenskaper och karaktär. I och med att doktrinen redan står på en vetenskaplig grund med referens till bland annat de klassiska krigsvetarnas teorier om medel och metoder för krigs genomförande, är min förståelse att doktrinen därför också borde referera en tydligare syn om egenskaper och karaktär till krigsvetare. Doktrinen uttrycker redan ett fåtal, generellt riktade egenskaper till chefen som individ, i samband med att den avhandlar ledning som ett operativt utgångsvärde<sup>89</sup>, men detta är enligt min förståelse inte tillräckligt tydligt.

---

<sup>86</sup> Beng, Ooi Kee och Pettersson, Bengt (red), (1999), *Sun Zis Krigskonst*, Stockholm: Försvarshögskolan Operativa Institutionen, s. vii.

<sup>87</sup> Ibid., s. 27.

<sup>88</sup> Mendell, G.H. och Craighill W.P. (red), (2007), Jomini, Henri de, *The Art of War*, Rockville: Arc Manor, s. 40.

<sup>89</sup> Försvarsmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm: Försvarsmakten, s. 36ff.

Vid en jämförelse mellan synen om egenskaper och karaktär mellan krigsvetare och Försvarmakten, låter jämförelsen förstå att synen delvis är parallell och likartad fram till en given brytpunkt, som dessutom tidsmässigt är relativt samtidig. Avseende tidpunkten låter jämförelsen förstå att krigsvetares och Försvarmaktens syn förändras under 1980-90-talen (brytpunkten). Därefter blir egenskaper och karaktär svagare i specifik styrka och uttrycker mera tydligt förmågor som chefen måste ha och kunna tillämpa i sitt ledarskap.<sup>90</sup>

Den tyska traditionen om krig förstås ha påverkat utformningen av den svenska doktrinen. Försvarmaktens ledningsmetod är uppdragstaktik (emanerar från den tyska traditionen med *Auftragstaktik*, det vill säga (se tidigare i undersökningen av *Truppenführung*) inom vilken chefen ställer uppgiften, samt tilldelar resurser och handlingsregler, men lämnar så mycket som möjligt av genomförandet åt sina underlydande chefer.<sup>91</sup> Den svenska (nutida) doktrinen, jämfört med reglementena och publikationerna i Försvarmakten innan doktrinen, förstås som otydlig att ange en syn om specifika egenskaper och karaktär som chefen måste ha. Dock uttrycker doktrinen i viss mån specifika egenskaper: denne fattar själv beslut i ett antal övergripande frågor: prioriterar och ger direktiv i inledningen av en operation, hur förband och reserver utnyttjas; anger när och hur den gemensamma operationen avslutas; reglerar lydnads- och ledningsförhållanden; reglerar befälsförhållanden mellan olika militära chefer och förband; samordar informationsutbytet mellan chefer och förband med olika ansvar i en operation.<sup>92</sup> Enligt min förståelse är det dessa egenskaper som just utgör relationen med den tyska traditionen om krig och uppdragstaktiken som ledningsmetod.

I samband med undersökningen och analysen låter sig förstås att högkvarteret har bedrivit ett ambitiöst doktrinarbete, som redan tidigare refererats här i undersökningen grundar sig på militärteori, krigsvetenskapliga studier och ytterst den politiska retorikens anvisningar till Försvarmakten. Det vill säga den tidigare iakttagna synen om att Försvarmaktens chefer ska grunda sin egen kunskap på andras kunskap och erfarenheter, levs i förlängningen upp till i doktrinen. I det sammanhanget förstås också genom Chefsprogrammets genomförande, att Försvarshögskolan flyttar fram sina positioner som militärt universitet och det nya ämnet krigsvetenskap har blivit huvudämne i officersutbildningen. Under Chefsprogrammet undervisas blivande chefer i Försvarmakten i doktrinen, som är framtagen efter studier av andras kunskaper och erfarenheter, men också i ren militärteori (delvis primärkällorna till doktrinen), som grundar sig på andras kunskaper (erfarenheter). Innebörden av detta låter förstå att Försvarmaktens officerare genom Chefsprogrammet och de krigsvetenskapliga studierna därmed i stor utsträckning traderar andras kunskaper<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> I den senare diskussionen återkommer uppsatsen till att diskutera denna brytpunkt och avser då också spekulera om möjliga orsakssamband till denna.

<sup>91</sup> Försvarmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarmakten, s. 90.

<sup>92</sup> Försvarmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm: Försvarmakten, s. 36ff.

<sup>93</sup> Karl Ydén styrker den här analysens förståelse för att andras kunskaper traderas i Försvarmakten, se: Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS, s. 60.

## ***Konsekvenser (för Försvarmakten) av denna förståelse om egenskaper och karaktär hos krigsvetare och Försvarmakten***

### *Positiva konsekvenser genom utbildning och negativa konsekvenser genom färre övningar*

För att kunna analysera vilka konsekvenser förståelsen om egenskaper och karaktär får för Försvarmakten, bör analysen först slå fast vad själva officersyrket som profession innebär. Genom att först förstå officersyrket som profession, kan innebörden därefter belysas med förståelsen från den tidigare analysen. Konsekvenserna som jag manifesterar under den här rubriken strävar självklart efter en direkt spårbarhet tillbaka till svaren på grundfrågorna hos krigsvetare respektive Försvarmakten, samt den ovan redovisade förståelsen om detta.

Samuel P. Huntington behandlar i boken *The soldier and the state*<sup>94</sup> officersyrkets status som profession. Huntington slår fast att liksom en advokat eller fysiker, så måste en officer vara professionell i sin yrkesutövning för att bli framgångsrik. Med professionell avser Huntington att officeren måste vara expert inom sitt område och kunna visa ansvarstagande i den kontext i vilken han verkar. Tillsammans med övriga medlemmar som verkar i samma yrkesgrupp, måste officeren kunna samarbeta för att nå det gemensamma målet. För en officer handlar det ytterst om att agera med våld och utöva våldsanvändning för att nå målet. Huntington menar att en officer inte blir professionell genom att utrusta sig med något specifikt verktyg, eller genom att hantera någon speciell konst. Huntington menar istället att officersyrket är ett ytterst komplext yrke som kräver en intellektuell spänst och förmåga att kunna tillgodogöra sig studier, träning och senare en vilja hos officeren att acceptera det pålagda ansvaret från uppdragsgivaren (och klienten) samhället, samt att verkställa uppgiften som ställs.<sup>95</sup>

Huntingtons förklaring om innebörden av officersyrket som profession, bekräftar enligt min förståelse den tes med vilken Försvarmakten idag möter nya behov. Försvarmakten möter sina nutida behov genom utbildning och trading av andras kunskaper och erfarenheter. Försvarmaktens chefer ska ha förmåga att studera och dra slutsatser från andras kunskaper och erfarenheter, däri ligger bland annat också den vetenskapliga spårbarheten. Huntington talar om träning som en viktig del för att bli professionell. Särskilt för svenska förhållanden blir träning viktig, eftersom vi nationellt befinner oss i en konstant fred. I kontrast till behoven av träning för den svenska Försvarmakten, står dock den ekonomiska realiteten med minskade budgetramar och färre övningar (träningstillfällen). Därmed minskar i omfattning den praktiska träning och övning som Huntington anser är nödvändig för att bli professionell. Däremot är viljan att ta ansvar stor i den svenska Försvarmakten. Få av den nya befälsordningens officerare stannar frivilligt på lägre grad än major, menar Karl Ydén i sin avhandling<sup>96</sup>.

