

Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

<i>Författare</i> Major Jari Mäkelä I 19	<i>Program</i> FHS ChP 06/08
<i>Handledare</i> Övlt Peter Ahlström (sak), Fil Dr. Peter A Mattsson (metod)	
	<i>Beteckning</i> 1431/7:1

Utbildning mot manövertänkande?

Enligt doktrinen skall Försvarens agerande utgå från manövertänkande och ledningsmetoden skall vara uppdragstaktik vilket skall genomsyra all ledning. Verksamhetsledningen i Försvaret är de facto en förvaltningsmyndighet och kraven på en sådan skiljer sig från kraven på en insatsledning. Innebär denna vardagsmiljö att vi riskerar skapa en förvaltningskultur med de metoder som tillämpas? Syftet med uppsatsen är att undersöka vad tillämpningen i vardagen av den uttryckta ledningsmetoden innebär för förmågan i våra insatsförband att leva upp till manövertänkande samt att leda och bli ledda enligt den valda ledningsmetoden, uppdragstaktik.

De viktigaste slutsatserna är att vi inte skapar den avsedda förmågan utan en förmåga anpassad till pågående insatser och verksamhetsledningen. Förmågan kommer också på sikt att urholkas genom att det blir mindre tid över för oss att vara soldater då administration och ekonomiuppföljning tar mer utrymme.

Nyckelord:

Manövertänkande, uppdragstaktik, ledning, verksamhetsledning, doktrin, lärande organisation

Training for Manoeuvre Warfare?

The Swedish Military Doctrine states that the ground for action from a command perspective in the armed forces is the philosophy behind Manoeuvre Warfare and Mission Tactics. Daily management in the armed forces is based on other demands than those on command during military operations. Will the methods used in this daily environment create a risk for a bureaucratic culture being shaped in the armed forces? The purpose of this study is to investigate how the application of the command methods influences our ability to use Manoeuvre Warfare and Mission Tactics during operations. The most important conclusions are that we will not be able to create the required abilities. Instead we adapt to the ongoing operations and to the management. On a long term basis we will weaken the ability by us using more time for administration and following up finances than on soldiering.

Key words:

Manoeuvre Warfare, Mission Tactics, Command, Management, Doctrine, Organizational Learning

1	INLEDNING	3
1.1	PROBLEMFÖRMULERING	3
1.2	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.3	AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.4	DISPOSITION	5
1.5	TIDIGARE STUDIER OCH FORSKNING	6
2	METOD	8
2.1	INLEDNING	8
2.2	TEORI	8
2.3	TEORIKRITIK	9
2.4	VETENSKAPLIG METOD	9
2.5	DATAINSAMLING OCH KVALITÉ	10
2.6	VALIDITET OCH RELIABILITET	12
2.7	ETIK.....	13
3	BAKGRUND – UTTRYCKT TEORI.....	14
3.1	INLEDNING	14
3.2	MANÖVERTÄNKANDE	14
3.3	UPPDRAGSTAKTIK.....	15
3.4	RELATIONEN DOKTRIN – STYRDOKUMENT	17
3.5	KÄNNETECKEN FÖR HUR VI SKALL UTÖVA LEDNING.....	23
3.6	UTVECKLAD HYPOTES.....	24
4	RESULTAT – UPPLEVD TEORI	26
4.1	INLEDNING	26
4.2	RESULTATANALYS	26
4.3	RESULTATTOLKNING.....	28
4.4	SLUTSATSER.....	29
5	DISKUSSION.....	30
5.1	INLEDNING	30
5.2	VILKA KRAV UTTRYCKS PÅ VÅRT SÄTT ATT UTÖVA LEDNING?.....	30
5.3	HUR TILLÄMPAS DEN UTTRYCKTA METODEN?	33
5.4	VAD INNEBÄR SKILLNADEN MELLAN TEORI OCH EMPIRI?	39
5.5	SYNTES.....	43
6	REFLEKTIONER.....	45
6.1	INLEDNING	45
6.2	HYPOTESPRÖVNING	45
6.3	NYA SLUTSATSER.....	46
6.4	INTERNA REFLEKTIONER	47
6.5	EXTERN REFLEKTIONER.....	47
6.6	FORTSATT FORSKNING	48
6.7	”PANTA REI” – DEN KONSTANTA FÖRÄNDRINGEN	48
	KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	50
	LITTERATUR	50
	INTERNET.....	52
	ÖVRIGA KÄLLOR.....	52
	BILAGOR.....	54
	BILAGA 1 INTERVJUURVAL	54
	BILAGA 2 INTERVJUUNDERLAG.....	55

1 Inledning

1.1 Problemformulering

Enligt den svenska doktrinen skall Försvaretsmaktens (FM) agerande utgå från manövertänkande och ledningsmetoden skall vara uppdragstaktik.¹ När man läser i Militärstrategisk doktrin (MSD) känns detta naturligt kopplat till ”krigets krav” och insatsledning.² I Grundsyn Ledning anges dock att detta skall genomsyra all ledning i Försvaretsmakten och även ”för att säkerställa obruten ledning bör den dock ske på likartat sätt i fred, kris och krig”.³ Detta påverkar även verksamhetsledning vilken i Grundsyn Ledning delas från insatsledningen. Verksamhetsledningen i Försvaretsmakten är de facto en förvaltningsmyndighet. Kraven på en sådan skiljer sig från kraven på en insatsledning.⁴

Det vi skall producera i FM är officerare och förband som kan leva upp till de principer vi ställt upp i våra doktriner. De som skall producera och verka i dessa förband lever dock dagligen i en organisation med förvaltningsmyndighetens krav. Om man betraktar uttrycket ”train as you fight” ur ett ledningsperspektiv kopplat till dessa uttryckta krav kan man uppfatta att det är skillnader.⁵ Mina erfarenheter som kompanichef och bataljonsstabschef i grundorganisationen och bataljonschef i insatsorganisationen är att tillämpningen av detta inte är problemfritt i praktiken och denna skillnad förstärks av uttryck som:

Att insatsledning förekommer som ett eget styrområde motiveras med att det är en viktig del av FM kärnverksamhet och att den bedrivs under några speciella förutsättningar (order, doktriner samt internationella metoder och principer). Insatsledning skall emellertid i övrigt genomföras i enlighet med vad som gäller för ekonomistyrningen.⁶

Även om vi utbildas på alla skolor mot manövertänkande och uppdragstaktik torde denna vardagsmiljö påverka möjligheterna att skapa förutsättningar för att få fram officerare och förband som kan leda och ledas med uppdragstaktik samt ha manövertänkande som grunden i

¹ Definitionerna för manövertänkande och uppdragstaktik är uttryckta i vår doktrin och utvecklas i uppsatsens kapitel 3 Bakgrund. Militärstrategisk doktrin beskriver uppdragstaktik som vår ledningsmetod. Ledningsmetod är ”Strukturerat och ändamålsenligt tillvägagångssätt för att uppnå ett visst resultat”. Darte, Elin och Engstedt, Danuta Janina (2005) *Försvaretsmaktens reform: Det nätverksbaserade försvarets roll i utvecklingen*, Stockholm, Försvarshögskolan, sid 85

² Försvaretsmakten (2002) *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm, Försvaretsmakten, sid 81 och 90, i fortsättningen MSD.

³ Försvaretsmakten (2001) *Grundsyn Ledning*, Stockholm, Försvaretsmakten, sid 22 och 7 (citatt), i fortsättningen Grundsyn Ledning

⁴ Insatsledning omfattar militärstrategisk, operativ och taktisk ledning som utgör en militär ledningskedja, i vilken mål och medel samordnas. Verksamhetsledning består av att leda utveckling, vidmakthållande och avveckling av förband, personal, materiel, mark, anläggningar och lokaler. Att kontinuerligt förse insatsorganisationen med kompetens och resurser, inom givna ekonomiska ramar, är verksamhetsledningens viktigaste uppgift. Grundsyn Ledning sid 3, 6 och 19

⁵ Med ett ledningsperspektiv menar jag att jag betraktar ämnet utifrån förmågan eller sättet ”att leda”. ”Att leda” består av ledning och ledarskap. En övergripande definition av ledning är ”Samordning av processer och aktiviteter för att inom ramen för tillgängliga resurser, mot ställda uppdrag och hotbild, uppnå avsett syfte.” Darte och Engstedt (2005), sid 84. Enkelt uttryckt är ledning förmågan att klara ut vad som skall göras. Ledarskap är förmågan att få det gjort. Frisk, Göran, Henricsson, Ulf, Salsing, Christer, Rossander, Eric och Wikström, Niklas (2005) *Gemensam strid: Ledning på operativ och taktisk nivå i ett nätverksbaserat försvar*, Stockholm, Försvarshögskolan, sid 61f

⁶ Försvaretsmakten (2007) *Bilaga till HKV beteckning 09 100:60374 FM Styrmodell*, Stockholm, HKV, sid 7, i fortsättningen FM Styrmodell

sitt agerande.⁷ Innebär denna vardagsmiljö att vi istället riskerar vi att skapa en förvaltarkultur med de metoder som tillämpas?⁸

Det blir därför intressant att veta vad vi uttrycker att det krävs ur ett ledningsperspektiv för att producera insatsförband med manövertänkande som grund för sitt agerande och om vi verkligen skapar förutsättningar för att leva upp till dessa principer vi satt upp med våra doktriner. Kan manövertänkande och uppdragstaktik överleva i en organisation som påverkas av andra krav än krigets krav och vad blir innebörden för våra insatsförband när det kommer till insats?⁹

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka vad tillämpningen i vardagen av den i doktrin och styrdokument uttryckta ledningsmetoden innebär för förmågan i våra insatsförband att leva upp till manövertänkande samt att leda och bli ledda enligt den valda ledningsmetoden, uppdragstaktik.¹⁰

En känsla av att vi inte lever som vi lär leder mig till följande frågeställning och preliminära hypotes. Ett idealtillstånd borde vara att:

- Det vi uttrycker i vår doktrin och våra styrdokument om ledningsmetod och manövertänkande speglar vårt uppträdande under insats (teori).
- Vilket torde kräva att tillämpningen i vardagen är likadan som teorin (empiri).¹¹

För att uttrycka detta använder jag mig av två begreppspår som kan tyckas vara varandras motsatser och som ytterst förenklat skulle kunna beskriva vad som kännetecknar ytterligheter ur ett ledningsperspektiv: Decentraliserad och centraliserad respektive situationsstyrd och regelstyrd. Min uppfattning är att vår doktrin uttrycker en decentraliserad och situationsstyrd ledningsmetod. Min frågeställning blir då: Vad innebär det för våra insatsförbands förmåga att agera enligt manövertänkande och leda och ledas enligt uppdragstaktik om det är skillnad mellan teorin och empirin ur ett ledningsperspektiv?¹² För att kunna svara på den frågan måste jag först svara på två delfrågor:

- Vilka krav uttrycker vår doktrin och våra styrdokument på vårt sätt att utöva ledning?
- Hur tillämpas detta i stöd till och utbildning av ett insatsförband?

⁷ MSD sid 81

⁸ Förvaltarkultur kan jämföras med det senare av de amerikanska begreppen "profession" och "bureaucracy" kopplat till den militära professionen där "bureaucracy" kännetecknas av fokusering på organisatoriska rutiner och processer och de dominerande målen är effektivitet och överlevnad. Snider, Don M och Watkins, Gayle L, "Introduction", i Matthew, Lloyd J. (editor) (2002) *The Future of the Army Profession*, Boston, IL, McGraw-Hill Primis Custom Publishing, sid 8ff

⁹ Insats är "Avgränsad verksamhet som utförs i syfte att uppnå strategiska, operativa eller taktiska mål." Darte och Engstedt (2005), sid 84

¹⁰ Förmåga är "Kompetens och tillgång till resurser i tillräcklig mängd för att lösa en given uppgift." I uppsatsen är det ur kompetensperspektivet jag betraktar förmåga. Darte och Engstedt (2005), sid 83

¹¹ Uttrycket vardagen och i förekommande fall uttrycken den dagliga gärningen och vardagsmiljön syftar på all verksamhet vi genomför i FM hemma i Sverige då vi inte är under insats. Det inkluderar såväl verksamhetsledning som utbildning och övningar.

¹² Med innebörden syftar jag på utfallet under insats. Detta uttrycks i teorin *Organizational Learning* som konsekvenser. Teorin beskrivs i kapitel 2 Metod, 2.2 Teori

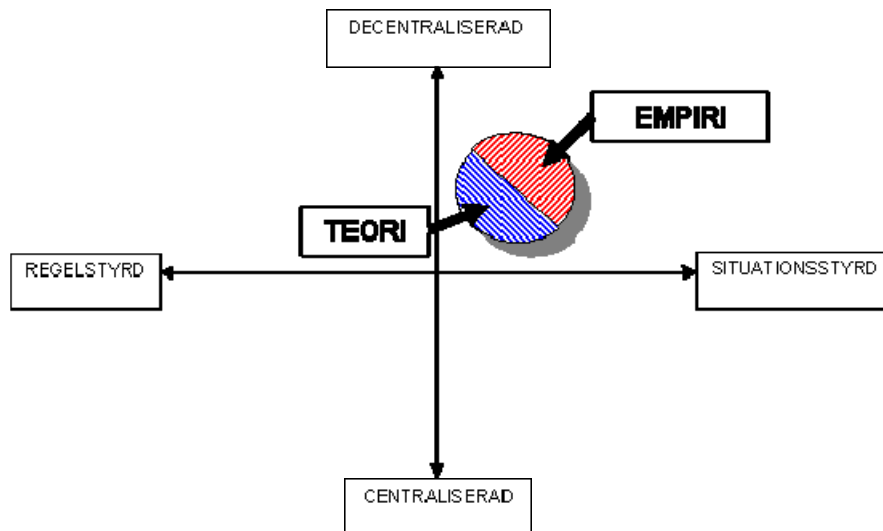


Bild 1 Preliminär hypotes om ledningsmetodens tillämpning¹³

1.3 Avgränsningar

Nu gällande doktriner och styrdokument begränsar tidsperioden bakåt till 2001. Doktrinen behandlar användning och utveckling av våra stridskrafter de närmaste åren vilket jag använder Arméns Utvecklingsplans (AUP) tolkning för och det begränsar mig till 2010. Då en del av doktrinen närmast behandlar visioner kommer dessa vid behov tas med om de redan idag påverkar vår ledningsmetod.¹⁴

I syfte att problemet skall vara aktuellt och tillämpbart de närmaste åren har jag valt det första förband som fullt ut utbildats enligt "armékonceptet" i AUP som utgångspunkt för uppsatsen.¹⁵ Denna bataljon anser jag kan representera arméns insatsförband av idag men den är ännu inte insatt vilket gör att jag endast kan beskriva innebörden för förmågan teoretiskt.

Mitt armé- och ledningsfokus innebär att jag inte använder doktrinerna för luft- och marina operationer eller andra Grundsyner utöver Grundsyn Ledning i min uppsats.

1.4 Disposition

Uppsatsen består av åtta kapitel varav de två sista är källförteckning och bilagor. Detta kapitel beskriver problemformuleringen med syfte, frågeställningar och en preliminär hypotes, hur jag skall ta mig an dessa samt vad som tidigare studerats kring problemet.

I kapitel 2 redovisar jag den använda vetenskapliga metoden samt vilken teoretisk grund uppsatsen vilar på i syfte att genomlysas uppsatsen och göra det möjligt att bedöma resultatet.

I kapitel 3 Bakgrund beskriver jag den uttryckta teorin så som den är beskriven i vår doktrin och våra styrdokument. Detta ger mig ett underlag för de krav som ställs på utövandet av ledning för att vi skall kunna utbilda insatsförbanden mot manövertänkande och för intervjufrågor. Jag gör även här en första granskning av hypotesen.

¹³ Grunden till bilden, inklusive begrepp, kommer från Öv Emanuelsons föreläsning under ChP 06-08 ledarskapskurs på FHS 071010

¹⁴ Försvarsmakten (2007) *HKV beteckning 01 600:70591 Arméns Utvecklingsplan 2008-2017 – Utgåva 1*, Stockholm, HKV, sid 1, i fortsättningen AUP, och kapitlet om Nätverksbaserat försvar i MSD sid 123ff

¹⁵ AUP sid 66ff

I kapitel 4 Resultat undersöker jag empirin kring tillämpningen av de ovan nämnda kraven, upplevd teori, genom analys av mina genomförda intervjuer.

Kapitel 5 Diskussion är uppsatsens tyngdpunkt. Här diskuterar jag innebörden av skillnaden mellan teori och empiri men även de första två frågeställningar för att sätta dessa tre delar i ett sammanhang. Kapitlet avslutas med en syntes av diskussionen.

I kapitel 6 Reflektion prövar jag min hypotes och reflekterar över innebörden i en nära framtid och vilka intressanta forskningsfrågor det kan väcka.

1.5 Tidigare studier och forskning

Det finns mycket forskat om bakgrunden till varför vi bör använda den valda ledningsmetoden såväl i Sverige som utomlands. I USA har William S Lind och Robert Leonhard skrivit om manöverkrigföring på 1980- och 1990-talet, Martin van Creveld i Israel har skrivit om ledning liksom Marco Smedberg i Sverige.¹⁶ Från FHS finns utmärkta essäsamlingar för att få en överblick över och förslag på bra litteratur om manövertänkande och uppdragstaktik men även resonemang om koppling till doktriner och utbildning.¹⁷

I vilken utsträckning vi leds och agerar enligt dessa principer finns ett antal C-uppsatser om. Några exempel från senare år är Lena Persson (2006) "Hur tillämpar Förvarsmakten uppdragstaktik?", Nicklas Eriksson (2005) "Manöverkrigföringens principer i förbandsövningsverksamheten.", Erik Preutz (2005) "Är det praktiskt med god organisationsteori?", Jesper Söderström (2005) "Manövertänkande – lämpligt vid alla insatser?", Laura Swaan Wrede (2005) "Uppdragstaktik- att leva som vi lär." och Jan Wirström (2004) "Uppdragstaktik – ja tack men inte vid verksamhetsledning." Ur dessa skulle man kunna hämta mycket material om hur det ser ut i organisationen i närtid men min vinkling upplever jag som ny, innebörden av vardagens tillämpade ledningsmetod på våra insatsförbands förmåga att leda och bli ledda enligt vald filosofi och metod.

Ämnen med exakt den vinklingen har jag inte hittat. Det som tangerar detta är hur ledarskapet påverkas vid stark press vilket är beskrivet i "Direkt ledarskap".¹⁸ Enligt Lars Andersson är det forskat sedan slutet på 80-talet om hur vår fredstida organisation och verksamhet påverkar oss i krigstid.¹⁹ En amerikansk studie om den militära professionens framtid beskriver liknande problem som jag uppfattar men kopplat till deras transformation av sina styrkor.²⁰ Inom ledarskap och ledningsvetenskap har man gjort kopplingar mellan teori och empiri och teorier inom olika ämnesområden. Exempel på detta är ILM rapportserie T och FOI rapporter.²¹

¹⁶ Exempel Lind, William S (1985) *Handbok Manöverkrigföring*, Boulder, Colorado, Westview Press, 2002 års svenska utgåva redaktörer Baudin, Arne och Rekkedal Nils Marius), Leonhard, Robert (1991) *The art of maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*, Novato, California, Presidio Press, van Creveld, Martin (1985) *Ledning i krig*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, (svenska utgåvan 2006, FHS) och Smedberg, Marco (2001) *Militär Ledning: Från Napoleonkrigen till Bosnienkrisen*, Lund, Historiska Media

¹⁷ Exempel Cedergren, Anders och Mattson Peter A (redaktörer) (2003) *Uppdragstaktik, En ledningsfilosofi i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan

¹⁸ Kallenberg, Kjell och Larsson, Gerry (redaktörer) (2006) *Direkt ledarskap*, Stockholm, Förvarsmakten, 226ff

¹⁹ Andersson, Lars (2001) *Militärt ledarskap – när det gäller*, Stockholm, Försvarshögskolan, sid 16ff

²⁰ Matthew, Lloyd J. (editor) (2002) *The Future of the Army Profession*, Boston, IL, McGraw-Hill Primis Custom Publishing

²¹ Två exempel är Larsson, Gerry och Stenlund, Lena (2004) *Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande Ledarskap förenliga?*, Stockholm, Försvarshögskolan, ILM Serie T:30 och Johansson, Katarina och Kylesten, Birgitta (2005) *Hur ser verkligheten ut under internationella*

Det jag vill undersöka är dock inte ledarskapet i sig utan metoden för att utöva ledning. Det finns materiel från utländska konferenser som tar upp liknande frågeställningar om hur den tillämpade metoden passar konflikterna idag.²² På dessa konferenser återfinns vi även Berndt Brehmer som skrivit mycket i ämnet kring bl.a. nätverksbaserat försvar (NBF) och honom återkommer jag till under beskrivningen av teorin jag använt.²³

Mitt ämne verkar klämt mellan olika ämnesområden och tangerar både ledarskap och ledningsvetenskap. Det kan vara anledningen till att det är svårt att hitta något med den vinkling jag valt. Bägge forskningsområdena är dock viktiga för helheten och sammanhanget kring frågeställningarna och framförallt i forskningen kring NBF lyfts det upp liknande frågeställningar vilket tyder på att ämnet är intressant och torde vara relevant att forska djupare kring.

missioner? – metod och inledande resultat med syfte att koppla samman militär verklighet och forskning,
Linköping, FOI, FOI-R-1866.

²² McCann, Carol and Pigeau, Ross (editors) (2000) *The Human in Command, Exploring the modern military experience*, New York, NY, Kluwer Academic/Plenum Publishers

²³ Brehmer, Berndt "Ledning i NBF", i Artéus, Gunnar och Brehmer, Berndt (redaktörer) (2004) *Det nya kriget*, Stockholm, Försvarshögskolan. NBF beskrivs i kapitel 3.4

2 Metod

2.1 Inledning

Detta kapitel beskrivs teorin och metoden jag använt i uppsatsen i syfte att genomlysna denna och därigenom göra det möjligt att granska och bedöma analys och resultat. Uppsatsen är en jämförande studie mellan det uttryckta ordet i doktrin och styrdokument och den upplevda tillämpningen av detta. Ambitionen är att visa vad innebörden skulle kunna vara för insatsförbanden av skillnaden mellan dessa ur ett ledningsperspektiv.

2.2 Teori

Då jag har ledningsperspektivet i min uppsats ter sig Brehmers modell för att studera ledning lockande. Den gav mig mycket inspiration till hur jag skulle studera fenomenet och mina forskningsfrågor har också tydlig koppling till hans aspekter på hur ledning kan studeras: Hur ledning faktiskt utövas, skulle kunna vara och bör vara. Enligt hans beskrivning finns det antagligen en cirkularitet här och med den kopplat till att vår organisation skall lära sig att agera enligt vår doktrin fann jag att en modell för organisatoriskt lärande torde ge bra underlag för att svara på mina frågeställningar.²⁴ Den teori jag valt är en för organisatoriskt lärande av Argyris och Schön, *Organizational Learning (OL)*, vilken finns beskriven i *Pedagogiska Grunder*.²⁵ Den utgår från att det finns två sätt att korrigera misstag. Det första är att ändra handlingsstrategier när misstaget upptäckts vilket kallas "single loop". Det andra är att ändra de styrande värderingar som gjort att man handlat på ett visst sätt mer eller mindre medvetet vilket kallas "double loop". Det kräver reflektion hos individen eller organisationen för att lyckas.

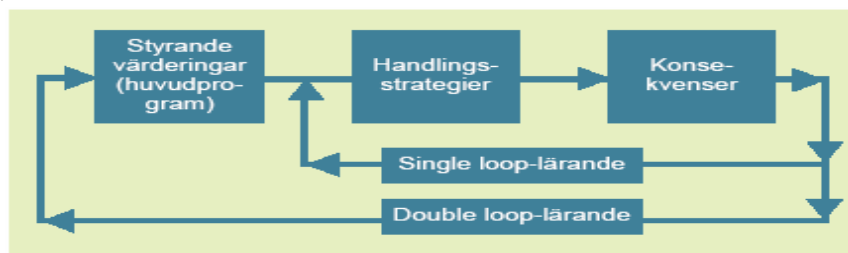


Bild 2 Organizational Learning²⁶

OL har använts som ett ramverk för att kunna förstå sammanhanget och relationen mellan de olika delarna så att det blir klart vad som är orsak och verkan. I min tillämpning är styrande värderingar doktrin och styrdokument. Handlingsstrategier är tillämpning av dessa i vardagen och konsekvenserna den tillämpade ledningsmetoden under insats. Kopplingen till hypotesen är att styrande värderingar (uttryckt teori) och deras tillämpning genom handlingsstrategier (upplevd teori) borde vara lika och därigenom kan jag diskutera vad konsekvenserna (innebörden) blir om det är skillnader.

Grounded Theory (GT) har inspirerat mig till en metod för att analysera mina data. Metoden innebär man skapar kategorier med egenskaper som sedan ges en definition där man systematiskt grupperar och omgrupperar data tills man gjort en så fullständig kartläggning av

²⁴ Brehmer, Berndt "Vad kan vi lära oss om ledning idag genom att studera äldre operationer", i Baudin, Arne Ahlström Peter och Lind, Jonas (redaktörer) (2004) *Mental kraftsamling – tankar om att leda strid och operationer*, Stockholm: Försvarshögskolan, sid 8-10

²⁵ Försvarsmakten (2006) *Pedagogiska Grunder*, Stockholm, Försvarsmakten, sid 165ff

²⁶ Kopierad från *Pedagogiska grunder* sid 166

företeelsen som möjligt utifrån dessa givna data.²⁷ Syftet är att utifrån en öppen och objektiv ansats gruppera svaren i mönster så det blir gripbara för mina mätpunkter och kan ge svar på hur verkligheten uppfattas och upplevs av respondenterna i de aktuella frågorna.

2.3 Teorikritik

Att välja OL med endast *double loop*-lärande kan tyckas enkelt för ett mångfacetterat och komplext problem som ledningsmetod. I Pedagogiska Grunder framgår det att det finns forskare som menar att man kan tala om ett *triple loop*-lärande som handlar om förändringar i principer medan man endast kommer till nivån förståelse i *double loop*-lärandet. Samtidigt uttrycker de att *triple loop* handlar om att "lära sig att lära" och exempelvis kraftig förändring av kulturen.²⁸ Om min undersökning exempelvis tydligt skulle ge vid handen att det är *lessons learned*-processen som behöver ändras eller en omvälvande organisationsförändring som skall komma till stånd så kan fortsatt forskning i denna fråga utvecklas med *triple loop*. Uppsatsens omfång medger dock inte att jag kan ta det steget nu och min ambition är inte heller att få svar på hur vi skall åtgärda konsekvenserna av skillnaden mellan teori och empiri. Det viktiga är att med stöd av teorin påvisa innebörden av skillnaden för insatsförbandens förmåga att tillämpa manövertänkande och uppdragstaktik.

En annan intressant teori är Seneges, där det grundläggande dilemmat är att vi bäst lär oss av erfarenheten men att vi sällan får uppleva konsekvenserna av våra beslut. Detta stämmer väl in med vår situation där vi tränar för något vi hoppas slippa uppleva. Jag upplever dock att den bättre hade passat till att analysera effekten av enstaka handlingar som har en effekt på kort sikt och en annan på lång sikt vilket gör att den kan vara lämplig att använda i fortsatt forskning på något av de fenomen som kan påvisas med hjälp av OL.²⁹

Svagheten med metoden för att analysera data är att man aldrig kan vara helt fri från egna värderingar vilket gör att man skapar mönster som passar sig själv även om man upplever sig gå in med en öppen och objektiv ansats. Genom gruppering i mönster måste man även vara medveten om risken att väsentligheter sällas bort och en viss ytlighet därigenom kan uppstå.³⁰ Jag får stöd till att använda modellerna från FOI som använt OL för att undersöka teoretiska aspekter på organisationens lärande och beslutande samt samspelet däremellan och deras betydelse för organisationens flexibilitet och GT för att göra en så fullständig kartläggning av undersökt fenomen som möjligt utifrån intervjudata.³¹

2.4 Vetenskaplig metod

Mitt problem om innebörden av vald ledningsmetod och grund för agerande i insatser hamnar i gränzonen mellan ledarskap och ledningsvetenskap. För att kunna sätta problemet i ett sammanhang måste även insatser med militära förband studeras vilket ledde till en omfattande förstudie av olika källor, från kurslitteratur till Internet, för att fånga in ämnet. När jag betraktar frågeställningarna konstaterar jag att jag har både teori och empiri som jag skall undersöka. En induktiv ansats ses ofta som lämplig för att behandla empiri men då jag anser

²⁷ Collin, Charlotte och Kaiser, Magnus (2005) *Flexibilitet – Hur förstås det i Försvarmakten*, Stockholm, FOI, FOI-R--1851

²⁸ Pedagogiska Grunder sid 167

²⁹ Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur, sid 54ff

³⁰ Från bildspel Handelshögskolan:

<https://studentweb.hhs.se/courseweb/CourseWeb/Public/PhD103/0704/Grouped%20theory.ppt>

³¹ Teorin OL - Collin, Charlotte, Kaiser, Magnus och Larsson, Per, (2004), *FLEXIBILITET – Med fokus på lärandet och beslutandet i Försvarmakten*, Stockholm, FOI, FOI-R--1148. Metoden GT – FOI-R--1851

det väsentligt att hitta sammanhanget mellan och vikten av olika företeelser istället för att kvantifiera dem ser jag en deduktiv ansats som mest lämplig för mitt problem och mina frågeställningar. Jag vill härleda logiska slutsatser utifrån mina data och får stöd att sätta dem i ett sammanhang genom att ha teorin *OL* som ett ramverk.³² Jag har dessutom ställt upp en hypotes om hur det borde vara och prövar denna mot empirin vilket ger mig en hypotetiskt deduktiv slutledningsmetod.³³ Jag ser också att det är kvalitativa data jag behöver för min undersökning varför jag ser kvalitativ textanalys som den mest lämpliga analysmetoden. Fördelen med den kvalitativa metoden är den helhetssyn man får på det som undersöks och den kan ge nya insikter på vägen under arbetet genom interaktionen mellan analys och datainsamling. Detta kräver också att man ständigt strävar efter objektivitet då man inte kan hålla den distans till undersökningen som en kvantitativ analys kan ge.³⁴

2.5 Datainsamling och kvalitet

Primärdata - Intervju:

Tyngdpunkten i datainsamlingen har varit de primärdata som utgör grunden för analysen av den upplevda teorin i den dagliga verksamheten. Datainsamlingstekniken har varit respondentintervju då jag vill få reda på hur metoden upplevs fungera och få respondenternas personliga uppfattningar utan att få "färdiga" svar. Intervjuerna beskriver respondenternas personliga upplevelse och de har själv fått välja vad de anser är viktigt och rätt. Intervjuerna genomfördes med ett antal fasta huvudfrågor samt eventuella följdfrågor. Frågorna syftar till att säkerställa den data jag behöver för undersökningen men jag anser det viktigt att respondenterna får tala ganska fritt om sina åsikter kring ämnet och hur de uppfattar sin verklighet. Underlaget till frågorna kommer från min analys av doktriner och styrdokument. Intervjun har genomförts på plats som respondenterna valt och föregåtts av kontakt där endast begränsad information om intervjuens innehåll gavs i syfte att de intervjuade inte skulle förbereda sig med underlag till intervjun. Sammanställt intervjumaterial har sedan skickats till respondenten som bekräftat min tolkning av svaren. Ur detta material gör jag sedan den kvalitativa textanalysen.

Intervjuerna beskriver den upplevda teorin och grundar sig på de slutsatser som dragits ur analysen av doktriner och styrdokument. Med den flexibilitet den kvalitativa metoden ger finns här en farhåga om undersökningens validitet så för att säkerställa kvaliteten i mina data är det viktigt att jag inte låter mina egna värderingar styra sammanställningen. Det är upplagt

³² Nationalencyklopedin (NE) **Deduktiv metod**, det vetenskapliga förfaringssättet att logiskt härleda satser ur allmänna lagar eller axiom http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=151411 **Induktiv metod**, induktiva metoder används med en viss framgång i empiriska undersökningar, men det är en illusion att tro att de skulle garantera en riktig slutsats från sanna premisser då induktiv slutledning genom uppräknig kan resultera i en falsk slutsats trots sanna premisser. http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211251

³³ NE **Hypotetisk-deduktiv metod**, en metod som empiriska vetenskaper följer för att pröva teories riktighet. Enligt denna uppfattning har en vetenskaplig teori alltid karaktären av hypotes. Teorins riktighet kan prövas genom att man från teorin *deduktivt* härleder observationssatser, dvs. satser sådana att man genom observation kan avgöra om de är sanna eller falska. Om en härledd observationssats visar sig vara falsk har teorin därigenom vederlagts. Om den visar sig sann, så styrker detta teorin, men en teori kan aldrig slutgiltigt bekräftas, eftersom någon annan av de obestämt många observationssatser som kan härledas ur den kan vara falsk. http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=207450

³⁴ NE **kvalitativ metod**, inom samhällsvetenskaperna ett samlingsbegrepp för olika arbetssätt som förenas av att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som analyseras, att datainsamling och analys sker samtidigt och i växelverkan, samt att forskaren söker fånga såväl människors handlingar som dessa handlingars innebörder. Genom att man med kvalitativa metoder strävar att åstadkomma en helhetsbeskrivning av det undersökta, exempelvis hur en viss livssituation i sin totalitet gestaltar sig, tenderar denna typ av studier att omfatta mindre populationer än vid kvantitativa undersökningar. http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=234209&i_history=1

för tendenser. Intervjun ger mig dock primärdata om hur de intervjuade upplever och känner för tillämpningen av metoden som inte går att samla in kvalitativt på annat sätt.³⁵ För att komma åt detta försöker jag analysera svaren med ett öppet förhållningssätt och får hjälp i detta av att två respondenter vars svar inte ingår i undersökningen utan de utgör en referensgrupp för att pröva om intervjufrågor och hypotes är relevanta. Intervjuer och framförallt bearbetningen av dessa är resurskrävande varför antalet respondenter måste begränsas. Jag har dock försökt få ett så heltäckande urval som möjligt avseende utbildning och stöd, från bataljonsnivån i *Core Battalion* i *Nordic Battle Group* (NBG 08) till FM ledning, för att kunna beskriva den vardag som påverkar insatsförbandet.³⁶ Intervjuunderlag, frågor och urval finns som bilagor till uppsatsen.

Sekundärdata - Litteratur:

Min strävan har varit att utgå från FM fastställda och öppna dokument i olika former, från lagar och förordningar till reglementen. Det har varit centralt i min första frågeställning att försöka beskriva den uttryckta teorin så långt möjligt utifrån dessa dokument. I vissa fall har det varit befogat med en bredare överblick för att få en fördjupning kring och en förståelse för varför vissa saker uttrycks. Mycket inspiration till att fundera kring doktrinen tillämpning och vilka implikationer det får på vår ledning har jag fått från FHS essäsamlingar, särskilt Mikael Frisells uppsats om doktrinutveckling.³⁷ Jag har använt mig av litteratur som beskriver tysk doktrinutveckling och tillämpning av den då detta är ett väl utforskat fält.³⁸ Många av de intressanta böckerna inom detta område ingår även som kurslitteratur under chefsprogrammet. Detta talar för att litteraturen håller god kvalitet.

Doktriner (och styrdokument) kan anses som kodifierad och erkänd kunskap. Den vetenskapliga spårbarheten uttrycks tydligt i doktrinen "*Militär doktrin härleder sin auktoritet från kunskap i form av vetenskap och beprövad erfarenhet.*"³⁹ Doktrin för markoperationer (DMO) uttrycker dessutom att den kommer till sin fulla rätt endast om man studerat grundläggande militärteori.⁴⁰ För att kunna beskriva innebörden av den tillämpade metoden har jag även här använt ovan nämnda litteratur i stor utsträckning med en tyngdpunkt mot Frankrike-fälttåget 1940 då manövertänkande och uppdragstaktik verkligen fick full effekt.⁴¹ Jag har även varit tvungen att söka mig till litteratur om ledarskap och ledningsvetenskap. Även här har strävan varit att utgå från FM litteratur och där har jag använt Direkt Ledarskap och Pedagogiska Grunder.⁴² Som komplement till dessa har jag använt de i "Tidigare forskning" nämnda rapporterna, konferenserna och litteraturen men

³⁵ Rydén, Birgitta "Metoder, tekniker och forskningsetik" i Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta och Åselius, Gunnar (redaktörer) (2006) *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt, En introduktion i metodlära*, Stockholm, Försvarshögskolan, (bokmanus) sid 18

³⁶ Core Battalion är den mekaniserade bataljonen som utgör kärnan i NBG 08, insatsförbandet 41. RRBN.

³⁷ Frisell, Mikael "Doktrinutveckling – en levande process", i Håkansson, Kersti och Tirud, Ove (redaktörer) (2002) *Essäer inom krigsvetenskap, Militärteori, doktriner och manövertänkande*, Stockholm, Försvarshögskolan

³⁸ Exempel Citino, Robert M (1999) *The path to Blitzkrieg: Doctrine and training in the German army 1920-39*, Boulder; Colorado, Lynne Rienner Publishers och Posen, Barry R (1984) *The sources of military doctrine: France, Britain and Germany between the world wars*, Ithaca, NY, Cornell University Press

³⁹ MSD sid 9

⁴⁰ Försvarsmakten (2005) *Doktrin för markoperationer*, Stockholm, Försvarsmakten, sid 9 i fortsättningen DMO

⁴¹ Exempel Frieser, Karl-Heinz (2005) *The Blitzkrieg Legend: The 1940 Campaign in the West*, Annapolis MD, Naval Institute Press och Deighton, Len (1979) *Blixtkrig: Från Hitlers uppgång till Dunkerques fall*, Stockholm, Atlantis

⁴² Försvarsmakten (2006) *Pedagogiska Grunder*, Stockholm, Försvarsmakten

även artiklar från tidningar och Internet. För att kunna gå in djupare på vissa detaljer och få en känsla för upplevelsen har jag sökt mig så nära ursprungskällorna som möjligt i memoarer.⁴³

Doktriner och styrdokument vilar på lagar, förordningar, erfarenheter och vetenskaplig spårbarhet vilket innebär att den helhetsbild jag kan få ur detta med kvalitativ textanalys torde ge en bra grund till att förstå sammanhanget och inbördes beroenden mellan de olika delarna. Tidigare uppsatser som publicerats i FHS essäsamlingar får anses ha ett gott vetenskapligt förhållningssätt och utgör därför underlag med hög kvalitet som ger uppslag både för litteratur men även nya utgångspunkter för att se på problemet. Med anledning av litteraturens stora samstämmighet måste man fundera på tendenskriteriet. En tydligt avvikande syn, exempelvis på fransk militär förmåga där alla i nu vald litteratur lutar åt samma håll men av något olika anledningar, hade förstärkt värdet av de slutsatser man kan dra av materialet. Tydligast framgår det hos Horne där man kan konstatera en tämligen nedvärderande syn på franska politiker och samhällsstrukturer.⁴⁴ Även doktriner redovisar en tolkning även om deras syfte är gott. Detta har jag motverkat med fördjupning i annan litteratur och även gått till vissa av de källor som doktrinen hänvisar till.⁴⁵ Memoarer och artiklar utgår jag ifrån att de har ett syfte att påverka en opinion. Artiklar kan syfta till att få igång en välbehövlig debatt vilket gör att uttrycken blir tämligen skarpa och kan vara svåra att tolka. Memoarer har samma problem vilket är särskilt tydligt i *Panzer Leader* som jag upplever väldigt självförhållande. Samtidigt underlättar en sådan tydlighet bedömningen av värdet på uppgifter som framkommer och behovet av kontroll mot en annan källa.

2.6 Validitet och reliabilitet

Validiteten är giltigheten med metoden, har jag mätt det jag avsåg att mäta? Reliabiliteten är undersökningens tillförlitlighet eller precision, kan undersökningen upprepas och ge samma resultat? Skillnaden mellan dessa begrepp är att de beskriver frånvaron av mätfel på olika sätt, validiteten de systematiska och reliabiliteten de slumpmässiga.⁴⁶

Doktrinen och våra styrdokument har gett mig grunden till intervjun som jag mätt tillämpningen av vald ledningsmetod med. Analysen av dessa kräver en noggrannhet och objektivitet i detaljer samtidigt som man inte får tappa helheten, sammanhanget mellan dessa detaljer, då det handlar om att analysera ett förhållningssätt. Som ett stöd för min objektivitet har jag använt en stor mängd litteratur för att kunna kontrollera vikten av olika begrepp. Detta ökar sannolikheten för att mina mätpunkter, frågorna, är giltiga och att de skulle bli ungefär desamma vid en upprepning av textanalysen på de nu gällande doktrinerna och styrdokumentet.

För att validera intervjun har jag använt en referensgrupp som rymts inom urvalet av respondenter. De har prövat intervjuens kvalitet och relevans genom att själva bli intervjuade på samma premisser som övriga respondenter för att efter intervjun få en fördjupad beskrivning av min uppsats för att kunna ta ställning till validiteten. De kommer även att i uppsatsens sista del kritiskt granska min hypotesprövning. Som ett led i att öka validiteten lämna jag fältet öppet med den sista frågan i intervjun för respondenten att med sina kunskaper och erfarenheter fylla på med väsentliga synpunkter inom undersökningens område som jag kan tänkas ha missat.

⁴³ Exempel Kahalani, Avigdor (1992) *The heights of courage: A tank leader's war on the Golan*, Westport, Connecticut, Praeger och Guderian, Heinz (1952) *Panzer Leader*, London, Penguin Books

⁴⁴ Horne, Alistair (1969) *To lose a battle: France 1940*, London, Penguin Books sid 75f

⁴⁵ Exempel van Creveld och W.S. Lind

⁴⁶ NE validitet http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=338295 och reliabilitet http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292172

Analysens reliabilitet påverkas också den av urval och analysmetod. Urvalet är baserat på typfall utifrån befattningar. Uppsatsen är avgränsad till armén och ämnesvalet gör att respondenterna bör vara väl insatta i doktriner och arbeta i eller med att skapa förutsättningar för insatsförbandet NBG 08.⁴⁷ Förteckning över respondenterna framgår i bilaga till uppsatsen. Ett problem med ett sådant urval är att den inte kan göras lika efter några år. På aktuella befattningar är det nya personer och de tidigare respondenterna sitter med annan roll, erfarenhet och kunskap om man skulle välja dem igen. Det innebär att man sannolikt inte kan få exakt samma resultat om man gör om denna del av undersökningen med samma metod men det ligger i sakens natur. Både miljö och erfarenheter förändras vilket man naturligtvis skall vara medveten om då man avser göra om samma undersökning. Reliabiliteten är alltså färskvara, men om man gör om den med samma urval kopplat till befattning torde man få en motsvarande nulägesbeskrivning av den gällande situationen just då.

2.7 Etik

Den etiska aspekten blir viktig då respondenterna uppmanas att avge sina personliga uppfattningar. I samband med intervjun har jag förklarat att ingen respondent kommer att få sitt namn, som jag fått deras medgivande att ange i referensförteckningen, kopplat till särskilda citat eller yttranden om de inte tillfrågas samt att hanteringen av intervju, intervjudata och uppsatsarbete följer de etiska reglerna som angetts av Vetenskapsrådet.⁴⁸

Ämnet jag valt ligger mig nära, både utifrån mina erfarenheter och mitt intresse för fortsatt karriär. Detta innebär för mig att jag tydligt måste tydliggöra vad som är mina egna synpunkter så att de klart skiljer sig från slutsatser utifrån fakta.⁴⁹ Dessutom kräver det att jag är uppmärksam på och kritisk mot mina egna och andras förväntningar om resultatet skall bli.⁵⁰ Att tänka på både för mig och för respondenterna är att de primärdata som intervjun innebär skall arkiveras till exempel för opponering. Jag har vinnlagt mig om att vara tydlig med detta och respondenterna får också möjlighet att ta del av sammanvägt intervjuresultat för att säkerställa intervjuresultatet.⁵¹

Då endast öppna källor nyttjats och ingen värdering av förmåga på NBG 08 gjorts utan resonemanget hållits på ett generellt plan har jag inte identifierat några hinder från säkerhets- eller sekretessaspekten.