Konsekvenserna av detta är att Försvarmaktens nya inriktning som bygger på att förvärva egenskaper och karaktär för chefer genom utbildning, är enligt min tolkning (baserat på Huntington) positiv. Huntington betonar träning som en viktig del för att bli professionell. Försvarmaktens reducerade träningsintensitet, med färre antal och kortare övningar, är enligt min tolkning däremot negativ i sammanhanget. Konsekvenserna av minskad träning kan bli att Försvarmakten mycket väl kan få välutbildade chefer, men riskerar att dessa inte får träna

<sup>94</sup> Huntington, Samuel P, (1985), *The soldier and the state*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap press of Harvard university press.

<sup>95</sup> Se kapitel 1 *Officership as a profession* i: Huntington, Samuel P, (1985), *The soldier and the state*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap press of Harvard university press.

<sup>96</sup> Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS, s. 84.

i tillräcklig omfattning. Den goda viljan att ta ansvar som Ydén menar ändå finns inom Försvarsmakten, är enligt min tolkning en viktig indikator på att det ändå i grunden finns en vilja hos officerare (chefer) att bli professionella. Genom att de vill gå vidare i karriären, utbildas och få mer ansvar, visar detta på att officerare i Försvarsmakten vill bli mer professionella. Förståelsen om detta samspel kan i framtiden få konsekvenser som innebär att nya chefer med insikter om dessa förhållanden prioriterar annorlunda, och inte minskar tränings- och övningsverksamheten.

*Konsekvensen är att nutida ledarstilar i Försvarsmakten bör vara breda i omfång och flexibla*

I den tidigare genomgången av material från krigsvetare och Försvarsmakten, samt analysen och förståelsen av detta, är en av konsekvenserna att chefer i Försvarsmakten måste anpassa sin ledarstil till sådana egenskaper och karaktär som ger framgång i genomförandet av operationer. Den tidigare förståelsen är att denna ledarstil måste kunna kombinera egenskaper och karaktär vars innebörd både bär spår från de klassiska krigsvetarna och senare dimensionerande krav. Konsekvenserna av detta är att behovet av att kombinera egenskaper som uttryckts i synen under en lång period, tyder på att det finns en form av grundläggande essens i den militära professionen.

I en avhandling från 2004 med titeln *Yrkesofficersutbildning, yrkeskunnande och legitimitet – en studie av yrkesofficersprogrammet i spänningsfältet mellan förändring och tradition*<sup>97</sup> behandlar Erik Hedlund frågan om militäryrkets essens. Med referens till Bernhard Boëne (professor i sociologi vid universitetet i Toulouse knuten genom samarbete också till Försvarshögskolan) anger Hedlund att det finns tre olika skolor i frågan om militäryrkets essens: En skola hävdar att det finns en unik och oföränderlig essens i den militära verksamheten, som endast påverkas marginellt av teknologiska, sociala, politiska och ekonomiska förändringar; En andra skola hävdar att det inte längre finns ett behov av en unik militär essens, samhällets utveckling innebär att det som brukar räknas som unikt för den militära professionen inte längre behövs; Den tredje skolan framhåller å ena sidan att det finns en unik militär essens som fortfarande behövs, men att denna också måste anpassas till nya förhållanden.<sup>98</sup>

Med ledning ur detta drar Hedlund själv slutsatsen att den militära hierarkiska ledarstilen behöver kompletteras med ett mer horisontellt ledarskap. Den heroiske ledaren från den primitiva krigföringens tid behöver i betydande grad ersättas av den demokratiska ledaren som ser som sin främsta uppgift att leda "team", menar Hedlund. Boëne menar dock, som kontrast till detta, att det även fortsättningsvis kommer att finnas behov av den unikt militära essensen från den primitiva krigföringens tid, samtidigt som det kommer att finnas behov av att införliva andra, icke unika militära element, i den militära verksamheten.<sup>99</sup> Konsekvensen av Hedlund och Boënes argumentation är att den tidigare förståelsen om att nutida ledarstilar i Försvarsmakten bör kunna kombinera egenskaper och karaktär, enligt mig känns korrekt.

I den tidigare analysen förstods en brytpunkt i synen om egenskaper och karaktär. Konsekvenserna av denna brytpunkt blev enligt min tolkning att under perioden efter brytpunkten blir synen om egenskaper och karaktär mindre specifika, och uttrycker mera tydligt förmågor som chefen måste ha och kunna tillämpa i sitt ledarskap, både hos krigsvetare och hos Försvarsmakten. Konsekvenserna av slutsatserna i Hedlunds avhandling i

---

<sup>97</sup> Hedlund, Erik (2004), *Yrkesofficersutbildning, yrkeskunnande och legitimitet – en studie av yrkesofficersprogrammet i spänningsfältet mellan förändring och tradition*, Stockholm: Högskoleförlaget vid Lärarhögskolan.

<sup>98</sup> Ibid., s. 50ff.

<sup>99</sup> Ibid., s. 50ff.

kombination med denna brytpunkt, blir att här höja ett varningens finger för att i den svenska Försvarsmakten idag tappa bort ”den unikt militära essensen från den primitiva krigföringens tid”, det vill säga enligt min förståelse, att i chefs- och ledarskapet tappa bort de egenskaper och karaktär som ingick i synen från de klassiska krigsvetarna. I nutidens kontext uttrycks som tidigare förstått förmågor som chefen ska ha i sin ledarstil, jämfört med de klassiska krigsvetarna som uttrycker en syn om specifika egenskaper och karaktär. Den tidigare analysen av dessa förmågor visade på, att analyseras förmågornas praktiska innebörd (den praktiska utövningen av dessa förmågor i ledarskarstilen), ja då innebär dessa att specifika och klassiskt militära egenskaper och karaktär kommer till rätta. Konsekvensen av denna förståelse är att ledarstilar i Försvarsmakten bör kunna kombinera egenskaper och karaktär som uttrycks både av krigsvetare och doktriner.