⁴⁷ Rydén, Birgitta ”Metoder, tekniker och forskningsetik” i Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta och Åselius, Gunnar (redaktörer) (2006) *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt, En introduktion i metodlära*, Stockholm, Försvarshögskolan (bokmanus) sid 20

⁴⁸ Forskningen skall uppfylla forskningskravet om kvalitativt god forskning och individskyddskravet, vilket innebär att respondenter inte får komma till skada. Det är förtydligt med regler om krav på information, samtycke, konfidentialitet och hur forskningsmaterialet får nyttjas. Gustafsson, Bengt, Hermerén, Göran och Petersson, Bo (2005) *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*, Stockholm, Vetenskapsrådet sid 84

⁴⁹ Ibid, sid 14

⁵⁰ Ibid, sid 16

⁵¹ Ibid, sid 33

3 Bakgrund – uttryckt teori

3.1 Inledning

I detta kapitel beskriver jag den uttryckta teorin så som den är beskriven i vår doktrin och våra styrdokument. Detta ger mig ett underlag för de krav som ställs på utövandet av ledning för att vi skall kunna utbilda insatsförbanden mot manövertänkande. Kapitlet avslutas med en första granskning av hypotesen.

Militär doktrin är: *”Ett formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som utgör den viktigaste grunden för verksamheten inom det militära försvaret”*. Doktrinen utgör grunden för vårt handlande såväl i fred som krig idag och de närmaste åren.⁵² I min inledande analys av doktrinen får jag fram ett antal rubriker som jag uppfattar som sammanfattande från perspektivet hur vår ledning tar sig uttryck:

- Manövertänkande
- Uppdragstaktik
- Vad styrs
- Regler
- Situation
- *”Train as you fight”*

Manövertänkande och uppdragstaktik är centrala för min problemställning varför de beskrivs i egna avsnitt och de övriga har jag sammanfattat under rubriken relationen doktrin och styrdokument.

3.2 Manövertänkande

Enligt doktrinen grundar sig manövertänkandet på att vi tillämpar indirekt metod och utnyttjar kritiska sårbarheter samt ständigt strävar efter initiativet, vilket underlättas av uppdragstaktik. Syftet är att uppnå avgöranden genom att åstadkomma systemchock och i förlängningen påverka motståndarens vilja. Detta är vår gemensamma konceptuella grund, sätt att tänka, inom krigföringsförmågan.⁵³ Ett annat sätt att uttrycka detta är att ha konceptets delar som mentala filter eller referenspunkter för sin beslutsfattning.⁵⁴ Vår tillämpning av manöverkrigföring grundar sig på den tyska skolan som tar sin utgångspunkt i infiltrationstaktiken från första världskriget. Den andra skolan är den ryska som genom en annan bakgrund kulturellt, politiskt och historiskt tar sig uttryck i detaljstyrning, tonvikt på förberedelser och att initiativet och handlingsfriheten därigenom finns på högre nivå.⁵⁵ En bra bild av den tyska skolan under tillämpning är *”blixtkriget”* som enkelt uttryckt är infiltrationstaktik utvecklad till manöverkrigföring på operativ nivå.⁵⁶

Manövertänkande är nära kopplat till resurser varför det blir viktigt med indirekt metod.⁵⁷ Utan överlägsenhet måste man vara smart och hitta motståndarens svagheter för att uppnå sina mål.⁵⁸ Man måste vara flexibel i tanken om hur resurserna skall utnyttjas och använda oväntade anfallsriktningar, högt tempo och uppträdanden, såsom att inte bry sig om flankerna,

⁵² MSD sid 9ff

⁵³ DGO sid 56 och 62 och MSD sid 75f

⁵⁴ Lind (1985) sid 20

⁵⁵ Leonhard (1991) sid 48ff och 52ff

⁵⁶ Frieser (2005) sid 6f. Rekommenderad läsning om uppkomsten av infiltrationstaktiken är Gudmundsson, Bruce I (1995) *Stormtroop tactics: Innovation in the German army, 1914-1918*, West Port, Connecticut, Praeger

⁵⁷ Widén, Jerker och Ångström, Jan (2004) *Militärteorins grunder*, Stockholm, Försvarsmakten sid 182ff

⁵⁸ Lind (1985) sid 12 och 16

tvärtemot gängse teorier.⁵⁹ Initiativet lyfts upp i DMO:s taktiska grundprinciper. Att sätta upp mål och hålla fast vid dem möjliggörs av ett gemensamt slutläge som ger underställda chefer utrymme för initiativ. Detta utrymme är en sida av handlingsfriheten som i sin tur befrämjas av tillämpning av manövertänkande och en flexibilitet i tanken.⁶⁰ Initiativets betydelse kan ses som en tidlös sanning och har med teknikutvecklingen kanske blivit ännu viktigare.⁶¹

Initiativet är intimt förknippat med beslutscykeln. Genom att komma innanför motståndarens beslutscykel och göra honom reaktiv kan vi gripa initiativet. Manövertänkande förutsätter ständiga initiativ på alla nivåer vilket förutsätter att en atmosfär som stimulerar viljan att ta initiativ och inte begränsar eller hämmar individuellt agerande.⁶² För att kunna uppnå en snabbare beslutscykel blir decentraliserad ledning ett krav, då beslut inte behöver behandlas på alla nivåer för att kunna omsättas i handling. Detta innebär att man måste acceptera kaos och förvirring som en naturlig del i ledningsmiljön. Man måste också förutsätta att samma situation inte uppträder igen vilket ytterligare stärker kravet på flexibilitet och situationsanpassning.⁶³

Redan under första världskriget drog tyskarna på östfronten slutsatsen att med rörlighet och manöver kan man segra över numerärt överlägsna motståndare. För att uppnå dessa fördelar ställs krav på en överlägsen förmåga att leda vilket kräver utbildning och träning.⁶⁴ Cheferna måste våga lita på sin stab, leda från fronten och använda icke linjärt tänkande.⁶⁵ För att kunna tillämpa detta krävs övning, förtroende och dialog.⁶⁶ Synen på tidens betydelse och det tempo man vill uppnå tillsammans med den komplexitet och kraven på självständiga beslut detta ställer möjliggörs bara om man har en decentraliserad ledningsfilosofi med förståelse för beslut två nivåer upp respektive ner – uppdragstaktik.⁶⁷ En konsekvent tillämpad uppdragstaktik är avgörande för att kunna exploatera manövertänkande till fullo och möta kraven på både samordning och flexibilitet i krigföringen.⁶⁸

3.3 Uppdragstaktik

Vi uttrycker oss olika i doktrinen olika delar om uppdragstaktik är en metod eller filosofi och debatten är troligen inte slut ännu om vad det skall ses som. För att undvika att läsaren tappar tråden och då det är den överordnade delen i doktrinen använder jag konsekvent MSD:s begrepp ledningsmetod. Fenomenet uppdragstaktik är inte nytt då reformarbetet efter Preussens nederlag under slagen vid Jena och Auerstadt 1806 kan ses som startpunkt för införandet och ordet nämns första gången av von Seeckt 1929.⁶⁹ Synen på hur ledning skall utövas mot krigets kaos och oordning avgör vilken metod man väljer, skall man acceptera kaoset och lära sig leva i det eller skall man försöka bemästra det så att man kan leva i ordning?⁷⁰ FM har valt ledningsmetoden uppdragstaktik där chefer ger uppgift, tilldelar

⁵⁹ Zetterling, Niklas (2003) *Blixtkrig*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 32

⁶⁰ DMO sid 37 och 50

⁶¹ Dupuy, Trevor N (1984) *The Evolution of Weapons and Warfare*, New York, NY, Da Capo Press sid 328

⁶² MSD sid 81ff

⁶³ Lind (1985) sid 14ff

⁶⁴ Corum, James S (1992) *The roots of Blitzkrieg: Hans von Seeckt and German Military reform*, Lawrence, Kansas, University Press of Kansas sid 30ff

⁶⁵ Frieser (2005) sid 334ff

⁶⁶ Leonhard (1991) sid 116

⁶⁷ Zetterling (2003) sid 60f

⁶⁸ MSD sid 90ff

⁶⁹ Zetterling (2003) sid 62f

⁷⁰ Creveld (1985) sid 146. Avigdor Kahalanis bok är ett bra exempel på hur detta kaos kan te sig ur en chefs synvinkel

resurser och handlingsregler men lämnar så mycket som möjligt av genomförandet åt sina underlydande. Strävan ska vara att detta sker i personlig kontakt så att dialog möjliggörs.

Situationsanpassning av ledningen skall alltid ske då såväl manövertänkande som krigets miljö ställer höga krav på flexibilitet på alla nivåer i ledningen av militära förband. För att samordna används i första hand en i grunden gemensam lägesuppfattning och ett tydligt syfte med uppdraget. I andra hand sker samordning genom handlingsregler eller annan detaljerad styrning som skall vägas mot den överlägsna flexibilitet som en konsekvent tillämpad uppdragstaktik ger. Den flexibiliteten kan aldrig skapas selektivt och på kommando.⁷¹ Ledning enligt uppdragstaktik skall inte ses som en idealtyp utan den möjliggör detaljerade order vid behov. På samma sätt kan man se på decentraliserad och centraliserad ledning. De är inte varandras motsatser då de i praktiken är sammanflätade men en bättre möjlighet att kontrollera och överblicka ökar frestelsen att centralisera beslut vilket innebär en motsättning till uppdragstaktik.⁷²

DMO sammanfattar att uppdragstaktiken baseras på:

- en atmosfär som stimulerar viljan att ta initiativ och ansvar
- ömsesidigt förtroende mellan chefer och övrig personal
- självständiga och handlingskraftiga individer med gott självförtroende
- hög utbildningsnivå och väl samövade förband
- uppgiftsdisciplin.

Och att den främjas av att:

- ledningen decentraliseras och att staberna hålls så små som möjligt
- chefen ser till att hans underlydande förstår hans avsikter, sina uppdrag och det strategiska, operativa och taktiska sammanhanget
- underlydande får klart för sig vilken effekt deras insats förväntas få, samt varför detta är nödvändigt
- underlydande tilldelas erforderliga resurser för att kunna genomföra insatsen
- chefen maximerar underlydandes handlingsutrymme genom graden av ledning
- underlydande ges möjlighet att avgöra på vilket sätt deras uppdrag ska genomföras
- chefen kontinuerligt följer upp genomförandet.⁷³

Detta är tydligt personrelaterat och erfarenheterna säger att alla inte kommer fylla det mått som krävs.⁷⁴ Det förtroende som ledarskapet med kontroll genom uppföljning kräver innebär att chefen nedåt litar på att de underställda agerar enligt viljan och syftet och den underställda litar på att han får chefens stöd då ett initiativ tas. För att kunna uppnå dessa krav krävs en utbildning där man strävar efter helhet och sammanhang i utbildningen och träning där fel är tillåtna och friktioner övas i förband. En annan viktig utgångspunkt är att sätta människan i centrum och inte administrativa system varken för personaltjänsten eller för att ta av officerens tid för träning mot insatsen.⁷⁵

Uppdragstaktiken framträder även i våra styrdokument men uttrycks i något annorlunda ord. Produktionen leds med uppdrag och insatser med order. Resultat av skall vara produkter som når de mål och uppfyller de krav som den som gett uppdrag eller order satt för

⁷¹ MSD sid 90ff

⁷² Widén, Jerker och Ångström, Jan (2004) sid 100f och 103f

⁷³ DMO sid 53f

⁷⁴ Zetterling (2003) sid 26

⁷⁵ Lind (1985) sid 29f och 43ff

verksamheten.⁷⁶ Ett gemensamt slutläge är alltså intressant även i verksamhetsledning.⁷⁷ Decentralisering och delegering är önskvärt så långt det är möjligt och chef för en organisationsenhet skall bestämma vilka ärenden som hör till organisationsenhetens uppgifter som får avgöras utan föredragning vilket jag tolkar som att även här skall det ges handlingsregler, mandat och ramar.⁷⁸ Även dialogen finns med i arbetet med direktiv uppdragsförslag och uppdragsförslag.⁷⁹ Ekonomistyrning är starkt förknippad med verksamhetsledning men även här är fokus vid vilka resultat som skall uppnås, hur dessa mäts och återrapporteras, inte hur de uppnås.⁸⁰ Uppdragssystemet som det är uttryckt är att jämföra med uppdragstaktik. Min uppfattning är att det i huvudsak är semantik för att klargöra vad om det handlar, verksamhetsledning eller insats, och att man ser uppgiften på olika lång sikt.⁸¹

3.4 Relationen doktrin – styrdokument



Bild 3 FM doktrin – en doktrin

Vad styrs?

Vårt doktrinråd utgår från MSD som är överordnad våra övriga nationella doktriner. Den syftar till att förklara och förmedla ett gemensamt förhållningssätt inklusive en gemensam nomenklatur för användande av militära medel och metoder.⁸² Doktrin för gemensamma operationer (DGO) har samma syfte men gäller för planering och genomförande av gemensamma operationer och beskriver hur militärstrategiska, operativa och taktiska mål nås genom dessa.⁸³ DMO redovisar hur FM konceptuellt skall genomföra insatser inom markarenan, förklara och beskriver FM ställningstaganden avseende vår syn på motståndaren operativa koncept, ledningsfilosofi och de sex grundläggande förmågorna.⁸⁴ Grundsyn ledning anger övergripande riktlinjer för utövande av ledning och utveckling av ledningssystem inom FM. I första hand gäller det insatsledning men samma ledningsfilosofi

⁷⁶ Försvarsmaktens föreskrifter om verksamheten vid Försvarsmakten (verksamhetsordning), VFM (FFS 2007:4), kap 2, 2-3§, i fortsättningen VFM

⁷⁷ Verksförordningen (1995:1322), 8§, i fortsättningen Verksförordningen

⁷⁸ VFM, kap 2 7§ och kap 3 1§

⁷⁹ VFM, kap 7 9§

⁸⁰ FM styrmodell sid 9

⁸¹ Försvarsmakten (2001) *För Led, Handbok för Försvarsmaktens ledning, organisation och verksamhet i stort*, Stockholm, Försvarsmakten sid 14 och 23, i fortsättningen För Led

⁸² MSD sid 10-11

⁸³ Försvarsmakten (2005) *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm, Försvarsmakten sid 8ff, i fortsättningen DGO

⁸⁴ DMO sid 7f

skall prägla både insats- och verksamhetsledning i alla situationer och på alla nivåer.⁸⁵ Militärteoriens grunder tillhör doktrinhierarkin men är inte doktrin. Den ger indirekt ett stöd till FM doktrin eftersom den visar hur olika begrepp kan förstås och vilken logik som ligger bakom. Ett exempel är manöverkrigföring.⁸⁶

Doktrinen utgör grundvalen för vårt handlande och skall ge förståelse och vägledning för såväl insats- och övningsverksamhet som system- och krigsförbandsutveckling. Doktrinen är ett stöd för alla former av försvarsplanering och behandlar hur stridskrafterna skall användas och utvecklas idag och de närmaste åren. Doktrinen är dock ingen plan i sig utan en beskrivning av ett förhållningssätt.⁸⁷ För att detta förhållningssätt skall få genomslag i daglig verksamhet krävas att det accepteras, tillämpas och att man tar konsekvenserna av det.⁸⁸ En väl implementerad doktrin får stora konsekvenser, såväl positiva som negativa, då den präglar chefer på alla nivåer.⁸⁹

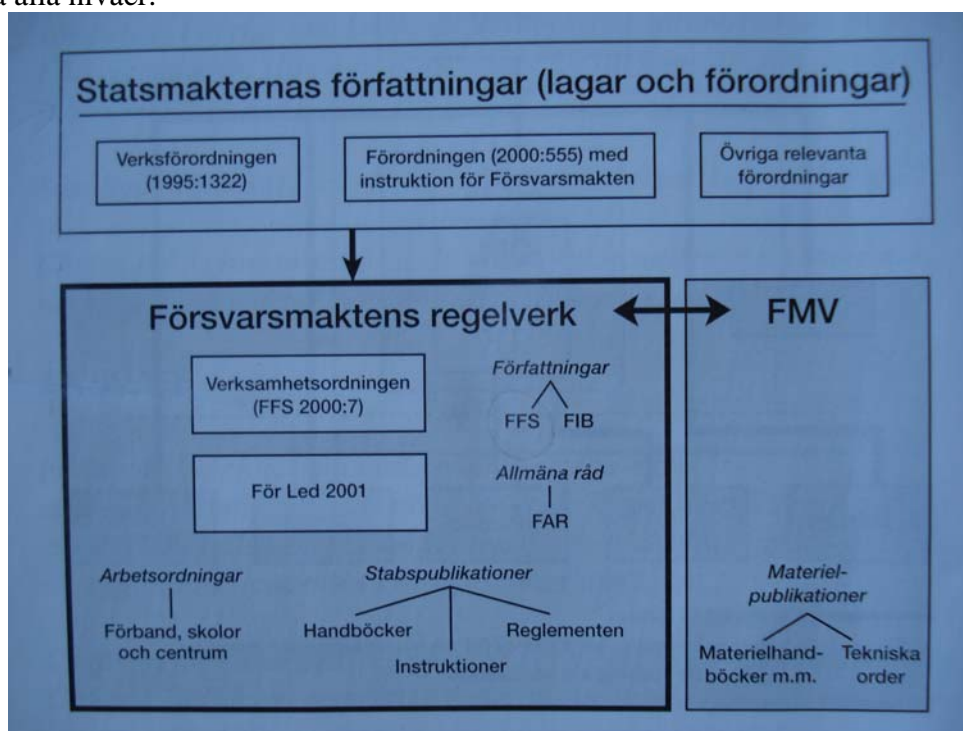


Bild 4 Regelverkets struktur och principiella innehåll⁹⁰

Vårt ”styrdokumentträd” utgår från lagar och förordningar, statsmaktens författningar. De som är relevanta ur ledningsperspektivet är Verksförordningen och Förordning med instruktion för Försvarsmakten.⁹¹ Inom FM eget regelverk finner vi Försvarsmaktens föreskrifter om verksamheten vid Försvarsmakten (verksamhetsordning), VFM (FFS 2007:4) vilka är föreskrifter och tvingande.⁹² En summering av ovanstående till en handbok

⁸⁵ Grundsyn Ledning sid 3. Grundsyn upprättas när en företeelse eller funktion behöver ett inriktande dokument och kan vara ämnad att på sikt inarbetas i doktrinen eller vara en fördjupning inom ett utvalt område, DGO sid 11.

⁸⁶ Widén, Jerker och Ångström, Jan (2004) förord

⁸⁷ MSD sid 9ff och 66ff

⁸⁸ DMO sid 7

⁸⁹ Boox, Mikael, Jansson, Lars, Palm, Bosse och Weglert, Christina ”En doktrin och dess konsekvenser” i Claesson, Michael, Ericson, Lars och Mattsson, Peter A (redaktörer) (2001) *Manövertänkande: Essäer kring teori och praktisk tillämpning*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 174

⁹⁰ För Led sid 12

⁹¹ Verksförordningen och Förordningen (2000:555) med instruktion för Försvarsmakten, i fortsättningen FM instruktion

⁹² VFM

kompletterad med allmänna råd och riktlinjer har man gjort i För Led vilken är en lärobok i hur verksamhet leds i fred.⁹³ Under detta kommer arbetsordningar dit FM styrmodell och Strategiskt styrdokument för Försvarsmakten hör.⁹⁴ Intressant att notera är att doktrin inte nämns i detta ”styrdokumentträd” från 2001 då en doktrin principiellt bör omfatta hela FM verksamhet.⁹⁵

Detta är dock åtgärdat i de två senast nämnda dokumenten där bägge förhåller sig till doktrinen. FM styrmodell beskriver förvaltningsstyrning med ett helhetsperspektiv och anpassning till nya och förändrade behov av produkter och leveranser. I insatsledning anges uppdragstaktik som FM ledningsmetod då den bedrivs under några speciella förutsättningar (order, doktriner samt internationella metoder och principer) men uppdragstaktiken är också grunden till ledningen inom ekonomisystemet.⁹⁶ Strategiskt styrdokument redovisar FM värdegrund, verksamhetsidé, vision och strategiska mål och ligger till grund för den strategiska ledningen av FM.⁹⁷ För att beskriva vår standard för verksamhetsledning har vi FMS VHL 2003 vars syfte är att mäta kvalitén i verksamheten och där är ledarskapet en viktig del.⁹⁸ Arméns utvecklingsplan beskriver Arménspektörens inriktning för utveckling av armén i perioden 2008-2010 och rekommendationer för 2011-2017. Planen nyttjas som underlag i HKV stabsarbete med kommande FMUP (Försvarsmaktens utvecklingsplan), avvägningar i materielplanering etc. Detta innebär att AUP är intressant då de tankar som framgår i den beskriver hur armén tänker i frågor kring doktrin, utbildning och övning. Det ger mig anledning till att återkomma till AUP i diskussionen.⁹⁹

Regler

All verksamhet i Försvarsmakten styrs av rättsregler, främst statsmakternas lagar och förordningar samt Försvarsmaktens eget regelverk. Försvarsmaktens regelverk omfattar Försvarsmaktens författningar, arbetsordningar och allmänna råd samt instruktioner, handböcker och reglementen.¹⁰⁰ FM skall följa de nationella och internationella regler som styr myndighetens användande av våld och tvång och detta skall stå i överensstämmelse med statsmaktens politiska överväganden. Exempel på detta är EU:s gemensamma säkerhets- och utrikespolitik, FN-stadgan, OSSE uppförandekod samt krigets lagar och mänskliga rättigheter. Nationella grunder kan också ligga till grund för inskränkningar i mandat och insatsregler (*Rules of Engagement, ROE*).¹⁰¹ *ROE* är särskilda regler för aktuella insats och ett sätt för ledningen att ange omständigheter kring, villkoren för, omfattningen av och på vilket sätt maktmedel får användas av militära styrkor. På det sätt som DGO uttrycker insatsregler så avviker det inte från tillämpningen av handlingsregler.¹⁰²

⁹³ För Led, förord och sid 12f

⁹⁴ Försvarsmakten (2007) *HKV beteckning 09 100:60368 Strategiskt styrdokument för Försvarsmakten*, Stockholm, HKV i fortsättningen Strategiskt styrdokument

⁹⁵ Frisell (2002) sid 195

⁹⁶ FM styrmodell sid 2 och 7

⁹⁷ Strategisk styrdokument sid 2. Dessa mål skall inte förväxlas med de militärstrategiska målen i MSD

⁹⁸ Försvarsmakten (2003) *HKV beteckning: 25 530:77836 Bilaga 1 Försvarsmaktsstandard för integrerat verksamhetsledningssystem (FMS VHL 2003) – kravstandard (A)*, Stockholm, HKV sid 3f, i fortsättningen FMS VHL

⁹⁹ AUP sid 1

¹⁰⁰ Grundsyn Ledning sid 19

¹⁰¹ MSD sid 41ff och DGO sid 21

¹⁰² Grundsyn Ledning sid 22 och DGO sid 54f

Situation

Vår doktrin beskriver grunden för vårt handlande idag och de närmaste åren.¹⁰³ Den måste betraktas som aktuell och anpassad till den utveckling vi kan överblicka varför den situation som beskrivs i den är den vi skall kunna anpassa oss i och möta olika hot.¹⁰⁴ Uppgiftspanoramata utöver operationer för det nationella försvaret är enligt MSD multinationella, fredsfrämjande, fredsbevarande, fredsframtvängande operationer, övervakning och rapportering, väpnad preventiv trupp, evakueringsoperationer, förtroendeskapande åtgärder, säkerhetsfrämjande insatser, humanitära operationer, informationsoperationer, säkerhetsoperationer, insatser för att minska effekterna av NBC-händelser, styrkedemonstration och stöd till civila myndigheter.¹⁰⁵

Kraven på ledning varierar från insats till insats. Att leda flexibelt och anpassa ledningssystemet till de krav som ställs vid aktuell insats är därför viktiga förmågor.¹⁰⁶

Erfarenheterna från av internationella insatser visar att såväl den politiska som högsta militära nivån i vissa situationer anser sig behöva detaljerad kontroll över situationen.¹⁰⁷

FM skall tillämpa uppdragstaktik även vid internationella insatser. Anpassning av ledningsmetoden blir nödvändig när svenska enheter ingår som del i multinationella styrkor, liksom vid samverkan med aktörer utanför det militära försvaret. Vår tillämpning av uppdragstaktik medger sådan anpassning.¹⁰⁸

Inom varje internationell insats föreligger olikheter beroende på viken organisation eller vilken stat som leder insatsen. Under internationella insatser krävs att vi förhåller oss till ett annat regelverk än vårt egna.¹⁰⁹ DGO tar utgångspunkt i militärteorin och NATO:s och EU:s procedurer för gemensamma operationer. Det innebär att om vi följer doktrinen är vi anpassade till multinationella operationer, då den hjälper oss förstå och överbrygga skillnaderna mot vårt nationella procedurer.¹¹⁰ En lärdom från tysk doktrinutveckling under mellankrigstiden är att man kan behålla sina egna principer för ledning, exempelvis uppdragstaktik, trots att man stoppar in andra länders teknik och erfarenheter i sin doktrin.¹¹¹

Den dynamisk beslutsfattning som krävs i gemensamma operationer innebär att beslut inte kan fattas efter regler och mallar samtidigt som en gemensam operation tenderar att vara mer chefscentrerad och centraliserad på grund av kraven på samordning vilket minskar underställda chefers handlingsutrymme. Även här trycker man på att initiativ uppnås genom decentralisering och uppdragstaktik.¹¹² I DMO trycker man på ett flexibelt tankesätt där tanken skall frigöras från det statiskt organisationsbundna och kunna kombinera en för situationen lämplig sammansättning på förband och ledning.¹¹³

¹⁰³ MSD sid 9ff

¹⁰⁴ Rekkedal, Nils Marius (2002) *Modern krigskonst: Militärmakt i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 129

¹⁰⁵ MSD sid 106ff

¹⁰⁶ Grundsyn Ledning sid16

¹⁰⁷ MSD sid 90

¹⁰⁸ Grundsyn Ledning sid 22

¹⁰⁹ DMO sid 10

¹¹⁰ DGO sid 9

¹¹¹ Zetterling (2003) sid 83

¹¹² DGO sid 38 och 71

¹¹³ DMO sid 61

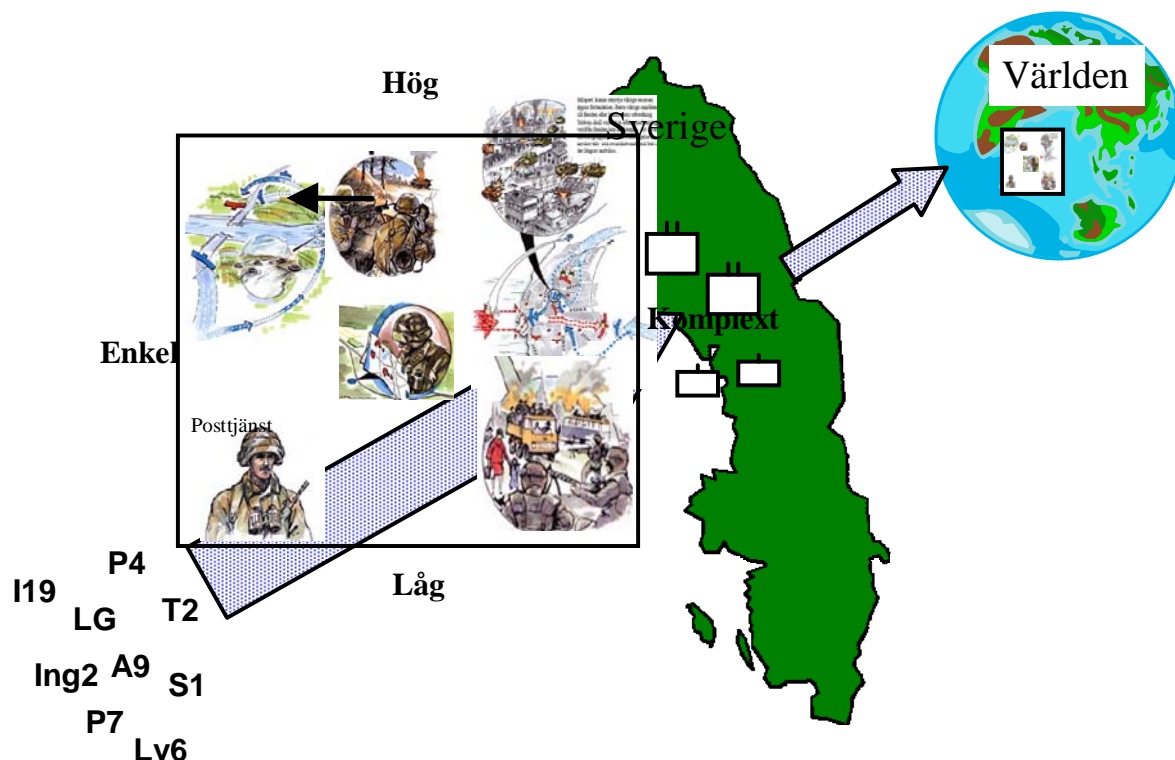


Bild 5 Situationen som vi enligt doktrinen skall verka i¹¹⁴

Även inom verksamhetsledningen finns det utrymme för att anpassa beslutsfattning till situationen. Myndighetens chef får fatta beslut utan föredragning eller låta FM ledning yttra sig även om det är dyrare än planerat då situationen så kräver. Exempel är vid beslut som är akuta avseende liv och hälsa eller för att uppfylla internationella förpliktelser.¹¹⁵ FM verksamhet skall genomföras processororienterat med fokus på de effekter som skall uppnås utgående från FM uppgifter och de krav på operativ förmåga som regeringen ställer. Detta ställer krav på situationsanpassning då detta kan ändras, även om det normalt skall vara långsiktiga förändringar. En svårighet med detta kan vara det praktiska genomförandet av budgeteringen då man de facto vet vad man har för resurser innevarande år först den 15 januari samma år. Vid behov bryter man detta genom order så att en viss flexibilitet finns.

På något längre sikt blir begreppet *Revolution in Military Affairs (RMA)* intressant. *RMA* är en symbol för förändring som i svensk tillämpning kallas nätverksbaserat försvar (NBF). Det är en utveckling mot ett mer flexibelt utnyttjande av stridskrafter, främst genom avsevärt bättre möjligheter till samordning. En grundläggande idé bakom NBF är ökad förmåga till samordning. Beslutsfattare, informations- och verkanssystem skall därför vara inordnade i en nätverksorganisation – ett nätverk av nätverk på olika organisationsnivåer – för att vid behov kunna sammanlänkas och användas för kraftsamling. NBF kräver flexibel metodik, inklusive situationsanpassade befälsförhållanden, nätverksbaserad informationsinfrastruktur och personal med hög kompetens. Beslutsfattare, informations och verkanssystem finns sammankopplade och tillgängliga i nätverk.¹¹⁶ Kraven i framtiden framgår även av Strategiskt styrdokument där interoperabilitet skall styrande över överskådlig tid.¹¹⁷ Förutsättningar för att detta skall få ett realistiskt och hållbart uttryck i doktrinen är ett balanserat och kritiskt

¹¹⁴ Från utkast 3 Armégemensam del till arbetet med AG Mål 050224

¹¹⁵ Verksförordningen 5§ och 8§ och FM instruktion 22§

¹¹⁶ MSD sid 123ff

¹¹⁷ Strategiskt styrdokument sid 7, mål L3

förhållningssätt till inarbetning av andras och egna erfarenheter så att man inte försöker springa på alla bollar.¹¹⁸ Tendensen i utvecklingen av doktriner i USA pekar på att de är på väg i vår riktning med exempelvis kravet på flexibilitet.¹¹⁹

”Train as you fight”

I Grundsyn Ledning anges väldigt tydligt att ledningen skall utövas enligt samma ledningsfilosofi i alla situationer och på alla nivåer. Dessutom skall det ske på ett likartat sätt oavsett fred, kris eller krig i syfte att säkerställa obruten ledning.¹²⁰ Min tolkning är att man FM anser det viktig att det görs lika i fred och träning som i insats i olika konfliktnivåer.

”Uppdragstaktik skall genomsyra all ledning inom det militära försvaret.” Även vid verksamhetsledning tillämpas uppdragstaktik med anpassad mål- och resultatstyrning. Ett verksamhetsuppdrag skall innehålla uppgifter med mål och krav på resultat, vilka resurser som disponeras, krav på resultatredovisning samt eventuella handlingsregler.¹²¹ Min tolkning är att vi skall använda samma princip men anpassat till verksamhetsledningens situation.

Även i operationer kan detaljerad samordning krävas men vägledande för utbildning av våra chefer skall vara att agera från situation och mål. Om den uttryckta ledningsfilosofin skall få genomslag krävs att alla chefer på alla nivåer genom erfarenheter och övningar medverkar till att det blir praktiskt genomförbart. Ett intuitivt beslutsfattande vid val av metod förutsätter ett igenkännande av situationen från insatser och övningar och för att få effekt av uppdragstaktik skall övningarna präglas av sådan miljö som vi förväntas oss våra uppgifter skall lösas i.¹²² Med en väl implementerad doktrin och övning på rätt saker klarar man av att jobba med ledningsmetoder från långa detaljerade ordrar till order efterhand och även anpassa ledningsmetoden efter situationens krav.¹²³

En av de tydligaste kraven på att vi skall kunna gå snabbt från övning och djupaste fred till insats uttrycks i Strategiskt styrdokument med det prioriterade strategiska målet ”Omedelbart användbara insatsförband som löser nationella och internationella uppgifter”.¹²⁴

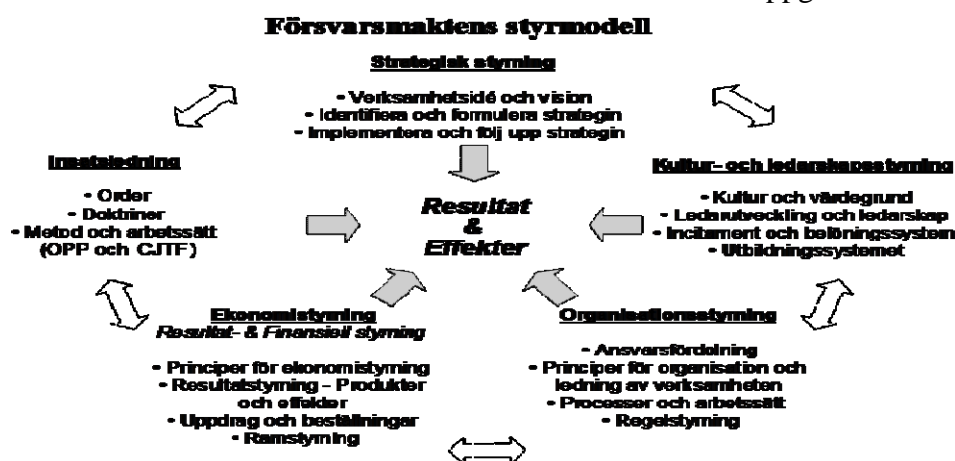


Bild 6 FM styrmodell med de fem styrområdena¹²⁵

¹¹⁸ Corum (1992) sid 141ff

¹¹⁹ Rekkedal (2002) sid 133ff

¹²⁰ Grundsyn Ledning sid 3 och 16

¹²¹ Grundsyn ledning sid 22

¹²² DMO sid 57ff

¹²³ Rothbrust, Florian K (1990) *Guderian's XIXth Panzer Corps and The Battle of France: Breakthrough in the Ardennes, May 1940*, Westport, CT, Praeger Publishers sid 94f

¹²⁴ Strategiskt styrdokument sid 7, mål L2

¹²⁵ FM styrmodell sid 4

Även om FM styrmodell är en integrering av regeringens krav på förvaltningsstyrning, FM verksamhetsledningssystem och ÖB styrning och inriktningar så skapar denna uppdelning av styrområden frågetecken på helhetssyn och att man skall göra lika i organisationens olika delar men även lika som i insats. Några exempel ur ett ledningsperspektiv är att ledningens olika komponenter finns inom olika styrområden. I insatsledning ingår order, doktriner, metod och arbetssätt medan ledarskap och ledarutveckling, utbildningssystem ingår i kultur- och ledarskapsstyrning. Dessutom ingår resultatet i ekonomistyrning medan processer och arbetssätt ingår i organisationsstyrning. Strategin för förändring och utveckling av FM baseras på metoden "Balanced Scorecard".¹²⁶ Denna har sitt ursprung i den finansiella världens behov av att kunna mäta prestationer som är avgörande för dess framgång. Den har ett helhetsperspektiv men ett problem med mått är att de tolkas som mål och blir vägledande för prestationen.¹²⁷ Filosofin bakom detta känns inte förenlig med den positiva människosyn kopplat till krigets osäkerhet och kaos som framgår i doktrinen.¹²⁸

Det finns andra detaljer som försvårar tillämpningen av doktrinen och det är hur begreppen används och doktrinen plats bland andra dokument. Är uppdragstaktik en ledningsfilosofi eller –metod?¹²⁹ Vad leder man med den strategiska ledningen som inte framgår i MSD? Slutsatserna om begreppsförvirring, brist på sammanhang och hierarkisk ordning på de styrande dokumenten i en rapport från FOA (nuvarande FOI) 1998 är till del giltiga även idag och kan påverka hur vi förhåller oss till vår doktrin och styrdokumentet.¹³⁰

3.5 Kännetecknen för hur vi skall utöva ledning

Föregående text är min tolkning manövertänkandets och uppdragstaktikens kärna ur ett ledningsperspektiv och vad som skall känneteckna detta. En övergripande slutsats jag drar är att överensstämmelsen i det uttryckta ordet är stor och att man verkligen trycker på uppdragstaktik i styrdokumentet. Manövertänkandet nämns dock knappast alls men det finns inga direkta motsättningar mot tankesättet. Intressant är också hur Verksförordningen och FM instruktion andas uppdragstaktik i sitt sätt att uttrycka sig.

Efter analys av vilka nyckelord som förekommer i texten och i vilket sammanhang är min slutsats att nedanstående är de kännetecknen som skall återfinnas i en organisation som lever efter doktrin och styrdokument.

- Indirekt metod
- Initiativ
- Flexibilitet
- Atmosfär som stimulerar viljan att ta initiativ och ansvar
- Ömsesidigt förtroende
- Självständiga handlingskraftiga individer
- Hög utbildningsnivå och väl samövade förband
- Samordning genom gemensam lägesuppfattning och syfte (dialog, målbild och slutläge)
- Samordning genom handlingsregler eller detaljerad styrning
- Situationsanpassning

¹²⁶ Att notera är att strategin här inte avser militär strategi eller militärstrategiska mål. FM styrmodell sid 3f och 6f.

¹²⁷ http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_sv.html

¹²⁸ DMO sid 53 och 57

¹²⁹ Jämför MSD sid 90 och DMO sid 53

¹³⁰ Lagerlöf, Johan och Pallin, Krister (1998) *HÖGRE 2: Doktrin och ledning*, Stockholm, FOA, FOA-R—98-00875-505-SE sid 24, i fortsättningen Högre 2

- Decentraliserad ledning
- Erforderliga resurser tilldelade

Det finns dock några motsättningar i uttryck mellan doktrinen och styrdokumentet som är värda att nämna. Det sätt som ekonomistyrningen hamnar i tid med fastställande av budget och den långsiktighet som krävs medger inte den mån av flexibilitet som doktrinen ger uttryck för. Flexibiliteten hänger på att högre chef är av samma uppfattning för att styra om medel och resurser. Helhetssynen, eller om man så vill gemensamma lägesuppfattningen, blir svår att uppnå då de komponenter som ingår i begreppet ledning återfinns inom olika styrområden i FM. Detta förstärks av att man uttrycker att insatsledning och verksamhetsledning bedrivs under olika förutsättningar vilket kan tolkas som att man kan ha ett annat förhållningssätt. Detta ger dessutom olika roller i organisationen vilket innebär att verksamheten betraktas ur olika perspektiv.

3.6 Utvecklad hypotes

Den ursprungliga hypotesen var att ett idealtillstånd borde vara att:

- Det vi uttrycker i vår doktrin och våra styrdokument om ledningsmetod och manövertänkande speglar vårt uppträdande under insats (teori).
- Vilket torde kräva att tillämpningen i vardagen är likadan som teorin (empiri).

Med ovanstående slutsatser får jag fram en utvecklad hypotes om att teori uttryckt i doktrin och dess tillämpning i vardagen är nära varandra. Styrdokumentet andas en vilja till anpassning och förändring genom att successivt utveckla och förbättra de metoder och tillämpningar med vilka FM styrs vilket tyder på att man inte är framme ännu och medveten om det.¹³¹

Den utvecklade hypotesen innebär att det borde finnas små skillnader mellan uttryckt teori i doktrin och tillämpning i den dagliga verksamheten men att empirin närmar sig teorin. De kommer dock aldrig överlappa helt då vissa krav är helt oförenliga vilket ligger i deras natur med säkerhetsbestämmelser och arbetsmiljölagen som två exempel. Hypotesen prövas i reflektionen, när jag diskuterat resultatet av undersökning.

¹³¹ FM styrmodell, missiv sid 2

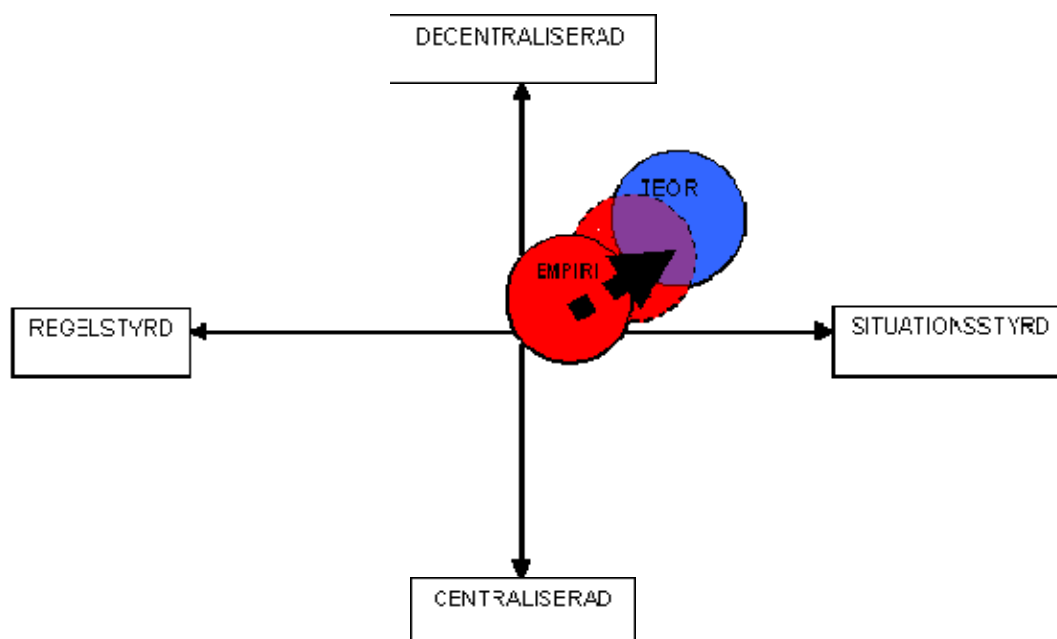


Bild 7 Utvecklad hypotes om ledningsmetodens tillämpning¹³²

En slutsats jag drar av min bakgrundsbeskrivning och den utvecklade hypotesen är att för att förstå betydelsen av doktrinen och styrdokumentens roll i en helhet anser jag att följande aspekter bör avhandlas i diskussionen: Vad säger doktrinen egentligen och hur borde det ta sig uttryck i vardagen samt vad innebär relationen mellan doktrin och styrdokument?