*Färre träningstillfällen och ”för hög utbildningsnivå” kan få negativa konsekvenser för yrkeskunnandet, framförallt på de lägre chefsnivåerna i Försvarsmakten*

Hittills i undersökningen förstås att verkligheten i Försvarsmakten numera fokuserar mycket på utbildning och trädning av andras kunskaper och erfarenheter. Utbildning blir viktigt för att chefer i Försvarsmakten ska erhålla rätt egenskaper och karaktär. Hur är det då ställt med utbildningen i Försvarsmakten? Högskoleverket fick i december 2004 regeringens uppdrag att genomföra granskning av utbildningsverksamheten vid Försvarshögskolan och inom Försvarsmakten. I rapporten kommer Högskoleverket fram till att officersutbildningen vid Försvarshögskolan av högre officerare håller hög kvalitet, däremot konstaterades då att yrkesofficersprogrammet gick i motsatt riktning. I den grundläggande yrkesofficersutbildningen måste skiljas på yrket officer och specifik befattning som fås efter utbildningen, menade Högskoleverket i sin rapport. Yrkesofficersutbildningen kan inte fokusera på specifika befattningar, utan måste se på yrkets krav eftersom vi lever i en föränderlig politisk, teknisk och ekonomisk kontext. Specifika befattningar kanske inte ens finns kvar när officeren examineras. Dessutom ansågs i utredningen att det internationella perspektivet delvis förlorats ur sikte. De personliga egenskaperna skall vara sådana att även under mycket påfrestande fysiska och psykiska förhållanden, skall uppgifterna lösas på ett så korrekt och ansvarsfullt sätt som situationen medger.<sup>100</sup>

Högskoleverkets rapport är från 2004 och avhandlar det dåvarande yrkesofficersprogrammet. Detta har nu ombildats till officersprogrammet och sorterar under Försvarshögskolan. Med referens till Högskoleverkets rapport om Försvarshögskolans högre officersutbildningar, torde denna förändring leda till en positiv utveckling också för den grundläggande officersutbildningen avseende vetenskaplig grund, officersrollen och analytiskt tänkande. Frågan är om förändringen möter Försvarsmaktens behov av yrkeskunnande och legitimitet?

Hedlunds tidigare refererade avhandling tar upp att den genomgående bedömningen tycks vara att utbildningsinnehållet mot blivande fänrikars kommande befattningar och arbetsuppgifter i för liten utsträckning är inriktat mot yrkeskunnande ”know how”. Utbildningsinnehållet bedöms ligga på en för hög nivå för vad en nybliven fänrik anses behöva ha. Resultaten i avhandlingen visar att en nybliven fänriks yrkeskunnande främst ska inriktas mot att kunna verka som trupputbildare i fred och som plutonchef i insatsorganisationen. Konsekvensen av att fänrikarna inte hade tillräckligt yrkeskunnande efter sin utbildning blev på vissa förband (enligt avhandlingen) att de samlades ihop vid

---

<sup>100</sup> Högskoleverket, (2005), *Officersutbildningen i Sverige rapport 2005:52R*, Stockholm: Högskoleverket, s.28f.

särskilda enheter där de fick särskilt anpassade (lättare) arbetsuppgifter.<sup>101</sup> Sedan Hedlunds avhandling har i och för sig specialistofficersutbildningen instiftats och därmed också en ny kategori officerare tillkommer Försvarmaktens behov. Genom specialistofficerarna kommer begreppet yrkeskunnande att få ett annat fokus totalt sett inom Försvarmakten, men jag vill ändå peka på Hedlunds avhandling med avsikt på officersaspiranternas utbildning.

Konsekvenserna av detta bör enligt mig ses som varnande tecken i tiden. Innan vi vet effekterna av officersutbildningens, respektive specialistofficerarnas, utbildningssystem och produkter i form av kompetenta medarbetare till Försvarmakten, är dessa varningar relevanta och av värde för Försvarmakten, eftersom utbildning är i fokus och viktig för att erhålla rätt egenskaper och träna rätt karaktär. Konsekvensen är enligt min förståelse att Försvarmaktens högsta chefer får rätt utbildning och rätt kompetens för de befattningar de får efter Chefsprogrammet, däremot saknas tränings- och övningstillfällena i den mängd som krävs för att blir professionell. Konsekvenserna för Försvarmaktens chefer på de lägre nivåerna är att dessa riskerar att få en utbildning som inte möter kompetensbehoven för de befattningar de får i verksamheten efter Officersprogrammet. Detta i kombination med att inte tränas och övas riskerar att få dubbla negativa konsekvenser för professionen inom de lägre officersnivåerna. Däremot är under alla omständigheter en konsekvens av förståelsen om egenskaper och karaktär och förståelsen om att kunna kombinera varianter av detta i sin ledarstil, densamma oavsett nivå (grad) eller typ av officer (yrkesofficer eller specialistofficer).

---

<sup>101</sup> Hedlund, Erik (2004), *Yrkesofficersutbildning, yrkeskunnande och legitimitet – en studie av yrkesofficersprogrammet i spänningsfältet mellan förändring och tradition*, Stockholm: Högskoleförlaget vid Lärarhögskolan, s. 153 ff.

## Diskussion

Som en följd av analysen blir det intressant att avsluta uppsatsen med en diskussion som avhandlar två relevanta frågor som kommit upp under analysen:

- Hur kan brytpunkten som förändrar synen om egenskaper och karaktär förklaras?
- Den svenska kontexten – ledarstilar och praktik – finns det några motsatsförhållanden?

### De nya krigen ger en bakgrund till att brytpunkten uppstår

Tidigare i uppsatsen har behandlats ”de nya krigen” och i samband med detta har utlovats en förklaring till relevansen av att behandla synen om egenskaper och karaktär på chefer i de nya krigen. Här inleds diskussionen om just begreppet de nya krigen.

Om de nya krigen<sup>102</sup> har general Sir Rupert Smith<sup>103</sup>, som med sin meritlista från militärt chefskap anses vara den mest framgångsrika och erfarna militära chefen i Storbritannien under modern tid, skrivit en omfattande bok med titeln *The Utility of Force The Art of War in the Modern World*<sup>104</sup>. Smith baserar bokens slutsatser kring sina erfarenheter som chef för förband i internationella insatser och menar att Clausewitz teorier om krigets natur fortfarande är gällande, men att karaktären i de nya krigen är en annan än den Clausewitz beskriver. Smith benämner den nya karaktären av krig som ”krig mitt bland folket” och pekar ut sex faktorer<sup>105</sup> som dimensionerar de nya trenderna<sup>106</sup>: Bakomliggande orsaker och syften till konflikter har förändrats, från att tidigare ha varit mellanstatliga till numera individuella intressen alternativt gruppintressen; Moderna konflikter pågår mitt bland folk och civila, inte ute på enskilt belägna slagfält. De följs direkt genom media i TV-soffan hemma hos vanliga människor; ”Kriget mitt bland folket” synes vara ändlöst pågående utan slut och utan en tydlig fiende eller motståndare; Kampen strävar efter att absolut inte orsaka egna förluster, istället menar Smith borde kampen ta nödvändiga risker och förluster för att nå de egna målen med insatsen; Nya användningsområden söks ständigt i ”krigen mitt bland folket” för gamla vapen, som tillverkats av andra orsaker än sådana insatser som sker i de nya krigen; De stridande parterna är oftast icke-stater, de är intressegrupper eller allianser utan statlig legitimitet. Dessutom är motståndarna i dessa intressegrupper ofta svåra att identifiera i ”krigen mitt bland folket”.

Att vara chef för ett militärt förband kräver sin person menar Smith. Utan en tydligt definierad motståndare eller fiende, är det inte möjligt för en chef att formulera en direkt strategi annat än att fatta generella beslut om vapen och utrustning. Den militära chefs ansvar blir istället att upprätta korrekta förutsättningar i konfliktmiljön. Eftersom

---

<sup>102</sup> Jerker Widén och Jan Ångström menar att ”de gamla krigen” är reguljära/konventionella krig där reguljära styrkor tillhörande stater (allianser av stater) möts på marken, till sjöss eller i luften och står i motsatsförhållande till ”de nya krigen” som är irreguljära/okonventionella krig/gerillakrig/asymmetriska krig/insatser med specialförband, i Widén, Jerker & Ångström, Jan, (2004) *Militärteorins Grunder*, (Stockholm: Försvarsmakten), s. 4f. Genom att den här uppsatsen behandlar frågeställningarna mot bäring i nutidens kontext, blir det nödvändigt att beröra de nya krigen och det chefskap detta innebär.

<sup>103</sup> General i brittiska armén fram till 2002, med en bred erfarenhet från militärt chefskap på högsta nivåer i bl.a. Gulfkriget 1991, Bosnien 1995, Nordirland 1996-1998, Kosovo 1999 och slutligen som ställföreträdande chef för NATO:s europeiska styrkor.

<sup>104</sup> Smith, Rupert, (2006), *The Utility of Force The Art of War in the Modern World*, London: Penguin Books.

<sup>105</sup> Ibid., s. 17.

<sup>106</sup> Begreppet ”de nya krigen” är ett välanvänt begrepp från flertalet krigsvetare och militärer. Herfried Münkler, professor i statsvetenskap vid Humboldt-universitetet i Berlin, har till exempel i boken *De nya krigen* (Münkler, Herfried, (2004) *De nya krigen*, Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB), betecknat att de klassiska mellanstatliga krigen har ersatts av parastatliga, delvis till och med privata aktörer – från lokala krigsherrar och gerillagrupper till internationella terrornätverk. I sin bok beskriver Münkler detaljerat karaktären av de nya krigen. Smiths karaktär av de nya krigen sammanfaller med Münklers akademiska beskrivning av karaktären i de nya krigen.



konfliktmiljön är ”mitt bland folket”, innebär detta för chefen att de militära ansträngningarna måste koncentreras till att vinna folkens vilja i den miljö där detta folk ofta högljutt demonstrerar sin motvilja.<sup>107</sup> I sina slutsatser kommer Smith fram till att militära chefer som verkar i de nya krigens konfliktmiljöer ofta själva kommer fram till att de nya krigen inte kan lösas militärt. Därför måste den militära chefen ha egenskaper som gör att han på förhand kan analysera den situation i vilken denne ska ansvara för en insats i, och ta aktiv ställning till huruvida denne tror att militära styrkor kan bidra till lösningen eller inte. I det sammanhanget menar Smith att chefen måste ha egenskapen att förstå interaktionen mellan militärt våld och de lagar som rör militärt våld, samt analysera rättigheterna att använda militärt våld eller inte.<sup>108</sup>

In de nya krigens insatsområden, menar Smith, är det inte längre operativa manövrar eller utnötning som formar karaktären av insatserna, istället är det operationer som syftar till inhämtning av information och underrättelser som gäller. För att kunna vinna viljan hos det folk bland vilket de nya krigen förs, gäller det att chefen har egenskapen som utnyttjar den inhämtade informationen och underrättelserna på rätt sätt och återkommunicerar slutsatserna av detta till fördelar som används för att nå de egna målen. Chefen och hans förband måste helt enkelt ha egenskaper och en karaktär som vinner personligt förtroende bland folket mitt i kriget.<sup>109</sup>

Eftersom media har en central roll i de nya krigens miljöer, kan diskussionen mot bakgrund av tidigare slutsatser som Smith drar, iakttas att chefen personligen aldrig kan undkomma att själv engagera sig i den mediala kommunikationen. Chefen måste helt enkelt ha egenskaper som gör att han via media utstrålar förtroende och kan vinna folks stöd, både det egna folket och ”folken mitt i kriget”. En indirekt viktig egenskap blir också, menar Smith, att chefen bara kan skylla på sig själv om denna kommunikation går fel – egenskapen självkritik måste alltså också finnas hos chefen.<sup>110</sup>

Min slutsats är att Smith är väldigt pragmatisk i sina beskrivningar om egenskaper och karaktär. Han är liksom den tyska traditionen tidigare, inne på att chefen ska ha ett antal förmågor som måste kunna kombineras och sättas samman i ett system. Smiths utpekade egenskaper öppnar också upp en ny riktning. Han är väldigt tydlig med att chefen måste vara intellektuell och socialt begåvad. De nya krigen vinnas enligt Smith inte med militärt våld, utan handlar om en kamp om viljor, egna och andras, politiska, militära och civila. Den militära chefen ska kunna interagera mellan dessa viljor. Relaterat till tidigare i undersökningen stärker Smith den bild som förmedlas av främst de moderna krigsvetarna och doktrinerna, om att de nya krigen riktar krav på nya egenskaper och karaktär hos chefen, det vill säga det krävs ett antal förmågor i chefens ledarstil.

Som motvikt till Smiths fokus på de nya krigen, refereras här ytterligare en britt - Colin S. Gray som är professor i strategi och politik vid universitetet i Reading, England. Han har i sin bok *Another bloody century – future warfare*<sup>111</sup> också avhandlat krig i nutidens kontext. Gray är jämfört med Smith mera traditionell och försiktig i sin uppfattning och menar att krig kommer alltid att vara en del av samhället med en permanent struktur. Krig är en naturlig del av politik, är oföränderlig i sin natur, men därmed helt skiftande i sin karaktär. Gray är kritisk till att krigsvetarna för mycket fokuserar på de asymmetriska småkrigen, istället för de mellanstatliga krig som fortfarande i allra högsta grad pågår på olika platser i världen.<sup>112</sup>

<sup>107</sup> Smith, Rupert, (2006), *The Utility of Force The Art of War in the Modern World*, London: Penguin Books, s. 269ff.