¹³² Grunden till bilden, inklusive begrepp, kommer från Öv Emanuelsons föreläsning under ChP 06-08 ledarskapskurs på FHS 071010

4 Resultat – upplevd teori

4.1 Inledning

I det förra kapitlet konstaterade jag att det finns vissa motsättningar i det som uttrycks mellan doktrin och styrdokument. Det fanns också en användning och indelning av begrepp som riskerar att skapa olika förhållningssätt. Hur blir då tillämpningen av ledningsmetoden och grunden till vårt agerande i stöd till och utbildning av ett insatsförband i vår dagliga verksamhet? Detta undersökte jag genom en intervju där syftet med intervjun var att få respondenternas personliga upplevelse av och uppfattning om skillnader mellan uttryckt teori i doktrin och styrdokument och faktisk tillämpad teori i den dagliga verksamheten.

4.2 Resultatanalys

För att kunna få svar på mina frågor utgick jag från de rubriker jag fått fram i min inledande analys av doktrinen (Manövertänkande, uppdragstaktik, vad styrs, regler, situation och "train as you fight") tillsammans med mina slutsatser för att få fram mätpunkter som bäst kan beskriva upplevelsen av det fenomen jag vill mäta. Jag kom fram till att följande nyckelord bäst kan beskriva tillämpningen ur ett ledningsperspektiv:

Indirekt metod, initiativ, flexibilitet, situationsanpassning, decentralisering, implementering och "train as you fight".

Ur dessa härledde jag följande intervjufrågor:

- Hur förhåller du dig till begreppen decentraliserad ledning och situationsanpassad ledning om du ser till din roll i organisationen?
- Hur upplever du att initiativ, flexibilitet och indirekt metod tillämpas under stöd till utbildning eller i utbildning och övning av insatsförband?
- Hur ser du på påståendet: "uppdragstaktik skall genomsyra all verksamhet i Försvarmakten" från Grundsyn Ledning?
- I vilken grad anser du att doktrinen metod och filosofi är implementerad?
- Upplever du att det är tillfyllest med en ledningsmetod eller bör vi överväga olika ledningsmetoder?
- Är det denna spännvidd vi skall kunna hantera och vad innebär det då för manövertänkande och uppdragstaktik?
- Kopplat till det vi diskuterat – hur ser du på påståendet "Train as you fight"?

Frågorna kompletterades i första hand med förberedda följd- och reservfrågor för att få svar på frågeställningen. Fullständigt intervjuunderlag framgår i Bilaga 2.

Detta resulterade i primärdata i stor mängd då jag inte ville styra svaren i för stor utsträckning utan få den personliga upplevelsen kopplat till de mätpunkter jag använt. Svaren bearbetades mot dessa mätpunkter genom sortering av data efter mönster i syfte att bringa ordning i och förståelse till det insamlade intervjumaterialet. Data som samlats under dessa mönster användes sedan för att mäta mot de kännetecken jag fått fram om den uttryckta teorin

Tabell 1 Sammanfattning av resultat grupperade efter mönster

Mönster	Resultat
Utbildning och reflektion	Indirekt metod tillämpas sällan. Vi har inte bestämt oss för hur vi skall öva mot de förväntade situationerna och att lära sig grunderna prioriteras under GU. Utbildningen på våra skolor är bra men vi klarar inte av att tillämpa det efteråt. Är utbildningsfilosofin rätt? Det reflekteras inte över doktrinen i tillräcklig omfattning. Vad har den för innebörd för utbildning, utveckling och den verksamhet man befinner sig i. Vi har börjat öva så att initiativ och flexibilitet kan tillämpas.

<u>Personrelaterat</u>	Alla är ännu inte mogna för att leda och ledas med uppdragstaktik. Det gäller både kompetens och vilja. Vi är inte överens om vad det innebär. Senast genomgången skola och plats i organisationen påverkar. Personal med erfarenhet från insatser ökar organisationens förmåga att tillämpa metoden rätt.
<u>Chefer/målbild</u>	Kraven på cheferna har ökat med konfliktpanoramats. Främst förståelsen för vilken grad av samordning som krävs och att kunna vara tydlig avseende målbild och mandat (RIL, ROE, handlingsregler) för att ge utrymme för initiativ och flexibilitet. Alla tillfällen måste tas i akt för att bli övad och tränad i större utsträckning. Det finns en attityd att släppa rätt metod/filosofi i vardagen. De yngre har tagit åt sig detta mer. Vi har kunnat tillämpa rätt metod vid insatser och i internationella staber.

I denna del har samstämmigheten i svaren varit god hos respondenterna.

<u>Mönster</u>	<u>Resultat</u>
<u>HKV-övriga</u>	Det är skilda förhållningssätt mellan olika delar i organisationen. Detaljstyrning används istället för uppdragsstyrning. Förståelse för situationen på förbanden saknas. Upplevs som brist på förtroende. Ansvar medges ej lokalt. Uppdragsstyrningen är metodmässigt rätt och doktrinen tankar diskuteras i HKV.
<u>Dialog</u>	Dialogens betydelse är accepterad och tillämpas. Dialog och samverkan används för att anpassa sig vid övningar, insats eller stabstjänst internationellt.
<u>Situationsanpassning</u>	Vi tvingas situationsanpassa oss i vardagen, tex på grund av resursbrist, vilket kan ses som övning i situationsanpassning. Vi kan tillämpa detta i insatser och övningar internationellt. Går endast att anpassa sig då organisationen är decentraliserad. Tänkt konfliktscenario och uppgifter kräver decentralisering
<u>Atmosfär för ansvar och initiativ</u>	Ansvar är kopplat till initiativ, detta måste läggas ut tydligare. Vi tillämpar inte handlingsregler och riktlinjer i tillräcklig utsträckning.
<u>Organisation</u>	Vi har inte rätt organisation för att möta dagens behov av insatser. Insatser har krävt omorganisation och träning. Kommande modulära och behovssammansatt organisationer ökar flexibiliteten och förmågan till situationsanpassning. Men doktrinen har inte fått fullt genomslag på materiel och förmågor. Vår kommandostruktur gynnar inte tillämpningen av uppdragstaktik

Upplevd brist på ömsesidigt förtroende och att ansvar ej delegeras framträder tydligare i svaren hos de respondenter som befinner sig längre upp i organisationen och har mer erfarenhet. Kopplingen är dock tydlig mot organisationens förmåga att skapa detta och särskilt mot ekonomins betydelse. Dialogen nämns av samtliga respondenter men vikten av den är klart mer framträdande hos dem som tillhör insatsorganisationen.

<u>Mönster</u>	<u>Resultat</u>
<u>Ekonomi i fokus</u>	Den dagliga verksamheten präglas av ett ekonomiperspektiv vilket upplevs som ett motsatsförhållande till uppdragstaktikens beståndsdelar. Ekonomiperspektivet minskar handlingsfriheten.
<u>Centraliserings-tendens</u>	Beslut tas mer centralt och detta förstärks av kriser (främst ekonomi). Förbandschefer tillåts inte ta ansvar. Rationalisering sker genom centralisering (främst ekonomi).
<u>Resurser</u>	Tid för förbandsutbildning är avgörande för att kunna öva rätt. Pariteten mellan resurser och uppgift måste utvecklas, utan den är det inte uppdragstaktik. Resursbristen inte enbart negativ för manövertänkandet då detta bygger på att agera med underlägsna eller begränsade resurser.

VHL	Det finns en inbyggd tröghet i systemet som inte alltid hinner med i växlingar av mål eller uppgifter Systemet är inte anpassat till doktrin och dagens situation. Systemet har vissa möjligheter till flexibilitet och situationsanpassning men på månader till års sikt. VHL gör att vi inte kan leva som vi lär. Detta innebär att vi inte kan göra rätt vid insats
------------	---

Även här framkommer skillnader kopplat till var i organisationen respondenterna befinner sig. Det är främst centraliseringstendensen som uttrycks tydligare hos dem som har längre erfarenhet och befinner sig längre upp i organisationen och även i dessa frågor framträder ekonomiperspektivet.

4.3 Resultattolkning

Vad innebär resultaten ovan för hur vår ledningsmetod och grunden för vårt agerande tillämpas? Listan ”Kännetecken för hur vi skall utöva ledning” från kapitel 3.5 har utgjort grunden. Det kan upplevas som om vissa väsentliga inslag i manövertänkande och uppdragstaktik försvunnit under analysen men det beror på att jag slagit ihop några svarsgrupper då de inte skiljer sig mellan hur kännetecken för ledningen tar sig uttryck.¹³³

Tabell 2 Upplevd tillämpning av manövertänkande och uppdragstaktik

Indirekt metod	Tillämpas sällan i vardagen men faller ut genom att vi hittar andra vägar för att nå målen. Prioriteras bort till förmån för grunder under övningar.
Initiativ och flexibilitet	Tillämpas under övningar men saknas i vardagen i den form som doktrinen ger uttryck för.

Begreppet kritiska sårbarheter har jag valt att sortera under indirekt metod då det inte framträder som ett tydligt urskiljbart kännetecken i mina primärdata. Att det framkommer lite resultat under denna punkt tolkar jag som att manövertänkandet är svårt att ge konkret uttryck för annat än under övningar och insats men även att vi inte reflekterar i samma omfattning över det som över ledningsmetoden.

Självständiga handlingskraftiga individer Hög utbildningsnivå och väl samövade förband	Vi tar inte med oss förhållningssättet från insats och övning till verksamhetsledningen. Vi lyckas inte överföra skolans kunskaper och färdigheter till tillämpning och förhållningssätt i vardagen. Det är både en kompetens och viljefråga. Erfarenheterna från insatser kommer att öka vår förmåga att tillämpa ledningsmetoden.
Samordning genom gemensam lägesuppfattning och syfte (dialog, målbild och slutläge) eller genom handlingsregler eller detaljerad styrning	Chefernas kompetens att förstå behovet av graden av samordning och att uttrycka målbild och mandat som ger utrymme för initiativ och flexibilitet behöver utvecklas så att vi kan hantera detta såväl i verksamhetsledning som insats. Ekonomiperspektivet är ett exempel på detta. Vi är duktiga på dialog men får främst effekt av detta i insatsledningen eller vid internationell tjänst. Samordning i verksamhetsledningen sker i för liten utsträckning med gemensam lägesuppfattning och syfte som grund trots att förutsättningarna finns.
Decentraliserad ledning	Skilda förhållningssätt i organisationen gör att detaljstyrning används istället för uppdragsstyrning. Detta blir tydligt vid kriser i verksamhetsledningen. Ekonomiperspektivet gör att rationalisering blir centralisering istället för effektivisering vilket går emot både doktrin och behoven i tänkta konfliktscenarion.

Begreppen ”underlydandes handlingsutrymme maximeras” och ”chefen följer kontinuerligt upp” har jag valt att sortera under ”samordning...” då dessa inte framträder som ett tydligt urskiljbart kännetecken i mina primärdata. Samma förhållande gäller för begreppet

¹³³ Begrepp som framgår i DGO sid 59 och DMO sid 53f

”underlydande avgör hur uppdraget skall genomföras” som sorterats under ”decentraliserad ledning”.

Atmosfär som stimulerar viljan att ta initiativ och ansvar Ömsesidigt förtroende	Det upplevda skilda förhållningssättet och centralisering av beslut och ansvar är hämmande för ansvarsglädjen och initiativförmågan Förtroendeproblemet finns mellan förbanden och HKV. Mer övning en förutsättning för att skapa mer förtroende på förbandsnivån.
Situationsanpassning	Vardagen är situationsanpassning då verksamhetsledningen inte är anpassad till situation och doktrin. Detta tillämpas hela tiden i genomförandet då en större decentralisering skulle ha varit nödvändig. Vi anpassar oss väl vid insatser och i internationella staber.
Erforderliga resurser tilldelade	De viktigaste resurserna som kan tilldelas är tid och ekonomi. Om dessa inte står i paritet med uppgiften kan man inte tillämpa uppdragsstyrning.

Begreppet uppgiftsdisciplin har jag valt att sortera under atmosfär som stimulerar viljan att ta initiativ och ansvar då det inte framträder som ett tydligt urskiljbart kännetecken i mina primärdata. I denna del framträder de skillnader som respondenternas erfarenhet och placering i organisationen gett. Det är bristen på ömsesidigt förtroende, ej delegerat ansvar och centraliseringstendensen som visat på skillnader. Min tolkning av detta är att de roller man har innebär att man reflekterar mer över dessa frågor och vad det har för innebörd för att kunna lösa sina uppgifter. Kopplingen till ekonomiperspektivet är tydlig liksom till organisationen och inte till person.

När jag tittar tillbaka till bakgrunden och det som uttrycks i doktrin och styrdokument förefaller ovanstående resultat som rimligt. Jag kan dock inte utläsa ur resultatet vilka ramfaktorer det är som ger denna upplevelse av den tillämpade metoden vilket leder till att en återkoppling till bakgrunden bör ske i diskussionen för att kunna hitta denna påverkan och ge ett uttryck för dessa ramfaktorer inför hypotesprövningen.¹³⁴

4.4 Slutsatser

Varken manövertänkande eller uppdragstaktik tillämpas i den omfattning jag hade förväntat mig och som doktrin och styrdokument gett uttryck för. Många delar får vi tillämpa men av andra orsaker än de behov för dessa doktrinen ger uttryck för.

Manövertänkandet utvecklas mer genom att vi tvingas använda olika metoder och anpassa oss till situationen i vardagen med bl.a. resursbrist än genom medveten övning mot detta. Kopplingen till verksamhetsledning är inte tydlig men den situationsanpassning vi ständigt tvingas till är en positiv faktor kopplat till ett manövertänkande.

Uppdragstaktiken är inte implementerad i hela organisationen och måste i många fall övergå från tanke till handling vad avser organisation, ledningsmetod, materiel och förmågor. En gemensam syn eller förhållningssätt saknas vilket leder till att ekonomiperspektivet tar överhanden i verksamhetsledningen på ett sätt som upplevs vara en motsättning till ledningsmetoden uppdragstaktik. Det finns dock en positiv trend i hela organisationen men det är oroande att vi inte lyckas med vår utbildningsfilosofi.

Tillämpningen i vardagen av den valda metoden har sin plats i sammanhanget mellan konsekvenserna och de styrande värderingarna. För att förstå dess roll i relation till de andra är min slutsats att följande aspekter bör avhandlas i diskussionen: Varför är det en sådan skillnad och hur implementeras en doktrin?

¹³⁴ Med ramfaktorer syftar jag på vilka förutsättningar som finns i form av lagar, förordningar, organisation, kultur och andra givna ramar som sätter det enskilda resultatet i rätt kontext.

5 Diskussion

5.1 Inledning

Svaren på de första två forskningsfrågorna visade att det finns skillnader redan i den uttryckta teorin mellan doktrin och styrdokument och att varken manövertänkande eller uppdragstaktik tillämpas i den omfattning jag hade förväntat mig. En intressant aspekt jag sett inför hypotesprövningen är ramfaktorerna som påverkar tillämpningen. I detta kapitel kommer jag att diskutera skillnaden (teori-empiri) och vad det innebär för insatsförbandens förutsättningar att leva upp till uttryckt teori. Som stöd i resonemanget använder jag mig av rubriker som kommer av de aspekter jag såg som intressanta att diskutera utifrån analyserna i de två första kapitlen samt teorin *OL* som hjälper mig ta fram den avslutande syntesen.

5.2 Vilka krav uttrycks på vårt sätt att utöva ledning?

Vad säger doktrinen egentligen och hur borde det ta sig uttryck i vardagen?

När jag studerar resultatet slås jag av att det tydligaste uttrycket i vardagen borde vara en atmosfär som stimulerar viljan till ansvar och präglas av ett ömsesidigt förtroende. Lever man upp till uppdragstaktik så samordnar man verksamhet i första hand med en gemensam lägesuppfattning och syfte. Det visar sig istället att man upplever en centralisering av beslut och ansvar som är hämmande för ansvarsglädjen och initiativförmågan samt att detaljstyrning används i alldeles för stor utsträckning. Dessutom upplevs ett förtroendeproblem mellan förbanden och HKV. Hur kan denna upplevelse uppstå trots det vår doktrin uttrycker?

Grundsyn Ledning, som är delen av vår doktrin som främst berör ledning, uttrycker att vägledningen som ges främst berör insatsledning men att samma filosofi skall prägla även verksamhetsledningen med den passusen att den är anpassad. Då grunden för vårt agerande är manövertänkande som har uppdragstaktiken som en komponent innebär det att ledningen inte kan brytas ut som en enskild företeelse. Men vad är det vi skall agera i? Doktrinen beskriver hur vi skall använda det militära maktmedlet och den beskriver krigets natur så att vi vet vad vi har att förhålla oss till när vi skall göra en insats.¹³⁵ Synen i vår doktrin, som grundar sig på Clausewitz, om kriget som kaos och osäkerhet, ger oss en doktrin som skall skapa förståelse och inte visa på lösningar.¹³⁶ Drar man detta till sin spets så uttrycker doktrinen inget om hur vi skall producera de förband och förmågor det militära medlet utgör. I detta stycke är doktrinens funktion att sätta mål, klargöra ramar och uttrycka vägval.¹³⁷ För att detta skall kunna omsättas i utbildning och övningar så räcker inte doktrinen utan måste stödjas av reglementen och anvisningar där handlandet blir mer konkretiserat.¹³⁸

Med föregående resonemang skulle doktrinen inte alls behöva märkas i verksamhetsledningen då denna kännetecknas av krav på säkerhet, kvalitet och ekonomisk rationalitet.¹³⁹ Detta leder mig till den uppdelning vi har gjort i FM kommandostruktur. Min uppfattning är att den inte kan förklaras och förstås enbart med doktrinen utan här är det verksamhetsledningens krav som kan förklara behovet av strukturen nedan och rollerna i den.

¹³⁵ Frisell (2002) sid 181ff

¹³⁶ Högre 2 sid 73ff

¹³⁷ Rekkedal, Nils Marius och Zetterling, Niklas (2004) *Grundbok i Operationskonst: Utvecklingen av operationskonsten och dess teorier*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 8, i fortsättningen Grundbok Opkonst

¹³⁸ Frisell (2002) sid 221

¹³⁹ Grundsyn Ledning sid 19

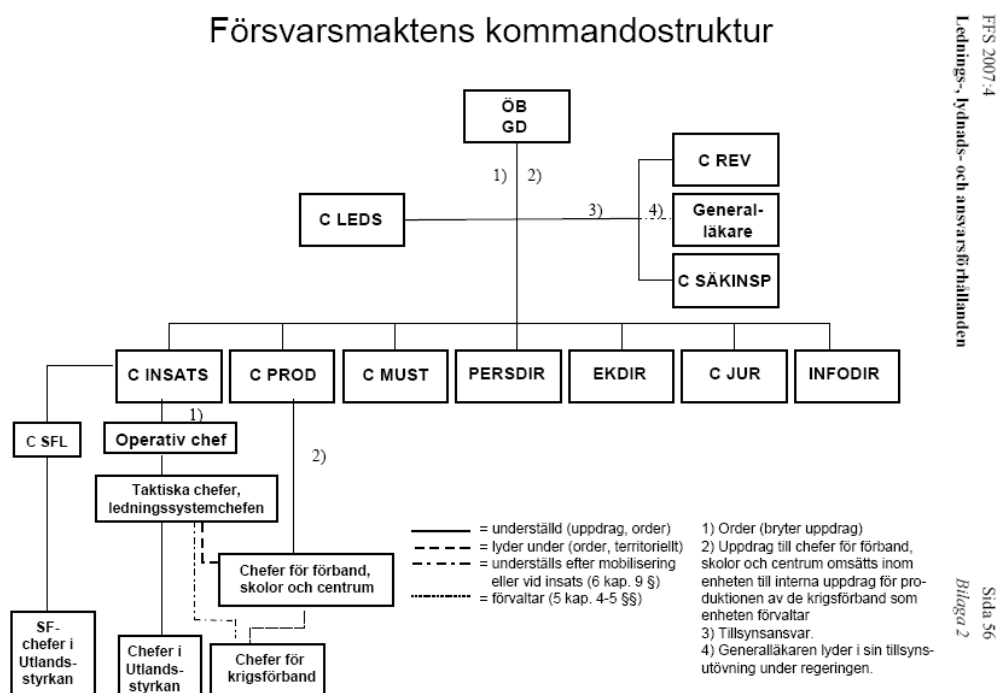


Bild 8 FM kommandostruktur¹⁴⁰

Ser vi längst ner i bilden har vi våra insatsförband där det förut fanns en utbildningsledare och en insatsbataljonschef på utbildningsbataljonerna. Med dagens kaderorganiserade förband innebär det att insatsledaren och verksamhetsledaren är samma person. Begreppet ”det insatta insatsförsvaret” ger mig en bild av att krigsförbandscheferna skall stå på tå och snabbt kunna lämna verksamhetsledningen för att göra en insats. Detta förstärker att de krav eller kännetecken som doktrinen ger uttryck för måste genomsyra all verksamhet. Ger verksamhetsledningen verkligen utrymme för den valda ledningsmetoden så att vi inte behöver byta förhållningssätt och kan vi undvika en splittring mellan olika krav så att vi är redo för insats?¹⁴¹ Det viktiga jag ser här är att det krävs en helhetssyn på ledningen. Den kan inte isoleras från hur vi organiserar oss och arbetar i vardagen och en av kärnfrågorna är kommunikation.¹⁴²

Den kommunikationen jag syftar på är om hur förhållningssättet omsätts i konkret handling. En förutsättning för att förstå varandra är att man pratar samma språk vilket kräver en gemensam nomenklatur. Det finns flera exempel på hur vi använder samma uttryck för olika saker och tvärtom. Debatt är annat ett medel för denna kommunikation. ÖB har öppnat upp för detta med stafettpinnen men vad handlar debatten om? Jag saknar diskussioner om doktrinen innebörd för oss. Doktrinen borde ständigt ifrågasättas för att hålla den levande så att innebörden blir klar för alla.¹⁴³ Jag vill på intet sätt förringa värdet av en gemensam värdegrund, uttryckt i ÖRA, då denna inte är i något motsatsförhållande till vår uttryckta

¹⁴⁰ VFM Bilaga 2

¹⁴¹ Cedergren, Anders ”Uppdragstaktik – en underskattad kraft” sid 16 och Boox, Mikael ”Ledning då och nu – en jämförelse”, sid 221 i Cedergren, Anders och Mattson Peter A (redaktörer) (2003) *Uppdragstaktik, En ledningsfilosofi i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan

¹⁴² Creveld (1985) sid 203ff

¹⁴³ Boox (2001) sid 179, se även debattens värde i Deighton (1979) sid 201ff

ledningsmetod utan tvärtom stödjer den.¹⁴⁴ Jag är dock tveksam till om det uppfattas att de hänger ihop på det sättet. Varför inte tydliggöra kopplingen till vår ledningsmetod så att det blir en gemensam debatt? Var finns debatten och diskussionen som handlar om att vi gör rätt ur ett doktrin- och ledningsperspektiv?¹⁴⁵

För att kunna bli mer konkret nämnde jag tidigare reglementen som skall ge oss en möjlighet att träna oss inför insatsens krav. Reglementsutvecklingen borde ta sig uttryck i en parallell framtagning av dem kopplat till doktrinen och inte sekventiell. Detta har också med helheten att göra. En förutsättning för att kunna leva upp till den valda ledningsmetoden är att vi är kompetenta i stridsteknik och kanske framförallt att välja rätt stridsteknik för situationen.¹⁴⁶ Det tycker jag visar på att någonting idag saknas för att doktrinen skall få effekt i vardagen. Var finns den debatt, fältövning, träning och utbildning, även utanför skolorna, som skall få oss att förstå helheten och kunna anpassa oss till den och de reglementen och utbildningsanvisningar som stödjer detta? När man kopplar detta till *OL* så är ovan nämnda faktorer en väsentlig del av det som skapar våra handlingsstrategier i vardagen.