<sup>108</sup> Ibid., s. 269ff.

<sup>109</sup> Ibid., s. 390.

<sup>110</sup> Ibid., s. 392f.

<sup>111</sup> Gray, Colin S., (2006), *Another bloody century – future warfare*, London: Phoenix Orion Books Ltd.

<sup>112</sup> Ibid., s.24f.

Gray varnar för att fokusera för mycket på de nya krigen och göra alltför stora förändringar på grund av dessa. Grays uppfattning, tillsammans med Smiths, bör här i diskussionen ses som ett stöd för konsekvensanalysens viktigaste förståelse, den att kunna kombinera varianter av egenskaper, karaktär och förmågor i sin ledarstil.

Som framgår är de nya krigen, småkrigen och de asymmetriska konflikterna, början till en förklaring från min sida om att en brytpunkt i synen om egenskaper och karaktär uppstår. Med referens till Smith förklaras dessa avseende sin karaktär, och det bör förstås att han är väldigt tydlig att förklara den nya karaktären i de nya krigen. Det bör dock också förstås att Smith är tydlig att uttrycka sin syn om chefens egenskaper och karaktär i de nya krigen och att Gray bör beaktas som en motvikt till Smith.

### Reformarbetet ger en förklaring till att en brytpunkt uppstår inom Försvarmakten

Jag har i min undersökning tidigare iakttagit när jag uppfattar att den svenska brytpunkten uppstår i att uttrycka en ny syn om egenskaper och karaktär. Överbefälhavare Owe Wiktorins<sup>113</sup> tal vid Folk och Försvars rikskonferens i Sälen 1998, som fokuserades kring att avhandla krav om att förändra det svenska försvaret med anledning av den förändrade säkerhetspolitiska ordningen, blev startskottet till det reformarbete som den svenska Försvarmakten fortfarande är inne i.<sup>114</sup> Sedan reformarbetet startade har den svenska Försvarmakten insatsorganiserats och aktivt börjat användas som ett säkerhetspolitiskt instrument genom deltagande i multinationella insatser. Dessa har under senare år blivit mer omfattande och ökat i svårighetsgrad. Vad var det då som gjorde skillnaden mellan tiden innan och efter Wiktorins "startskott" i Sälen 1998?

I tolkningen av Försvarmaktens utveckling 1998 (innan startskottet) anges att i framtiden ska försvaret vara ett försvar med hög anpassningsförmåga. Tolkningen av Försvarmaktens utveckling året senare (efter startskottet), 1999, anger att i framtiden ska Försvarmakten vara flexibel genom att vara ett insats- och kompetensförsvar.<sup>115</sup> En omformulering av Försvarmaktens utveckling kan alltså iaktas i jämförelsen vid den angivna tidpunkten.

I dagens sammanhang uttrycks med tydlighet vad insatsförsvar innebär: I tidigare undersökt skrivelse från regeringen (2007/08:51) har iakttagits att den nationella strategin för svenskt deltagande i internationella freds- och säkerhetsfrämjande insatser, stegvis ska öka avseende resurser under åren 2007, 2008 och 2009. Insatsförsvaret är en tyngdpunkt i Försvarmaktens uppgifter. Vad innebär däremot benämningen kompetensförsvar?

Det ska direkt uttalas att det inte har varit lätt att hitta en central definition som svar på detta. En egen samlad iakttagelse och förståelse, uppfattad efter en mängd studier, är att med kompetensförsvar avses att Försvarmakten måste fortlöpande över tiden utveckla och vidmakthålla mycket hög kompetens inom ett brett spektrum. Kompetensen måste vara mångsidig och i princip inte innehålla några "luckor". Det krävs kompetens för operativt, taktiskt och stridstekniskt användande av insatsförbanden, och fackmässiga, tekniska kunskaper för att hantera och vidareutveckla förbanden, personalen och materielen. För att säkerställa mångsidighet och kvalitet bör kompetensförsvaret byggas upp utifrån en "minsta kritiska massa" av lednings-, markstrids-, sjöstrids-, luftstrids- och logistikförband, samt av särskilda resurser för forskning, utveckling och utbildning.

<sup>113</sup> Owe Wiktorin är general och var Sveriges överbefälhavare 1994-2000.

<sup>114</sup> Haldén, Eva, (2007), *Den svåra konsten att reformera – från invasionsförsvar till insatsförsvar*, Stockholm: Försvarshögskolan, s. 29f.

<sup>115</sup> Ibid., s. 87f.

Med stöd av analysens innehåll tidigare i uppsatsen, vågar sig diskussionen från min sida på att dra slutsatsen, att brytpunkten när specifika egenskaper och karaktär tonas ner och blir otydliga i Försvarmaktens syn, sammanfaller med tidpunkten då Försvarmakten startar sin reformering efter Överbefälhavarens ”startskott” i Sälen 1998. Då börjar insats- och kompetensförsvaret att byggas upp, den nya doktrinen skrivs och fastställs i dess kölvatten. Synen om specifika chefsegenskaper uttrycks inte längre med samma tydlighet i doktrinen, utan måste främst indirekt tolkas ur de förmågor som istället uttrycks i doktrinen.

*Det finns motsatsförhållanden i den svenska kontexten avseende ledarstilar och praktik*

Hur har det då blivit i verkligheten inom Försvarmaktens organisation? Försvarmaktens inre liv har tyvärr studerats i mycket begränsad omfattning<sup>116</sup>. I arbetet med den här uppsatsen har jag tidigare sagt att jag inspirerats av Karl Ydén avhandling *Kriget och Karriärsystemet Försvarmaktens organiserande i fred*. Jag har läst och studerat avhandlingen fram och tillbaka ett flertal gånger. Min tolkning är att Ydén menar att det finns en diskrepans mellan å ena sidan vad företrädare för Försvarmakten uttrycker i tal och i viss mån i beslut, och å andra sidan vad som sker i praktisk handling. Den logik som enligt Ydén finns inneboende i den militära utbildningsverksamheten, står i motsättning till den logik som präglar den militära förvaltningsverksamheten i Försvarmakten. Ydén menar att för en militärorganisation utan verkliga militära operationer att leda, och utan stående förband att föra befäl över, erbjuder förvaltningsarbete både nödvändig sysselsättning och välkommen legitimering för den växande andel av officerskåren som inte arbetar med soldatutbildning. Det svenska officersyrket är i realiteten flera dussintals yrken, vilka varierar ifråga om arbetsinnehåll, professionaliseringsgrad, verksamhetsbetingelser och sociala interaktionsmönster. Officerare i Försvarmakten lockas dessutom mer och mer av yrkets karriärmöjligheter, belöningar och förmåner, snarare än dess innehåll. Officersyrket uppfattas alltmer som ett arbete snarare än ett kall. Ydén menar också att inom Försvarmakten uttrycks militär grad (nivå) som kvalifikationskrav, snarare än preciserade kompetensbehov för befattningen.<sup>117</sup> I avhandlingen kallar Ydén den typ av inläring som Försvarmakten ägnat sig åt länge, för att generationer av officerare har traderat föreställningar om krig och strid från andras erfarenheter och kunskaper.<sup>118</sup> Ydén menar dessutom att svensk officersutbildning närmast har saknat organisatoriska inslag och ämnet ledarskap har varit liktydigt med individ- och gruppsykologi.<sup>119</sup>