Mina slutsatser av detta blir då att endast användningen av det militära medlet i insats som beskrivs i doktrinen. Den vägledning som ges om verksamhetsledning i styrdokumentet beskriver vilka krav det är som styr den och det är förvaltningsmyndighetens. För att detta skall få konkret och avsedd effekt krävs stöd av reglementen och andra anvisningar för att tydliggöra roller, begrepp och praktiskt genomförande. Men viktigast av allt är tydlighet i vad kraven på verksamhetsledning kontra insatsledning innebär och där är kommunikation och debatt är centralt. Det skapar helhetssyn och kräver en gemensam nomenklatur.

Vad innebär relationen mellan doktrin och styrdokument?

Som vi kunde se i resultatet uppfattades att verksamhetsledningen inte är anpassad för vare sig doktrin eller den situation som vi skall verka i. Vi upplevs också ha skilda förhållningssätt i organisationens olika delar och det som blir framträdande är ekonomiperspektivet. Anledningen till att relationen mellan doktrin och styrdokument är intressant är de skilda krav som de bygger på och som till viss del är oförenliga. Detta är helt naturligt och jag anser att vi inte kommer att kunna ändra detta förhållande annat än till del. Doktrinen uttrycker genom vägledning de krav som vi kan möta i en insats med det regelverk och den situation som kommer att finnas där. Verksamhetsledningens krav kommer från FM som förvaltningsmyndighet och de lagar och förordningar som gäller i Sverige under fred. Även om det skulle uppstå konkurrens mellan verksamhetsledning och insatsledning så kan vi inte hemma i vardagen bortse från dessa krav även om vi uttrycker att insatsledning då skall prioriteras.¹⁴⁷

Detta innebär att det är någonting vi måste förhålla oss till. Vad är det då som vi förhåller oss till? För Led uttrycker det bra med att den beskriver hur verksamhet leds i fred.¹⁴⁸ Det är inte lika tydligt uttryckt i andra styrdokument men om man ser till den filosofi som ligger till grund för dem, vilket kan exemplifieras med *Balanced Scorecard* i FM styrmodell, konstaterar jag att det blir en avvikelse från den filosofi som vår ledningsmetod i doktrinen uttrycker. FMS VHL ger även den en klar koppling till ekonomi då den använder begrepp

¹⁴⁴ Öppenhet, Resultat och Ansvar är de centrala begreppen i vår gemensamma värdegrund och har en tydlig koppling till uppdragstaktikens krav se Strategiskt styrdokument sid 2f

¹⁴⁵ Se tex "Vart tog alla uppkäftiga majorer vägen?" Öv 1 Henricsson i Officerstidningen nr 2/2008 sid 17

¹⁴⁶ Lind (1985) sid 20

¹⁴⁷ Boox (2003) sid 217f

¹⁴⁸ För Led förord

som kundtillfredsställelse och kundkrav. Detta ger mig en uppfattning om att ekonomin blir det centrala. Lagkrav är ett annat uttryck som används i den vilket också pekar på vad som mäts och vilken vikt olika styrdokument får.¹⁴⁹ Ett annat område som ställer stora krav är säkerhetsbestämmelser vilka kräver nolltolerans. Det är det ingen som ifrågasätter men hur ställer sig uppdragstaktik till det? Om man vill ha initiativ och beslut på rätt plats måste man få göra fel. Innebär det att vi får göra fel i vardagen om vi tillämpar uppdragstaktik?¹⁵⁰ Min uppfattning är att vi inte tillräckligt tydligt har klarat ut vad denna relation innebär för våra handlingar i vardagen. Vilka dokument är överordnade varandra och klarar de av att ge oss den vägledning och stöd vi behöver? Den helhetssyn jag beskrev tidigare krävs för att förstå denna relation. Min uppfattning är att vi idag saknar den helhetssynen och att arbetet med doktriner och styrdokument inte är i takt även om man börjar se spår i styrdokumenterna av att man tar hänsyn till doktrinen.

Innebörden kopplat till ledning och *OL* är att denna relation mellan dokumenten är en störning på vägen mellan vår uttryckta vilja och dess tillämpning i vardagen som påverkar hur våra handlingsstrategier utformas. Vissa krav som finns för verksamheten i fred är konstanta faktorer och måste alltid hanteras vilket kraven på situationsanpassning inom uppdragstaktiken borde svara upp till. Min slutsats av detta blir att problemet finns i två skilda synsätt eller filosofier som tar sig uttryck i konkreta handlingar vilket ger konsekvenser ur ett ledningsperspektiv. Istället för att ha ett tydligt förhållningssätt till detta och hantera problemet är vi frustrerade.

Sett ur perspektivet *OL* innebär detta första steg (styrande värderingar) att tillämpningen i en insats kommer att skilja sig från det som doktrin och styrdokument gemensamt uttrycker. Detta kan få följdverkningar på våra handlingsstrategier i en riktning som avviker från den önskade konsekvensen, tillämpningen i insatsen om vi inte hanterar och förhåller oss till detta. Min uppfattning är att vi inte förhåller oss till detta idag vilket skapar dessa skilda förhållningssätt, medverkar till bristen på ömsesidigt förtroende och ett annat sätt att tillämpa uppdragstaktik. Detta ger mig också en ramfaktor att ta med till hypotesprövningen:

- Lagar och förordningar sätter gränser för vårt manöverutrymme i vår vardag.

5.3 Hur tillämpas den uttryckta metoden?

Varför är det en sådan skillnad mellan det uttryckta och det upplevda?

Resultatet tyder på att vi under övningar kan tillämpa uppdragstaktik och manövertänkande, även om det senare är i begränsad omfattning. Trots att huvuddelen av officerarna övas i insatsrollen med jämna mellanrum så lyckas vi inte ta med oss förhållningssättet från detta till verksamhetsledningen. Samma effekt visar resultatet kopplat till de kunskaper och färdigheter vi får med oss från skolorna. Chefer på olika nivåer samordnar i alldeles för liten utsträckning med målbilder och mandat i verksamhetsledningen trots att de egentligen kan eller vet vad uppdragstaktik innebär. Uppdragstaktiken är avhängig av att man har erforderliga resurser vilket man upplever sig sakna.

Det som hela tiden återkommer är att vi saknar ett gemensamt förhållningssätt. Min textanalys av doktrin och styrdokument pekade på detta förhållande genom att man tagit olika filosofiska utgångspunkter. Vi har *BSC* med ursprung i finansvärlden som vi återfinner i *FM* styrmodell och en positiv människosyn med krigets kaos och osäkerhet som grund i doktrinen. Detta leder mig inledningsvis till ekonomiperspektivet som framträder i resultatet. Hur kan det

¹⁴⁹ FMS VHL sid 4f

¹⁵⁰ Lind (1985) sid 21

komma sig att det blir så styrande och framträdande? En enkel förklaring skulle kunna vara att vi är rekryterade och utbildade för en plats i insatsorganisationen vilket skapar en attityd där vi inte ser ekonomin som något centralt i vår roll som soldater. Jag tror dock att detta är att förenkla för mycket. Våra chefer förstår att ekonomin är central men ändå har vi denna negativa upplevelse om dess roll. Det som känns mer troligt är att det innebär olika sätt att mäta effekten av det vi gör. Med vårt verksamhetsledningssystem kan vi mäta kostnader och kvalitet på allt vi gör i FM och det är ett krav vi har på oss.¹⁵¹ FM måste som myndighet leverera klara och tydliga besked vad vi använder våra medel till vilket förstärks av medias bilder om "svarta hål" och en följd av detta blir då kontroll i detalj av var medlen tar vägen och en ond spiral som minskar vår handlingsfrihet ytterligare. Ett annat sätt att mäta är måluppfyllnad mot operativa krav och detta sätt att se på det har också stöd i styrdokumentet genom att produkten skall vara "*omedelbart användbara insatsförband som löser nationella och internationella uppgifter*".¹⁵² Ett uttalande som inte är kopplat till ekonomi utan till önskad effekt och min uppfattning är att detta är en viktig orsak till detta skilda förhållningssätt.

Centraliseringen är ett annat framträdande tema. Som doktrinen och litteraturen uttrycker är decentraliserad ledning en förutsättning för uppdragstaktiken vilket även resultatet visar. Den ena delen i centraliseringen härrör sig till rationaliseringar och även där hittar vi koppling till ekonomiperspektivet. Lönekostnaderna är reella pengar som man snabbt får ett konkret resultat av och minskar man antalet avlönade i organisationen blir det mätbart billigare. De som tidigare fick stöd av löne- och personalhandläggare på respektive förband sitter nu själva med detta. Konsekvenserna av detta blir att vi lägger mer och mer tid på administration istället för taktiskt tänkande kring uppdragstaktik och manövertänkande. Detta innebär att resursen tid minskar för det som vi som soldater borde fokusera på.

Den andra delen i centraliseringen har också koppling till ekonomin och det är förbandschefernas handlingsfrihet. Idag finns ansvaret för logistiken hos FMLOG och lokalerna hos FortV och vad lämnar det för ansvar kvar till förbandsnivån? Har vi lärt oss hantera denna handlingsfrihet eller brist på den och vet vi vilken arena vi har att manövrera på både fysiskt och intellektuellt? Blir det så att man lägger fokus på att få det ansvar och den handlingsfrihet man upplever som nödvändig för att lösa uppgiften istället för att fokusera på att lösa uppgiften innanför dessa givna ramar? I DMO trycker man på ett flexibelt tankesätt där tanken skall frigöras från det statiskt organisationsbundna och kunna kombinera en för situationen lämplig sammansättning på förband och ledning men det är inget som det ges utrymme att tillämpa i vardagen.¹⁵³ Här krävs istället ett systematiskt tillvägagångssätt med beställningar och beslut med den framförhållning investeringsplaner, värnpliktsbeställningar och samverkansavtalet kräver. Tillsammans ger detaljkontrollen på ekonomin, den bristande handlingsfriheten och de skilda förhållningssätten en atmosfär som inte präglas av ömsesidigt förtroende utan av kontroll och centralstyrning.

Jag upplever inte att det finns en motvilja mot uppdragstaktik eller manövertänkande i organisationen utan snarare tvärtom. Ändå upplevs det som om vi inte tillämpar vår valda ledningsmetod. Kan det vara så att vi har en utbildningsfilosofi på skolorna och under utbildningen av förbanden som inte gynnar ledningsmetoden? Trots allt utbildas vi ju enligt doktrinen på skolorna, vilket jag själv upplevt, men resultatet tyder på att vi inte skapar någon helhet. Ser man på FHS där institutioner normalt sett har stor självständighet så bör man

¹⁵¹ Från FM intranät EMIL, sammanfattning och beskrivning av FMS VHL

¹⁵² Strategiskt styrdokument sid 5

¹⁵³ DMO sid 61

fundera över var den militära professionen som ämne bör hamna för att kunna skapa denna helhetssyn. Under arméns slutövningar de senare åren har vi haft exemplet med nolltolerans för vådabekämpning. Det låter som ett ädelt syfte men det blir svårt när man skall öva dubbel omfattning. Hur lär man sig varför det blir fel och hur man skall lära sig leda så att det blir rätt om man inte får göra fel under övning?¹⁵⁴ Ett annat dilemma vi har är momentövningar som upptar en stor del av den övningsverksamhet vi bedriver. Hur skall man få en helhetsbild och förståelse för sina beslut av dem och hur hinner man få till en systemcheck om det skall utvärderas vid lunch?¹⁵⁵

Övningarna tenderar också att koncentrera sig på grunderna av flera anledningar. För det första så är de mer mätbara men vi har även problemet med vår vilja att soldaterna skall uppfatta att de får bra övning. Detta innebär att momentens styrs så att det blir mycket strid för alla vilket kanske borde ha varit det man vill undvika då man använder indirekt metod. På vägen fram till slutövningarna finns inte heller mycket att spela på då vi har detaljerade utbildningsanvisningar med upplösning i timmar på vad som skall genomföras. Det lämnar inte mycket utrymme för reflektion, diskussion och debatt kring frågor om ledningsmetodens och manövertänkandets tillämpning. Det man kan fråga sig är också varför talar vi om ledning, ledarskap och värdegrund som det vore tre väsensskilda saker? Kopplat till utbildning i den militära professionen på våra skolor kan man fundera på hur man får en helhetssyn när dessa saker hanteras separat.

Utbildningen leder mig till en annan aspekt av uppdragstaktiken. Om vi nu detaljstyr så mycket (ekonomin) och centraliserar beslut när går vi över gränsen från ledningsmetoden uppdragstaktik till någon annan ledningsmetod? Vart går ”gräns höger” och vad ligger till ”höger” om kommandostyrning i uppdragstaktiken? Är det direktstyrning eller centralstyrning? När är vi inne på en annan ledningsmetod? Min uppfattning är att när man konsekvent detaljstyr utan anpassning till situationen så har vi hamnat i en annan ledningsmetod. Vi har uppdragstaktiken och manövern i vår kultur så det borde inte vara något problem men varför upplever vi ändå ett problem?¹⁵⁶ Oavsett ålderskategori har vi med oss detta men de tankar Öv 1 Henricssons för fram om manövertänkande i vardagen 2003 stämmer bra med resultatet från undersökningen vilket innebär att lite har ändrats på fem år. Det tillämpas inte fullt ut och det är inte de yngre som är problemet.¹⁵⁷ Jag får en känsla av att det är verksamhetsledningen som formar oss och ju längre man arbetar i den desto mindre får man tillämpa uppdragstaktik i ordets fulla bemärkelse. Samtidigt är det så att uppdragstaktiken tillåter detaljstyrning vid behov och med den situation vi har i vardagen med politiker och media som noggrant följer våra ekonomiska förehavanden så kan man fråga sig vad skillnaden är mellan att styra ekonomin och att trafikreglera några pansarkåror genom Ardennerna i detalj?¹⁵⁸ Här ser jag också en koppling till det skilda förhållningssättet och vilken effekt man önskar leverera – samordning för att få ut effekt av organisationen eller att få effekter i organisationen.

¹⁵⁴ Lind (1985) sid 21

¹⁵⁵ Cedergren, Anders ” Militära doktriner – har de betydelse för utbildning av officerare och förband?” i Claesson, Michael, Ericson, Lars och Mattsson, Peter A (redaktörer) (2001) *Manövertänkande: Essäer kring teori och praktisk tillämpning*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 191

¹⁵⁶ Baudin, Arne ”Traditionellt svenskt manövertänkande och uppdragsbaserad ledning” i Claesson, Michael, Ericson, Lars och Mattsson, Peter A (redaktörer) (2001) *Manövertänkande: Essäer kring teori och praktisk tillämpning*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 241-252

¹⁵⁷ Henricsson, Ulf ”Men det är ju farligt...! Om manövertänkande i lågintensiva konflikter” i Cedergren, Anders och Mattsson Peter A (redaktörer) (2003) *Uppdragstaktik, En ledningsfilosofi i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 300

¹⁵⁸ Rothbrust (1990) sid 31

Gör vi då en koppling till *OL* så ser jag att minst två olika handlingsstrategier skapas ur ett ledningsperspektiv vilket inte behöver innebära något problem om de stödjer varandra och man är medveten om det. Jag upplever att vi har problem ur bägge aspekterna, de stöder inte varandra och medvetandet om detta är begränsat.

Slutsatsen jag drar av detta är att vi inte har tagit till oss innebörden av uppdragstaktik kopplat till verksamhetsledning. Vad är skillnaden i situationsanpassning och varierad grad av styrning jämfört med en insats? En viktig anledning är att utbildningsfilosofin som helhet inte lyckas skapa helhetssyn och miljö som främjar ledningsmetoden. Detta tyder också på att doktrinen ännu inte är implementerad genom att de kännetecken som borde finnas i den metod som vi leder med i vardagen inte stämmer överens med vår valda ledningsmetod. Att bekänna sig till den räcker inte om det inte övergår till konkreta handlingar.

Hur implementeras en doktrin?

Resultatet talar för att doktrinen inte fått genomslag ännu. Förutom att det inte finns reglementen och andra anvisningar som ger stöd för handlandet så stämmer inte vår tillämpade ledningsmetod i vardagen med den uttryckta. Vi använder visserligen doktrinen i vår utbildning men det reflekteras inte i tillräcklig utsträckning över dess tillämpning i vardagen och vi får inte den överspridning vi önskar. Trots detta säger erfarenheterna från internationell tjänst att vi anpassar oss väl när vi ingår i multinationella staber och att våra erfarenheter från insatser kommer att öka vår förmåga att tillämpa ledningsmetoden uppdragstaktik.

Några av de faktorer som är viktigast för att få en doktrin implementerad är en fri debatt som för utvecklingen framåt, ett genomtänkt utbildningsprogram, en engagerad ledning och analys av egna och andras erfarenheter från insatser.¹⁵⁹ Även om resultatet i undersökningen pekar på att vi har en positiv utveckling så kommer doktrinen inte att bli levande om den inte används och diskuteras och detta är det endast våra chefer på alla nivåer som kan åstadkomma.¹⁶⁰ Jag anser att en implementering måste komma från toppen och här har vi även en koppling till ledarskap, det vi kallar föregångsmannaskap.

Ett dokument där denna ansats finns är AUP. När man analyserat nuläget och utvecklingen i armén har man använt en modell som kallas DOTMLPF-principen för att försöka få en helhetsbild.¹⁶¹ I denna principens och analysens bemärkelse innefattar begreppet doktrin utöver sig själv även reglementen, metoder, utbildningsanvisningar och liknande ställningstaganden vilket tyder på att tankarna om hur doktrinen skall få genomslag ner i organisationen finns och även vilken vikt detta har.¹⁶² Än så länge verkar detta inte uppfattas som genomfört och då återstår det att se hur länge det dröjer innan vi har ett upplevt genomslag i arméns vardag.

Hur är det då med inarbetning av andras erfarenheter? Vad har *OPP* som arbetssätt och metod för påverkan då den skall tillämpas inom vår insatsledning?¹⁶³ Vi kan se spåren av den redan i MSD med operationslinjer och avgörande punkter.¹⁶⁴ Som jag nämnde tidigare har vi

¹⁵⁹ Cedergren (2001) sid 189

¹⁶⁰ Frisell (2002) sid 211

¹⁶¹ DOTMLFP-principen står för **D**oktrin, **O**rganisation, **T**räning, **M**ateriel, **L**edarskap, **P**ersonal, **F**aciliteter, AUP sid 19

¹⁶² AUP sid 29

¹⁶³ FM styrmodell sid 3. OPP står för Operational Planning Procedures och är NATOs planeringsverktyg för operationer.

¹⁶⁴ MSD sid 80

Clausewitz som grund i våra doktriner men här ser vi även spår av Jomini. NATOs metoder har stark påverkan från USA där Clausewitz fått genomslag sent vilket jag anser tar sig uttryck i mer av "det metodiska slaget" än manöverkrig. Här har man verkligen höjt upp stabsarbetets betydelse och en intressant och tankeväckande koppling till från tanke till handling är när högste chefen på plats, Schwarzkopf, under Gulfkriget inte lämnar de taktiska besluten till mannen på plats. Det blir ett intressant problem när den högsta nivån försöker få den taktiska att öka men mellannivån bromsar för att skydda sin DUC från störningar när han metodiskt jobbar sig fram. Vill vi ha det som i *Lucky War*?¹⁶⁵ Om inte måste vi ta med andras erfarenheter genom att kritiskt granska dem och endast använda dem som är tillämpbara för oss.¹⁶⁶ Fungerar de med vår filosofi, kultur, organisation och politiska vilja är frågor som man måste ställa sig. Interoperabilitet är ett sådant krav vi har idag vilket vi måste förhålla oss till men det innebär att man ibland måste kliva tillbaka några steg i utvecklingen ur vårt perspektiv.¹⁶⁷ Vi är inte de enda som uppfattar denna konflikt mellan Clausewitz, Jomini, uppdragstaktik och andra ledningsmetoder så det är viktigt att även fånga in problemen andra har med att balansera mellan dessa ibland svårförenliga tankesätt.¹⁶⁸ Men som resultatet och erfarenheter visar har vi inte några problem med detta under våra internationella insatser vilket talar för att vi redan idag är förberedda och anpassade för detta. Jag tror att vår vardag i verksamhetsledningen passar detta bättre än den metod som vår doktrin uttrycker vilket till del kan förklara denna positiva effekt.

Ett positivt exempel på en lyckad implementering har vi i det tyska *Reichswehr* under mellankrigstiden. Jag anser att den viktigaste lärdomen ur ett doktrinimplementeringsperspektiv är de fältövningar och prov som genomfördes på alla nivåer och det krav detta ställde på taktiskt tänkande på en officer genom hela karriären. Även debatten om hur stridskrafterna skall använda framträder här i form av artiklar och böcker. Anledningen till att jag tycker detta exempel är intressant är den parallell man kan dra mellan *Reichswehr* då och vår FM idag – en liten FM med stora uppgifter som försöker leva upp till ett operativt tänkande med stora förband trots att vi själva inte har dessa.¹⁶⁹ I Frankrike idag har vi tidningen "Doctrin" där vi kan hitta kritiska artiklar till hur doktrinutveckling och implementering sker bland annat ur perspektivet att försöka trycka in en NATO-doktrin in i den egna. Intressant är även kopplingen mellan doktrin och utbildning där man trycker på nyttan och vikten av att ha skolan för högre militär utbildning och doktrinutvecklingen på samma plats i organisationen.¹⁷⁰ Detta är något som jag anser att vi borde ta åt oss av. Vi måste också vara medvetna om den kultur som finns i det land vars erfarenheter vi vill ta åt oss av. USAs tillämpning i Afghanistan under *Operation Anaconda* och den tröghet som många upplevde att ta åt sig lärdomar och även att hämta in lärdomar innan operationen kan grunda sig på annan syn på människan i systemet, är människan i centrum eller kugge i maskineriet?¹⁷¹ Även internt i USA finns det kritik mot utbildnings- och

¹⁶⁵ Swain, Richard M. (1995) *Lucky War*, Fort Leavenworth, Kansas, US. Army Command, inga sidnummer, kap 9 Conclusions

¹⁶⁶ Corum (1992) sid 141ff

¹⁶⁷ Interoperabilitet är "En relation mellan två eller flera parter (militära och civila), vilken utgår från att skapa högsta effektivitet gentemot ställda operationsmål och som beaktar alla delar av krigföringsförmågan." Darte och Engstedt (2005), sid 84

¹⁶⁸ http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_04/iss_3/CAJ_vol4.3_14_e.pdf sid

¹⁶⁹ Corum (1992) sid 77ff

¹⁷⁰ Artiklar från Marsnumret i Doctrin sid 3ff,

http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrin/doctrin02/Us/doctrin2_US.pdf

¹⁷¹ Håkansson, Kersti "Taktik och stridsteknik i lågintensiva konflikter: En fallstudie av Operation Anaconda" i Baudin, Arne, Hagman, Thomas och Ångström, Jan (redaktörer) (2002) *En ny medeltid? En introduktion till militärteori i lågintensiva konflikter*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 87ff

personalersättningssystemet de har, vilket är ett system vi måste vara väl medvetna om innan vi utan eftertanke försöker anpassa vår doktrin till en som har traditioner i amerikanskt tänkande.¹⁷² Samtidigt måste vi titta tillbaka på det problem jag tidigare nämnt med doktrinen roll i styrdokumentträdet och hur doktrinen bryts ned.

Kanske finns det en poäng med det amerikanska doktrinträdet som är enormt? Behövs det att vi utvecklar doktriner till allt som USA? Min bestämda uppfattning är att vi inte skall ha det på det sättet men en poäng jag sett i deras doktrinråd är att man tagit fram en doktrin för "Training". Jag tycker följande citat ur denna träningsdoktrin är talande:

FM 7-0 provides the training and leader development methodology that forms the foundation for developing competent and confident soldiers and units that will win decisively in any environment. Training is the means to achieve tactical and technical competence for specific tasks, conditions, and standards. [...] Closing the gap between training, leader development, and battlefield performance has always been the critical challenge for any army. Overcoming this challenge requires achieving the correct balance between training management and training execution.¹⁷³

Här ser jag en tydlig koppling till vår vardagliga gärning, även inom verksamhetsledningen. Jag har tidigare talat om det gemensamma förhållningssättet vilket är något vi måste komma åt för att få doktrinen implementerad. Det innebär att vi måste ta åt oss budskapet i den amerikanska doktrinen i hela grundorganisationen. AUP beskriver detta gemensamma förhållningssätt med sloganen "allt för insatsförbanden" men för att detta skall bli en verklighet krävs att lärdomarna kan inarbetas såväl i doktrin som organisation på ett genomtänkt sätt. Idag har vi inte någon organisation för att ta hand om detta vilket man tagit fasta på i AUP.¹⁷⁴ En ytterligare sak vi måste vara på det klara med är hur lång tid det tar för en doktrin att få genomslag. Jag nämnde *Reichswehr* som exempel och där hade de hela mellankrigsperioden för att arbeta in erfarenheterna som grundade sig på första världskriget in i doktrinerna och sedan få dem implementerade. USA kan också ge exempel på hur lång tid det kan ta att få effekt av sin doktrin där man efter Gulfkriget 1991 får en debatt om att man inte ens har tillämpat sin *AirLandBattle-doktrin* från 1982 utan den doktrin som gällde innan.¹⁷⁵

Kopplar vi då detta till *OL* så kan man lära sig av andra men det måste ske med eftertanke. Organisationen lär sig inte om det inte reflekteras och idag reflekterar vi alldeles för lite, både på eget initiativ och under ordnade former.

Min slutsats för implementering är att det tar lång tid och kräver aktiva åtgärder i form av fältövningar, uppföljning av och från chefer att budskapet gått fram och det kanske viktigaste ett föregångsmannaskap. Implementeringen sker inte *top-down* i bara organisatorisk och metodmässig bemärkelse.

Ser vi på steg två i *OL* så har effekten av våra olika förhållningssätt gett handlingsstrategier som inte går i samma riktning. Det krävs aktivt arbete för att få dessa att stödja varandra. Implementeringen av doktrinen i alla bemärkelser ett viktigt steg. Den sker inte av sig själv utan kräver tid, aktiv och kritisk informationsinhämtning, diskussion, utbildning och en engagerad ledning.

Jag får fram två ramfaktorer till min hypotesprövning:

- Interoperabilitetskravet påverkar vår metod
- Doktrinen implementeringsgrad ger uttryck för hur vi agerar.

¹⁷² Hammes, Thomas X (2004) *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*, St Paul, MN, MBI Publishing Company sid 232ff

¹⁷³ Om USA doktriner <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/7-0/index.html>

¹⁷⁴ AUP sid 70f

¹⁷⁵ Rekkedal och Zetterling (2004) sid 191f, se även Swain (1995)

5.4 Vad innebär skillnaden mellan teori och empiri?

Vad innebär skillnaden mellan det uttryckta och det upplevda ur ett ledningsperspektiv? Det riktiga svaret får vi inte förrän vi genomfört en insats under svåra förhållanden men en utgångspunkt för vardagen måste vara vad insatsen ställer för krav på ledningsmetod och grund för agerandet. Denna forskningsfråga är det centrala i uppsatsen och med utgångspunkten insatsens krav har jag valt att dela upp diskussionen av denna fråga i tre underrubriker.

Vad är insatsmiljön?

Resultatet pekar på att vi anpassar oss väl till internationella insatser och tjänstgöring i internationella staber. Det finns också en uppfattning om att de erfarenheter vi får från insatser kommer att öka vår förmåga att tillämpa vald ledningsmetod. Vilken är då denna insatsmiljö som vi skall övas mot och dra erfarenheter till?

Insatsmiljön idag med det spann av uppgifter och konfliktmiljöer vår doktrin beskriver är omöjligt att ge samma tydlighet som vi kunde ge i AR 2 där vi beskriver det nationella försvaret mot en specifik angripare.¹⁷⁶ De uppgifter vi löser idag med våra insatsförband tas ofta som en intäkt för vilken miljö vi skall kunna hantera men skall det vara dimensionerande?¹⁷⁷ Utan tvekan är det så att den bild vi får med oss där är viktig för att förstå vad moderna konflikter innehåller i form av identitetspolitik, globalisering och de medel som används.¹⁷⁸ Jag ser det som mycket viktigt att vi har en bra process och organisation för att ta hand om dessa lärdomar på rätt sätt så att vi inte tror att vi kan tillämpa samma metoder i alla situationer där det centrala kanske inte är att dela ut äpplen och nallar på barnhem. De är utan tvekan viktiga då den konfliktmiljö som karakteriserar dagens konflikter innebär att man sannolikt hamnar i ett ”*three block war*” där vi gör just det ovanstående i ett kvarter medan det pågår högentensiva strider i ett annat.¹⁷⁹ Detta begrepp ger även en association till bebyggelse vilket med största sannolikhet kommer vara ett framträdande inslag i den konflikt vi skall agera i.

Assymetri är ett annat inslag vi kommer att möta, både avseende medel och utrustning. Erfarenheterna från aktuella konflikter säger dock att man inte skall ta för givet att en hög teknologinivå innebär att man bättre kan leda sina förband eller snabbt anpassa sig till motståndaren. Vi måste också kunna hantera att det finns civila mitt i konflikten vilket ställer stora krav på att vi kan agera enligt krigets lagar med proportionalitetsprincipen som ett exempel. Får vi stora oönskade sidoverkningar är risken både att vi vänder befolkningen från oss men även för eskalation av konflikten. Härvid blir hantering av ROE ett krav på vår ledning så att vi kan få önskad effekt inom de ramar de sätter.¹⁸⁰ Denna bild säger att det nästan är omöjligt att ange en lämplig insatsmiljö för övning som kan täcka alla behov som uppstår. Vad är det då vi kan hantera? Jag har tidigare nämnt att stridsteknik är viktigt och att man kan använda rätt stridsteknik i rätt situation.¹⁸¹ Min uppfattning är att denna grund gäller än idag. Det viktiga för oss är att förstå konfliktens dynamik, se helheten och att kunna förhålla oss till denna mångfacetterade bild som inte kan ge svart-vita svar på om man tränar

¹⁷⁶ Försvarsmakten (1995) *Arméreglemente del 2 Taktik (AR 2)*, Stockholm, Försvarsmakten se kapitel 1 Operativa grunder och kapitel 2 Fienden

¹⁷⁷ Jämför franska och brittiska erfarenheter från kolonierna under mellankrigstiden. Deighton (1979) sid 147

¹⁷⁸ Kaldor, Mary (2006) *New and Old Wars: organized Violence in a Global Era*, Cambridge, Polity Press sid 7ff

¹⁷⁹ AUP sid 41ff

¹⁸⁰ AUP sid 41 ff och 53f ger en bra bild av detta men en ännu bättre bild av hur detta kan upplevas får man av Bowden, Mark (1999) *Black Hawk Down*, London, Transworld Publishers eller av den på boken baserade filmen med samma namn.

¹⁸¹ Lind (1985) sid 20

för rätt miljö. Med en hög utbildningsståndpunkt följer det självförtroende man behöver för att hantera olika situationer även om de inte exakt liknar den man tränat för. Det underlättas också av att man har diskuterat vad som är för- och nackdelar med visst agerande istället för att döma av vad som är rätt eller fel. Kraven som detta uttrycker stämmer väl överens med de vi återfinner för att tillämpa uppdragstaktik.

Att förstå den miljö man skall mäta mot och träna mot är väsentligt i *OL* om man ser det som att man innan tillämpning förbereder sig på vilket utfall det kan få i olika miljöer. Slutsatserna av detta blir att det viktiga är att verkligen tillämpa helhetsbaserat lärande och få ett gemensamt förhållningssätt till utbildning där det inte finns och rätt och fel utan olika lösningar kan diskuteras utifrån olika situationer. Detta bäddar för den komplexa situationen där andra faktorer än bara de längsta eldskurarna med högst precision avgör. Gamla sanningar gäller, vi skall ha kunskaper och färdigheter på hög nivå men de måste tillämpas på övningar med krigets lagar som grund redan tidigt i utbildningen.

Hur mäter vi om vi gör rätt innan vi går ut i insats?

Vi har alltså kunnat konstatera att vi presterar väl när vi är ute i de internationella insatserna. Men vad är egentligen måttstocken? Jag har tidigare diskuterat vad vi egentligen mäter i FM med exempelvis FMS VHL och kom fram till att det inte är det taktiska tänkandet. Vad är det då vi skall mäta ur ett ledningsperspektiv? Ledningssystemet ur ett metod- och inte teknikperspektiv torde ge delvis svar på frågan.

Om vi kopplar tillbaka till de krav som uppdragstaktiken uttryckte så måste systemet innehålla decentralisering. Detta innebär att chefer på alla nivåer skall kunna fatta självständiga beslut och ta de initiativ situationen kräver. Situationen som jag beskrev tidigare innebär att samordning måste ske genom en gemensam lägesuppfattning och syfte där regler som påverkar manöverutrymmet blir en viktig del. Ett ömsesidigt förtroende och dialog så fort tillfälle ges möjliggör detta.¹⁸² Detta är enligt min uppfattning saker som är mätbara och kan prövas när man nått en tillräckligt hög utbildningsnivå i stridstekniska grunder. Måtten för dessa saker borde komma från en "*lessons learned*" process där vi tagit åt oss såväl svenska som utländska ledningserfarenheter från aktuella insatser. Det finns samlat erfarenheter redan idag och de uttrycker en del problem som vi måste hantera som har samband med *OPP* och interoperabilitet vilket jag nämnde tidigare. I multinationella staber regleras exempelvis rapportering i detalj och ledarskapet närmar sig kommandostyrning. Det uttrycker inte direkt någon samstämmighet med vår valda ledningsmetod men är ändå bra exempel på hur vi måste och kan situationsanpassa oss.¹⁸³ Jag ser även här att vår svenska modell får ett bra gensvar internationellt vilket vi inte får glömma när vi stoppar in lärdomar som mått för om vi gör rätt. Samtidigt har det visat sig att det finns kunskapsluckor om vad man kan behöva vara förberedd på inför en insats och det är hur ledningen påverkas av medias bevakning, balansen mellan formell struktur och informell frihet, chefens tolkning av läget och andra stressorer.¹⁸⁴ Dessa forskningsfält är i sig inte okända för oss så än en gång måste jag trycka på helheten – hur och var i organisationen skall allt detta sys ihop till ett tillräckligt bra underlag för att vi skall göra rätt?

¹⁸² Att se på detta som ledningens kärna och ett ledningssystem har jag inspirerats av från Creveld (1985) sid 208ff och Samuels, Martin (1995) *Command or Control? Command, Training and Tactics in the British and German Armies 1888-1918*, London, Frank Cass Publishers sid 283f

¹⁸³ Henningson, Jan (2004) "Erfarenheter från förbands slutrapporter efter tjänstgöring i utlandsstyrkan rörande Ledningsmetoder i fredsfrämjande operationer, FOI memo 804" i Hansson, Lars-Åke (2005) *Vad är ledningsmetod - ett diskussionsunderlag vid Ledsystem workshop den 10-11 maj 2005*, Stockholm FOI sid 27

¹⁸⁴ Fors, Maria, Larsson, Gerry och Nilsson, Sofia (2006) *Ledarskap och tillit- Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 6ff

OL blir centralt för detta problem och är kanske kärnan till det hela vilket borde ta sig uttryck i en *lessons learned* process. Slutsatsen är att så länge det inte existerar någon sådan i FM får man ta några hållpunkter i andras erfarenheter om vad som krävs för att vara redo. Vi kan aldrig veta säkert i förväg vilka av dessa som är rätt vilket betonar kravet på uppdragstaktik och manövertänkande. Vi har uppdragstaktiken som tradition så det finns en bra grund.

Hur viktigt är ”train as you fight”?

Ett enkelt svar på denna fråga skulle kunna vara att det är enormt viktigt. Det framträder i alla intervjuer och erfarenheter från andra länder men har man då sett på vardagsmiljön eller bara på själva utbildningen och övningen? En upplevelse som resultatet visar är att vi har skilda förhållningssätt i organisationen och att vi inte tar med oss förhållningssättet från insatser och övningar till verksamhetsledningen. Min utgångspunkt är att hela den verksamhet vi ägnar oss åt i vardagen en del av begreppet ”train as you fight”.

Om vi börjar med synen från övning och träning till insats så uttrycker man vikten av detta tydligt i USA där träning fått en egen doktrin. Här gör man dock bara kopplingen till hur man skall öva och träna förbanden så att de kan lösa sina uppgifter i kommande konflikter.¹⁸⁵ Detta koncept anser jag är bevisat genom tyskarnas uppträdande under framryckningen genom Ardennerna 1940 där den övning och utbildning soldater och officerare fått innebar att de kunde ta de initiativ situationen krävde och förstod vad som krävdes. De hade bland annat fått träna på nivåer högre än deras aktuella befattningar för att få denna förståelse vilket är en metod som vi tillämpar i även idag. Denna fostran till självständiga och handlingskraftiga individer är en framgångsfaktor.¹⁸⁶ På motsvarande sätt kan en väl övad metod ge önskad effekt om den inte är anpassad till situationen vilket var fallet för fransmännen i samma konflikt vilket även det förstärker sanningshalten i vikten av påståendet ”train as you fight” i den meningen att man kommer leva som man lär.¹⁸⁷ Detta kommer sannolikt vara något även en bra anpassad och övad doktrin kommer att stöta på varför den flexibilitet som manövertänkandet kräver är något som måste övas på. Det jag främst ser som intressant är flexibiliteten i tanken att kunna agera mot rådande teoribildning om situationen kräver eller medger det vilket också gavs exempel på av tyskarna under nämnda fälttåg 1940.¹⁸⁸ Det finns otaliga fler exempel på hur viktigt detta är kopplat till övning, träning och utbildning men om vi istället övergår till den vardagliga miljön vad är det som säger att det påverkar?

Vi börjar med förhållningssättet som borde vara lika i fred och krig. Jag har tidigare konstaterat att det finns skillnader och att huvuddelen av oss i FM har en roll i insatsorganisationen vilket gör att jag anser att det blir en påverkan. Vi kan inte byta förhållningssätt i samma hastighet som vi byter från daglig dräkt till fältdräkt utan det måste sitta i ryggmärgen och kan inte kommenderas fram.¹⁸⁹ Fostrar den kontext vi befinner oss i på rätt sätt? Vardagen vi lever i skapar den kultur vi har som bakgrund för vårt sätt att leda vilket kommer att få sitt uttryck under insats. Vi har exemplet som kommit fram i resultatet med detaljstyrning av ekonomi när det blir kris. När det är kris är det ju uppdragstaktiken som är den bästa metoden för att hantera kaoset längst ut i organisationen. Är det så här vi blir vana

¹⁸⁵ FM 7-0, förord <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/7-0/index.html>

¹⁸⁶ Exemplifieras väl i Frieser sid 336ff, Rotbrust sid 73ff och von Manstein, Erich (2004) *Lost victories: The War Memoires of Hitler's Most Brilliant General*, St Paul, MN, MBI Publishing Company sid 63

¹⁸⁷ Jackson, Julian (2003) *The Fall of France: The Nazi Invasion of 1940*, Oxford, Oxford University Press sid 221

¹⁸⁸ Deighton (1979) sid 270

¹⁸⁹ Cedergren (2003) sid 16

att leda och ledas kommer vi sannolikt att agera på samma sätt när det verkligen gäller.¹⁹⁰ En annan sida man kan få med sig från vardagen är sin attityd till professionen, är jag verksamhetsledare med ett jobb eller är jag soldat med en livsstil? Bägge dessa attityder har sina risker när det kommer till insats men det är något vi får med oss från vardagen.¹⁹¹ När vi kommer till våra styrdokument eller doktrin finns inte klart uttalat denna påverkan mellan vardag och insats även om det antyds i Grundsyn Ledning. Dock finns i AUP en medvetenhet om att detta delvis påverkar våra förutsättningar att leda på "fältet". Det tar sig uttryck i gemensamma grundläggande värderingar och i vilken utsträckning chefer skall lägga tid på administration och byråkrati.¹⁹² Jag delar denna bild till fullo och det beläggs även i forskning om hur ledarskapet påverkas under stress, vilket är det man måste utgå ifrån kommer vara det normala under en skarp insats under svåra förhållanden.

Den modell som redovisas i Direkt ledarskap grundar sig på studier som gjorts bl.a. efter insatser i forna Jugoslavien och pekar tydligt på att hur vi organiserar oss, kommunicerar och vilka grundläggande värden vi har i vardagen ger effekt på det utövade ledarskapet under stress.¹⁹³ Vi är inte ensamma om att ha identifierat detta och man ser i USA detta som ett problem man måste hantera. Där konstaterar man efter undersökningar att man har två urskiljbara attityder kopplat till hur man ser på sin roll i organisationen. Man konstaterar också att det inte är "byråkraterna" utan de med "professions"-attityden som kan lösa de situationer vi ställs inför i konflikten då dessa har den kreativitet, anpassningsförmåga och abstrakta (icke mätbara) expertis som krävs.¹⁹⁴ En annan sida av detta med mätbarheten och kontroll över situationen som vi förväntas ha i vardagen är motsägelsefull mot vad svenska chefers erfarenheter av internationella säger om behovet av att träna på att "inte veta" vilket jag anser är en jämförbar betraktelse som det amerikanerna nämner ovan.¹⁹⁵ Jag använde i min problemformulering begreppet förvaltningskultur vilket jag upplever är den bild man får av en organisation som färgas av de krav en förvaltningsmyndighet ställer. Om man tar sin utgångspunkt i Lars Anderssons resultat om den militära socialisationsprocessen så kommer en sådan kultur att spilla av sig i hela organisationen om den uppstår i vår ledning.¹⁹⁶

Sett ur *OL* innebär den tillämpning vi har i vardagen av våra styrande värderingar att vi inte handlar så att vi kan få de önskade konsekvenserna. Andra länders erfarenheter och ledarskap under stress visar tydligt på vikten både av hur organisationen fungerar i helhet och övas under vardagen för att få önskad effekt under insats. Resultatet talar för att vi inte "lever som vi lär" vilket leder till slutsatsen att vi inte skapar den önskade förmågan hos våra insatsförband.