Vad vill jag då med referens till Ydén uttrycka här i diskussionen? Det är lätt att konstatera att han i avhandlingen är ensidigt kritisk till verkligheten inom Försvarmakten. Det är denna kritik jag vill ta fram som tecken på att det finns ett motsatsförhållande inom Försvarmakten avseende den praktiska verklighet i vilken vi som officerare ska verka, och därmed ett motsatsförhållande om vilka egenskaper och karaktär som krävs hos chefer. Motsatsförhållandet består i att de ledarstilar som behandlas tidigare i undersökningen främst fokuserar på krig, konflikt och insatsverksamhet. Om Ydén beskrivning av Försvarmaktens verklighet för det stora flertalet officerare är korrekt, då finns det en karaktär på vardagen inom Försvarmakten som är långt bort från kriget, men som också den ställer krav på egenskaper och karaktär hos chefen. Min tolkning av den vardag som Ydén beskriver är, att

---

<sup>116</sup> Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS, s. 15.

<sup>117</sup> Ibid., s. 78ff.

<sup>118</sup> Ibid., s. 19.

<sup>119</sup> Ibid., s. 60.

behovet av egenskaper och karaktär i den vardagen handlar om att utöva management, något som den krigsvetenskapliga utbildningen under Chefsprogrammet inte behandlar alls.

När det gäller realiteten kring Försvarmaktens utbildning agiteras ytterligare en åsikt om realiteten i denna av redaktören Olof Santesson i en debattartikel publicerad i *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift*<sup>120</sup>. Santesson uttrycker i artikeln en fundering om att Försvarmakten numera får officerare vilkas kvarlevande historiska kunskaper mer hämtats från Kursk och Irak, än från försvaret av Jämtland eller Skåne. Snart försvinner även de sista lärarna med egna erfarenheter av att arbeta i större staber, menar Santesson. Min tolkning av vad Santesson menar är att han är kritisk till att Försvarsakten ensidigt studerar andras erfarenheter och kunskaper, samt att inte själva skaffa egna erfarenheter genom övningsverksamhet som uteblir i och med Försvarmaktens ständiga besparingar. Detta får här i diskussionen adderas till rubriken att det finns motsatsförhållanden om de praktiska förhållandena i dagens svenska försvarmakt.

Jag vill avsluta diskussionen i "en positiv anda" genom att hämta underlag från "verkligheten" inom Försvarmakten avseende ledarstilar och chefskap, och som står i motsats till i alla fall Ydéns negativt kritiska bild av verkligheten.

Ett arbete som ger underlag om verkligheten inom Försvarmakten är en krigsvetenskaplig C-uppsats från år 2004 av Örlogskapten Johan Rodensjö. I denna undersöks om hjältar<sup>121</sup> finns i Försvarmakten. I uppsatsen ställs officerare vid Försvarshögskolans Chefsprogram och de taktiska programmen vid truppslagskolorna inför en enkät där de bland annat tillfrågas om karaktär på hjälten. Trots att inte ordet "chef" nämns i frågorna till enkäten, utan ordet "hjärte" används, kommer undersökningen fram till att den fullständiga namnlistan innehållande enkätrespondenternas hjältar från enkätsvaren till 90% är chefsnamn. I enkäten fick respondenterna också svara på deras relation till specifika hjältar, där 89% hade haft den angivna hjälten som chef i sin egen organisation.<sup>122</sup> Hjältar får saker att hända utan att ta några genvägar i regelverket, anser huvuddelen av de som besvarade enkäten. Huvuddelen anser också att dessa hjältar får saker att hända genom att använda sina stora kunskaper om Försvarmakten och dess processer. Att hjälten är ett etiskt och ett moraliskt föredöme anser också en majoritet av de som svarade.<sup>123</sup> Min uppfattning (grovt generaliserat) är att det är positivt att förstå att det finns officerare i Försvarmakten som faktiskt uppfattar och noterar att det finns chefer i Försvarmakten som uppvisar "klassiska militära" egenskaper och karaktär.

---

<sup>120</sup> Santesson, Olof, (2004), *Ett land utan högre förband*, debattartikel i *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift nummer 2/2004*, Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien.

<sup>121</sup> Hjälte: För att kunna angripa frågeställningen valde Rodensjö följande definition av en hjälte; en person som har ett extra förtroendekapital hos medarbetare genom att vara både en karismatisk person och en förebild. Att vara karismatisk innebär att ha en personlig utstrålning. Genom sin hjältestatus får dessa personer oss medarbetare att dels acceptera förändringar och dels bli mer motiverade i vårt arbete.

<sup>122</sup> Rodensjö, Johan, (2004), C-uppsats: *Hjältar i Försvarmakten, finns de? Hur kan de användas i den interna marknadsföringen?*, Stockholm: Försvarshögskolan, bilaga 3, samt s. 26.

<sup>123</sup> *Ibid.*, s. 26.

Allra sist i diskussionen förde jag ett samtal med den svensk som har den senaste och mest färska erfarenheten från praktiskt, militärt chefskap i den nya insatskontexten. Jag träffade Bengt Alexandersson<sup>124</sup> (svensk kontingentchef för den svenska militära insatsen i Afghanistan 2008). Syftet med samtalet var att få en verbal framställning baserad på färska, praktiska erfarenheter av chefskap, samt vars innehåll eventuellt kan sprida lite ljus över bearbetningen i den här uppsatsen.

I samtalet med Bengt frågades av mig spontant, vilka egenskaper och karaktär han själv ansåg som de viktigaste i chefskapet, med bäring från hans egna erfarenheter som chef för insatsen i Afghanistan. Svaret blev lika spontant, att det viktigaste som chef är att förstå omfånget på det ansvar och den uppgift man har tilldelats som chef. Förståelse om detta blir helt dimensionerande för det resterande chefskapet – förstår man inte omfånget lyckas man sämre, förstår man lyckas man bättre, menar Bengt. För att förstå omfånget och ansvaret, samt för att kunna verka som chef i insatsmiljön, måste man som chef kunna kombinera grundläggande och traditionella militära kompetenser inkluderande chefegenskaper och karaktär, med helt nya kompetenser menar han. De nya kompetenserna består i att hantera, agera och verka i den komplexa insatsmiljö uppgifterna befinner sig i. Som chef blir det en viktig egenskap att kunna delegera och lita på dem du delegerar till. Tempot är högt, insatsområdet stort, resurserna få, därför är möjligheten till kontroll som chef innan genomförandet få, menar Bengt. Ofta är det först när du som chef får klart för dig effekterna av insatsen, som du får kvittens på hur dina ursprungliga order och beslut har verkat ut, därför måste du ha en tydlighet från början som bygger på att du litar på att det fungerar. Bengt anger värdeord som att kunna lyssna, kunna delegera, inse sitt eget ansvar, kunna prioritera och veta hur dina ”redskap” ser ut och fungerar, som centrala för chefskapet. Dessutom säger Bengt att förståelsen för uppdraget finns hos närmsta chef och hos vissa andra - men den ”stora massan” i Högkvarteret eller annan ledning ser inte komplexiteten och de svårigheter som är specifika för uppdraget i insatsområdet. För att få en sådan förståelse är ansvaret delat, där en kommunikation mellan genomförare och resurshållare blir viktigt. Detta begränsar dina realistiska möjligheter till stöd för ökad självförståelse för ditt uppdrag, eller vice versa – du måste som chef inse att du ”många gånger är ensam i situationen”.<sup>125</sup>

Även om ett enda enskilt samtal har ett ringa värde och begränsad vetenskaplig grund, ger det ändå den senaste ”ögonblicksbilden” som finns tillgänglig avseende en chefs personliga syn om egenskaper och karaktär. Genom samtalet med Bengt Alexandersson stärks den tidigare slutsatsen att chefen måste kunna kombinera egenskaper och karaktär vars innebörd bär spår från de klassiska krigsvetarna, samt nya dimensionerande krav. Detta stärker ju också uppsatsens tidigare slutsats att vår doktrin borde specifikt uttrycka chefsegenskaper och karaktär som ska kunna kombineras med de förmågor som explicit uttrycker vad chefen ska kunna hantera.

---

<sup>124</sup> Bengt Alexandersson är överste i Försvarsmakten, tidigare brigadchef för Skaraborgsbrigaden och nyss hemkommen till Sverige från uppdraget som svensk kontingentchef för den svenska militära insatsen i Afghanistan. Därmed har Bengt de senaste och färskaste erfarenheterna som högt uppsatt chef för en operativ insats i en internationell, interoperabel insatsmiljö. Bengts erfarenheter tas nu tillvara genom den nya befattningen på Försvarsdepartementets avdelning SI (Säkerhetspolitik och Insatsverksamhet) i Stockholm.

<sup>125</sup> Från samtal genomfört i Skövde den 17 februari 2009, med överste Bengt Alexandersson.

## Reflektion

Jämförelsen av krigsvetares respektive Försvarmaktens syn (syftet med uppsatsen) avseende egenskaper och karaktär hos *fältherren* å den ena sidan, och Försvarmaktens syn avseende egenskaper och karaktär hos *fältherren* å den andra sidan, finner för mig delvis oväntade skillnader. ”Klassiskt militära” egenskaper och karaktär, såsom ...

vis; intellektuell; genialisk; bestämd; trofast; modig; djärv; moraliskt modig; rak; tapper; ha ett inre ljus; inte kunna vilseledas; allvarlig; stå fast vid sin egen övertygelse; utöva personligt inflytande på sina underställda; motivera; själv vara motiverad och är han inte det måste han kunna lura alla andra; fysiskt stark.<sup>126</sup>

... uttrycks i synen hos både krigsvetare samt Försvarmakten och har fortfarande en giltighet eftersom de ska kunna kombineras i dagens insatser för att vinna framgång på slagfältet. Försvarmaktens nu gällande doktrin är delvis otydlig i att uttrycka behovet av att kombinera dessa ”klassiska militära” egenskaper och karaktär. Doktrinen uttrycker tydligt en syn om vilka förmågor chefen ska kunna hantera. Om dessa förmågor bryts ner i mindre delar, tolkas och förstås som gjorts här i arbetet, ja då träder dessa specifika ”klassiska militära” egenskaper och karaktär fram också i doktrinen.

I konsekvensanalysen och diskussionen speglas uppsatsens bearbetning och analys av grundfrågorna om krigsvetares respektive Försvarmaktens syn om egenskaper och karaktär, med Försvarmaktens ”verklighet”. Min förståelse och egen slutsats är att det är först vid denna spegling som känslan av skillnader mellan ”dikten” och ”verkligheten” uppstår.

### ... ytterligare forskning

Resultatet av denna uppsats öppnar upp för fortsatta studier och forskning. Det skulle vara intressant att närmare studera framförallt konsekvenserna av den minskade träningen inom Försvarmakten, med referens till professionens krav. Det skulle också vara intressant att forska vidare i effekterna av att som i Försvarmakten tradera andras kunskaper och erfarenheter. Jag hade gärna själv arbetat vidare med utmaningar inom forskning som anknyter till dessa behov.

---

<sup>126</sup> Specifika egenskaper och karaktär hos chefen, iakttagna, redovisade och behandlade tidigare i uppsatsen.

## 6. Material och källor

### 6.1 Skriftliga källor

#### Opublicerad litteratur

Försvarshögskolan, Militärvetenskapliga institutionen, (2007-08-29), *Kursbeskrivning Krigsvetenskaplig fortsättningskurs Militärteori inklusive Krigsvetenskaplig metod 2007*, Stockholm: Försvarshögskolan

#### Publicerad Litteratur

Arméstaben, (1917), *Trupptjänstreglemente för Armén*, Stockholm: Kungliga boktryckeriet P.A. Norstedt & Söner

Arméstaben, (1937), *Fältreglemente för armén*, Stockholm: Lantförsvarets kommandoexpedition, bokdetaljen

Arméstaben, (1964), *Arméreglemente del II*, Stockholm: Arméstaben Taktikavdelningen

Beng, Ooi Kee och Pettersson, Bengt (red), (1999), *Sun Zis Krigskonst*, Stockholm: Försvarshögskolan Operativa Institutionen

Clausewitz, Carl von, (2008), *On War*, Oxford: Oxford University Press

Clausewitz, Carl von, (2006), *Om kriget*, Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB

Chefen för armén, (1968), *Befäl i fält*, Stockholm: Arméstaben, Taktikavdelningen

Chefen för armén, (1979), *Taktiska riktlinjer för arméförbands uppträdande i 1980-talets stridsmiljö*, Stockholm: Arméstaben, Taktikavdelningen

Condell, Bruce och Zabecki, David T. (red.), (2001), *On the German Art of War Truppenführung*, Colorado: Lynne Rienner Publishers Inc.

Creveld, Martin van, (2006), *Ledning i krig*, Stockholm: Försvarshögskolan

Försvarsmakten, (2002), *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: Försvarsmakten

Försvarsmakten, (2005), *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm: Försvarsmakten

Gilljam, Mikael, Esiasson, Peter, Oscarsson, Henrik, (2007) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik AB

Gray, Colin S., (2006), *Another bloody century – future warfare*, London: Phoenix Orion Books Ltd.

Haldén, Eva, (2007), *Den svåra konsten att reformera – från invasionsförsvar till insatsförsvar*, Stockholm: Försvarshögskolan

Hedlund, Erik (2004), *Yrkesofficersutbildning, yrkeskunnande och legitimitet – en studie av yrkesofficersprogrammet i spänningsfältet mellan förändring och tradition*, Stockholm: Högskoleförlaget vid Lärarhögskolan

Heuser, Beatrice, i introduktionen till: Clausewitz, Carl von, (2008), *On War*, Oxford: Oxford University Press

Huntington, Samuel P, (1985), *The soldier and the state*, Cambridge, Massachusetts: The Belknap press of Harvard university press

Högskoleverket, (2005), *Officersutbildningen i Sverige rapport 2005:52R*, Stockholm: Högskoleverket

Infanteriet, (1895), *Exercisreglemente för infanteriet*, Stockholm: Infanteriet

Janowitz, Morris, (1960), *Professionals in Violence (Chpt 1)*, ur Janowitz, Morris, *The Professional Soldier – A Social and Political Portrait*, Illinois, USA: The Free Press of Glencoe

Mendell, G.H. och Craighill W.P. (red), (2007), Jomini, Henri de, *The Art of War*, Rockville: Arc Manor

Regeringens proposition 2004/07:5, *Vårt framtida försvar – försvarspolitisk inriktning 2005-2007*, Stockholm: Försvarsdepartementet

Regeringskansliet, (2008), *Försvar i användning Ds 2008:48*, Stockholm: Regeringskansliet, Försvarsdepartementet

Rekkedal, Nils-Marius, (2007), *Modern Krigskonst, Militärmakt i förändring, tredje reviderade upplagan*, Stockholm: Försvarshögskolan

Rodensjö, Johan, (2004), C-uppsats: *Hjältar i Försvarsmakten, finns de? Hur kan de användas i den interna marknadsföringen?*, Stockholm: Försvarshögskolan

Santesson, Olof, (2004), *Ett land utan högre förband*, debattartikel i *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift nummer 2/2004*, Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien

Shalit, Ben, (1983/2003), *Konfliktens och stridens psykologi*, Stockholm: Liber

Smith, Rupert, (2006), *The Utility of Force The Art of War in the Modern World*, London: Penguin Books

U.S. Army and Marine Corps (2007), *Counterinsurgency Field Manual*, Chicago: The University of Chicago Press



Widén, Jerker & Ångström, Jan, (2004) *Militärteorins Grunder*, Stockholm: Försvarsmakten

Ydén, Karl, (2008), *Kriget och Karriärsystemet Försvarsmaktens organiserande i fred*, Göteborg: Handelshögskolan bokförlaget BAS

## **6.2 Internet - [online]**

### Källor med specificerad författare

Bild, Carl, *Regeringens deklaration vid 2008 års utrikespolitiska debatt i Riksdagen onsdagen den 13 februari 2008*, publicerat 2008-03-25:

<http://www.regeringen.se/sb/d/5297/a/98013>

### Källor utan specificerad författare

Regeringen, *Regeringens skrivelse 2007/08:51 Nationell strategi för deltagande i internationell freds- och säkerhetsfrämjande verksamhet*, publicerat 2006-06-26:

<http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/108061>

Svenska Akademiens Ordbok, SAOB på Internet, uppdaterad 2008-12-10:

<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/index.html>

## **6.3 Muntlig källa**

- ✓ Samtal den 17 februari 2009 i Skövde med Bengt Alexandersson, överste i Försvarsmakten, tidigare brigadchef för Skaraborgsbrigaden och nyss hemkommen till Sverige från uppdraget som svensk kontingentchef för den svenska militära insatsen i Afghanistan. Ny befattningen på Försvarsdepartementets avdelning SI (Säkerhetspolitik och Insatsverksamhet) i Stockholm

## Examinationsförrättarens betygsutlåtande

Professor Kent Zetterberg, FHS MVI/MHA

16.3.2009

Utlåtande c- uppsatser inom Ch P 07-09

Major Jonas Hällström

*En jämförelse mellan krigsvetare och Försvarmakten avseende synen på egenskaper och karaktär hos militära chefer*

Detta är en originell och självständig uppsats i ett ämne med en hög svårighetsgrad. Inriktningen är en komparativ undersökning om hur krigsvetare och Försvarmakten ser på egenskaper och karaktär hos militära chefer, dels i skenet av FM doktrin, dels i krigsvetares och militära tänkares fördjupande texter. Det nygamla begreppet Fältherren (den svensk-tyska traditionen från Gustav II Adolfs dagar) setts i fokus med två främst beskrivande frågor om hur egenskaper och karaktär uttrycks som krav av FM och de utvalda krigsvetarna. Därefter analyseras i ett jämförande perspektiv FM och krigsvetarna med avseenden på likheter, olikheter och förståelse. Uppsatsen rundas av med en diskussion av konsekvenser av denna analys och förståelse.

Uppsatsen är originell, omskriven ett flertal gånger och metodiskt avancerad. Den knyter väl an till texterna hos de valda krigsvetarna och till FM doktrin och förf. förmår att göra fina delbeskrivningar och analyser i ett svårt ämne. Svårighetsgraden gör att uppsatsen blir ett balansnummer, som i stort lyckas. Mer av tydliga avgränsningar hade dock varit önskvärt liksom en diskussion om det tunna forskningsläget. (Här kan perspektiven läggas olika).

En stor fördel är att begreppet kompetensförsvaret problematiseras med en klar sikt framåt. Motsatsförhållanden i den svenska kontexten avseende ledarstilar och praktik summeras och diskuteras på ett genomborrande och bra sätt. Författaren är en forskarbegåvning, som borde få chans att fördjupa sin forskning. (Se reflektion s 38). Författaren genomförde sin opposition väl, det är att ytterligare plus.

Sammanfattande föreslår jag betyget Väl godkänd (VG).