Med grunden i *OL* ser jag att innebörden av skillnaden är att det inte finns någon dubbel-loop i FM. På sikt leder det till att eventuella fel vi gör blir större och kan få förödande konsekvenser i form av förluster men även politiska sådana om vi på lägsta nivå inte agerar

¹⁹⁰ Pigeau, Ross och McCann, Carol "Redefining Command and Control" i McCann, Carol and Pigeau, Ross, (editors) (2000) *The Human in Command, Exploring the modern military experience*, New York, NY, Kluwer Academic/Plenum Publishers sid 165ff

¹⁹¹ Capstick, M.D "Command and Leadership in Other peoples Wars" i McCann, Carol and Pigeau, Ross, (editors) (2000) *The Human in Command, Exploring the modern military experience*, New York, NY, Kluwer Academic/Plenum Publishers sid 85ff

¹⁹² AUP sid 78f

¹⁹³ Direkt Ledarskap sid 226ff

¹⁹⁴ Matthew (2002) sid 6ff

¹⁹⁵ Larsson, Gerry, Nilsson, Sofia och Wallenius, Claes (2006) *Att vara svensk officer på hög ledningsnivå vid dpåfrestande incidenter under internationella uppdrag: En intervjustudie*, Stockholm, Försvarshögskolan sid 13

¹⁹⁶ Andersson (2001) sid 189ff

eller agerar helt fel. En utbildningsfilosofi och en ledningsmetod som kan ge den önskade effekt vi vill ha krävs och det krävs att det tillämpas i hela organisationen. Det räcker inte med att bara leva som vi lär på övningarna. Ledningsmetod, ledningssystem och ledarskap hänger ihop i en helhet och det måste få effekt i vardagen. Rent teoretiskt innebär skillnaden att vi inte klarar av att skapa förutsättningar för våra insatsförband att leda och ledas enligt manövertänkande och uppdragstaktik.

Av ovanstående får jag fram tre ramfaktorer till hypotesprövningen:

- Gränserna som *ROE* och krigets lagar sätter.
- Behov av återmatning i systemet genom *lessons learned*.
- Kulturen i organisationen sätter gränser för hur vi kan agera.

5.5 Syntes

Upplevelsen jag fått vid intervjuerna är att vi är väl medvetna om insatta i vad uppdragstaktik och manövertänkande är och vad det kräver av oss. Ju närmare man kommer ett insatsförband desto mer reflekterar man över denna innebörd och lever upp till den i den mån man kan. Jag upplever också att den diskuteras på övriga håll men att det är en bit kvar tills det får genomslag. När jag analyserat vår doktrin och styrdokument, jämfört detta med resultat och diskuterat utifrån dessa så konstaterar jag att innebörden rent teoretiskt är att vi inte skapar den avsedda förmågan att leda och bli ledda enligt uppdragstaktik och att agera enligt manövertänkande. Det tyder också på att vi har en bit kvar innan vår doktrin är implementerad. Ändå måste man konstatera att vi uppfattas som kompetenta, har presterat bra även i pressade lägen som den första bataljonen i Bosnien och vid kravallerna i Kosovo och vi upplever själv att vi gör att bra jobb i de pågående insatserna. Frågan som uppstår då är om vi bara provas i ett av kvarteren i *"three block war"* och anpassar vår förmåga till det? Jag ser också innebörden på sikt kopplat till högintensiva konflikter eller den högintensiva strid som kan ske i en lågintensiv sådan.

Med de resonemang och erfarenheter som finns ser jag att vår förmåga kommer urholkas då det blir mindre och mindre tid över för oss att vara soldater efterhand som administrationen och ekonomiuppföljningen tar mer och mer utrymme. Vi anpassar oss till verksamhetsledningens krav. De skilda förhållningssätt som skapats försvårar en helhetssyn på tillvaron då man ser verksamheten från minst två olika perspektiv vilket det visserligen finns en medvetenhet om men har vi tagit tag i det ordentligt eller är det bara papperstigrar? Den bristande debatten om dessa frågor och den frustration man upplever i organisationen tyder på att det krävs krafttag för att nå i mål med detta. Helheten är viktig varför man kan fråga sig varför enheten som skall syssla med *lessons learned*, utbildning av officerare och doktrinutveckling inte blir samlokaliserad? Under diskussionen fick jag också fram ett antal ramfaktorer som påverkar det manöverutrymme vi har för att agera enligt vald ledningsmetod och manövertänkande och som kan hjälpa mig att förklara varför tillämpningen blir som resultatet visar. Dessa tar jag med mig till hypotesprövningen i reflektionen.

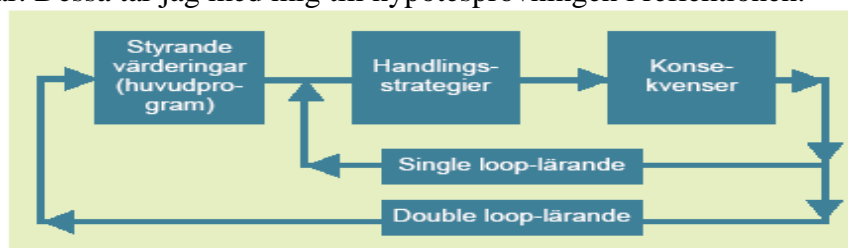


Bild 9 Organizational Learning¹⁹⁷

¹⁹⁷ Kopierad från Pedagogiska grunder sid 166

När jag återkopplar detta mot *OL* ser jag att vi redan i de styrande värderingarna har ett problem som skapar handlingsstrategier i vardagen vilka i slutändan inte skapar de önskvärda konsekvenserna. Det *OL* illustrerar väl här är först och främst att hela kedjan måste hänga ihop i en helhet för att vi skall uppnå detta. I andra hand visar det även på bristen på en *lessons learned* process som kan ta hand om våra och andras erfarenheter och få in dem på rätt plats i modellen och i organisationen i verkligheten. Idag leder detta till att vi anpassar vår förmåga efter pågående insatser istället för efter doktrinen. Utan en fungerande *lessons learned*-process blir sådan lärdomar lätt allmängiltiga sanningar.

6 Reflektioner

6.1 Inledning

Från diskussionen har jag fått med mig en helhetssyn på problemet och ramfaktorer att pröva hypotesen mot. Med utgångspunkt från hypotesprövningen och helhetssynen drar jag nya slutsatser och reflekterar över problemet samt avslutar med egna tankar om vad detta resultat kan tänkas leda till.

6.2 Hypotesprövning

Min utvecklade hypotes var att det borde finnas små skillnader mellan uttryckt teori i doktrin och tillämpning i den dagliga verksamheten men att teorin närmar sig empirin. Men kan de överlappa helt? Spontant efter intervjuerna kändes situationen nästan motsatt den beskrivning som doktrinen och styrdokumentet gav. Dessutom upplevde flertalet av respondenterna situationen värre än jag upplevt den och var förvånansvärt tydliga i sina uttryck. Efter analys av resultatet och slutsatserna från diskussionen får jag fram följande slutliga hypotes. Det finns en avgörande skillnad mellan den uttryckta och den upplevda teorin. Även om det finns positiva inslag så är trenden med centralisering det som framträder. Regelverket i fred som är tvingande i vissa delar gör att teorin uttryckt i doktrinen och tillämpningen av det i vardagen aldrig kan bli helt lika.

Vilka är då ramfaktorerna som påverkar hur bilden ter sig? Från diskussionen fick jag fram följande:

- Lagar och förordningar sätter gränser för vårt manöverutrymme i vår vardag.
- Interoperabilitetskravet påverkar vår metod
- Doktrinen implementeringsgrad ger uttryck för hur vi agerar.
- Gränserna som *ROE* och krigets lagar sätter.
- Behov av återmatning i systemet genom *lessons learned*.
- Kulturen i organisationen sätter gränser för hur vi kan agera.

Jag har illustrerat ramfaktorerna i bilden med heldraget för det som jag tolkar höra till verksamhetsledningen och vardagen och strecket för det som hör till insatsledningen. Min uppfattning är att den bild som den sammantagna situationen med doktrin, styrdokument och tillämpning i vardagen samt den bild vi har av insatsen ger vid handen att manöverutrymmet inom ledningsmetoden uppdragstaktik och grunden för vårt agerande, manövertänkande, är större i insatsledningen även om motsvarande ramfaktorer finns där.

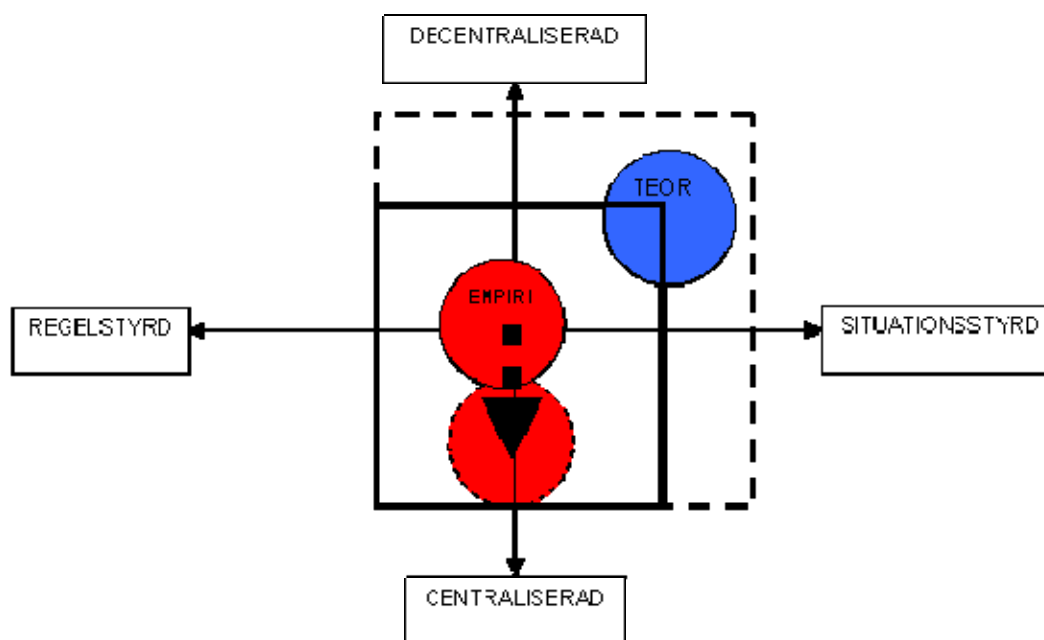


Bild 10 Slutlig hypotes efter hypotesprövning¹⁹⁸

6.3 Nya slutsatser

Först och främst bör man fundera på om teorin *OL* verkligen går att tillämpa på detta problem? Min uppfattning är att det ger en bra bild av situationen. Kopplat till *OL* bör vi kunna peka på att det är fel i kedjan. Det viktiga första steget är att identifiera att det finns fel och en vidare utredning bör kunna svara tydligare på vad som är felet och vad vi i så fall skall förändra. Kopplat till hypotesen kan jag då dra följande slutsatser:

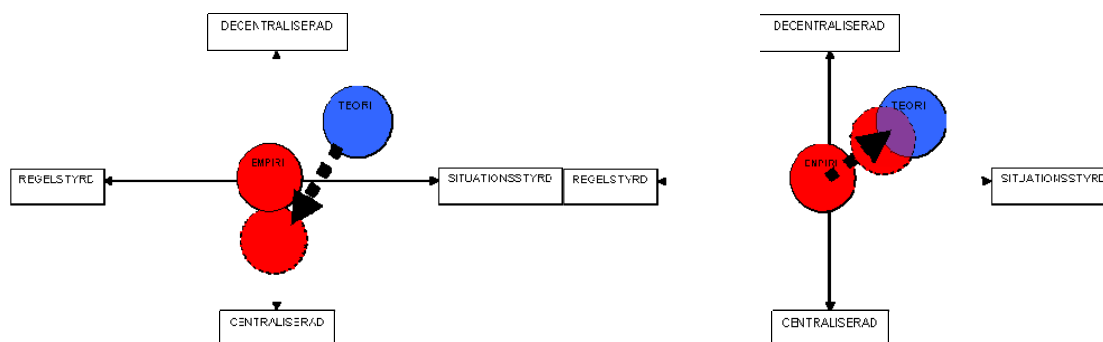


Bild 11 Två vägar att gå?

Den första slutsatsen jag drar av detta är att vi har två vägar att gå, att utveckla doktrinen eller få den fullt implementerad. Vad innebär det då för våra insatsförband? Om vi bara försöker förbättra (eliminera skillnaden) så kommer vi bli tvungen att anpassa och förändra oss på varje enskild erfarenhet från missioner eller insatser. Risken finns att vi drar fel slutsatser om vår doktrin och utvecklingen av den går inte i avsedd eller önskad riktning. Om vi istället reder ut varur denna skillnad uppstår och att det är relevant att göra något åt den bör vi utreda mer exakt hur det hänger ihop med doktrin - styrdokument – tillämpning i utbildning/övning – tillämpning insats. En tänkbar utveckling av doktrinen kan vara fler doktriner där en doktrin för utbildning och övning kan vara ett exempel. Vi måste på något sätt bygga en brygga mellan de olika förhållningssätten.

¹⁹⁸ Grunden till bilden, inklusive begrepp, kommer från Öv Emanuelsons föreläsning under ChP 06-08 ledarskapskurs på FHS 071010

Min andra slutsats är att FM inte är en lärande organisation. Vi försöker ”förbättra” enligt *OL*, dvs vi gör singel-loopar. Även om styrdokumenterna såsom FMS VHL uttrycker att vi jobbar med hela kedjan så uppfattar jag ingen helhetssyn där alla bitar sätts i ett sammanhang på ett sådant sätt att det pedagogiskt framgår. Genom att vi inte tar tag i de skilda förhållningssätten kan vi inte förenas mot ett gemensamt mål eftersom vi arbetar på olika sätt. Enligt min uppfattning är detta kärnan som vi måste ta tag i och här borde doktrinen och den ledningsmetod, eller filosofi som jag helst skulle vilja kalla den, vara det som är i fokus och vår utgångspunkt och inte ett ekonomisystem.

Den tredje slutsatsen jag dragit är att vi kan ha drabbats av administrativ darwinism, en kamp om resurser och den egna enhetens överlevnad. Är det så att våra knappa resurser och ekonomiperspektivet gör att vi fokuserar på den egna enhetens överlevnad och plats i FM istället för att se helheten och gemensamt bidra till det gemensamma målet vilket den tyska administrationen misslyckades med innan och under andra världskriget?¹⁹⁹ Detta är en grogrund för ett särintressenas tyranni där alla försöker göra sitt bästa och värna om den roll och uppgift man har och vi är på god väg mot en förvaltarkultur. Vi förhåller oss till den mindre ramen i min slutliga hypotes och mäter uppnådd effekt ur ett ekonomiperspektiv.

Detta vill jag sammanfatta till två problemområden. Doktrinen kan inte prövas och därmed utvecklas om vi inte först implementerar den och fokus måste skifta från kostnadseffektiv management och organisatoriska processer till den militära professionen. Även om teori och empiri är långt ifrån varandra borde det vara möjligt att förhålla sig till det ena eller det andra då ramfaktorerna är liknande och torde kräva både förståelse och ett förhållningssätt för att hantera dem oavsett om vi är under insats eller hemma i verksamhetsledningen.

6.4 Interna reflektioner

Man kan dra slutsatser av de intervjuades engagemang i problemet och att det diskuteras såväl dagligen på deras arbetsplatser som i ett antal C-uppsatser. De är att det är en viktig fråga och att vi har en bit kvar innan vi nått det önskade tillståndet. En annan fråga som väcks är om vi vågar lita på vår ledningsmetod? Ett stort problem bedömer jag är den frustration vi upplever i vardagen vilket kan ha påverkat utfallet av intervjuerna då det i flera fall upplevdes av mig som en *debriefing*.

Många av de aspekter jag lyft kom också tydligt i dagen då tidigare elever vid chefsprogrammets Markoperativa profilering hade en återträff på FHS. Ett problem som dryftades var att vi rekryteras mot insatsbefattningar och vilka är det då som hamnar på produktionsbefattningar? Effekten av vår utbildning på skolor nämndes också där det konstaterades att man kan doktrinen men att man inte kan tillämpa *OPP*. Vad är betydelsen av detta, att vår utbildning är fel eller att vår doktrin är det? Doktrinen skall ju vara en brygga till de NATO-metoder som används? Skillnaden mellan verkligheten i verksamhetsledningen och vad doktrin och AUP uttrycker var också uppe till diskussion.

Detta tyder på att problemet är aktuellt och viktigt för FM även om jag bara sett på armén i min uppsats. Genom vår gemensamma skolbakgrund och gemensamma grunder i doktrinen torde problemet vara motsvarande i de andra försvarsgrenarna.²⁰⁰

6.5 Externa reflektioner

Finns problemen på andra håll eller i andra sammanhang? När jag studerat litteraturen om ledningsvetenskap och ledarskap kan jag konstatera att man tar upp liknande aspekter. Ett bra

¹⁹⁹ Frieser (2005) sid 25f

²⁰⁰ Återträff MarkOp FHS 071115

och talande exempel är när man ställer sig frågan ”Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande Ledarskap förenliga?”²⁰¹ Hur kan det komma sig att man i princip parallellt tar fram en ledningsmetod och en ledarskapsmodell för att när de är fastställda och nedtecknade kontrollera om de passar med varandra?

Ett aktuellt och intressant problem där jag tror att man skulle kunna använda OL på motsvarande sätt som jag gjort är i skolans diskussion om betyg eller inte. Vad mäter man med betyg? Vad vill man göra och vad gör man egentligen? Ser man skolans effekt i att lära ut grammatik och algebra genom en jämförelse med kostnader och godkända betyg eller är det hur väl man nått upp till att ”utbildningen skall ge eleverna kunskaper och färdigheter samt, i samarbete med hemmen, främja deras harmoniska utveckling till ansvarsställande människor och samhällsmedlemmar”?²⁰²

På lång sikt kommer detta bli fortsatt intressant efterhand som vi får in mer teknik i våra organisationer. De problem som lyfts i forskningen kring NBF om balans mellan central styrning och möjlighet till lokala initiativ stämmer väl överens med vad jag kommit fram till och är giltiga principiellt på alla organisationer som mer och mer förlitar sig på teknik i sin ledning såsom polis och räddningstjänst.²⁰³

6.6 Fortsatt forskning

Med anledning av de stenar jag vänt på och de problem jag lyft som inte ryms att avhandla inom denna uppsats ram ser jag att följande frågor kan vara intressanta för fortsatt forskning:

- Hur kan man förändra eller utveckla organisationen för att minska den upplevda konflikten mellan verksamhetsledning och insatsledning?
- Var i organisationen skall man placera enheter som utbildar officerare, utvecklar doktriner och bearbetar *lessons learned* för att få ut önskad effekt?
- Hur borde vår styrdokument- och doktrinhierarki utvecklas för att få en helhetssyn och gemensam nomenklatur?
- Vart i skolsystemet bör ämnet ”den militära professionen” hamna och vilka områden bör det avhandla?
- Uppföljning av min undersökning med hur det under insats föll ut för NBG?
- Vad finns det för mätverktyg för att mäta frågor som initiativförmåga, ansvarsglädje och ömsesidigt förtroende och andra begrepp som ryms inom ledningsfilosofin uppdragstaktik. Hur skall man jämföra detta mot krav ur ett ekonomiskt perspektiv?
- Är det eller bör det vara skillnad mellan FM och andra myndigheter avseende ledningsmetod med hänsyn till den situation vi skall verka i?

6.7 ”Panta rei” – den konstanta förändringen

När man betraktar den mängden dokument som finns för att styra vår verksamhet och de pamfletter i olika former som är utgivna för att förklara de förändringar som sker i FM så slås man av vilken monumental arbetsinsats som måste ha krävts för att ta fram allt detta. Vilken besvikelse och frustration det kan bli om man inte upplever att det ger förväntad effekt. Implementering handlar mycket om pedagogik – att sälja budskapet! Detta måste till i hela organisationen. Att uppmärksamma brister bör vara ett första steg och där hoppas jag ha bidragit till att väcka några tankar. Nästa avgörande steg är att omsätta detta i praktiken. Öv

²⁰¹ En jämförelse gjordes av uppdragstaktik enligt MSD och Utvecklande ledarskap beskriven i Direkt Ledarskap. Larsson, Gerry och Stenlund, Lena (2004) *Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande Ledarskap förenliga?*, Stockholm, Försvarshögskolan, ILM Serie T:30

²⁰² Ur skollagen 1985:1100, 2§.

http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&dok_id=SFS1985:1100&rm=1985&bet=1985:1100

²⁰³ Brehmer, Berndt ”Ledning i NBF”, i Artéus, Gunnar och Brehmer, Berndt (redaktörer) (2004) *Det nya kriget*, Stockholm, Försvarshögskolan, sid 108f

Emanuelson sammanfattade detta väl under intervjun: *"Idag tror många att man driver FM med retorik men det är med handling vi driver FM."*²⁰⁴

Jag och många med mig har upplevt en FM i konstant förändring sedan mitten av 1990-talet. Det gäller organisation, utbildningssystem för officerare och soldater men kanske framförallt uppgifterna vi skall lösa och den miljö de skall lösas i. Skall vi då gå mot en filosofi och metod som systematiserar och processorienterar vår omgivning eller skall vi bekänna oss till Herakleitos filosofi och ha föränderlighetens konstans som vårt styrande förnuft? *"Man kan inte stiga ner i samma flod två gånger!"*²⁰⁵

Vår doktrin klarar dessa utmaningar, låt oss implementera den så att den kan utvecklas efter situationens krav. Vi måste också återta den militära professionen så att vi i framtiden kan klara de krav situationen ställer på oss.

²⁰⁴ Intervju med Öv Emanuelson 080129

²⁰⁵ Herakleitos (ung. 540-480 f.Kr.) från Efesos såg förändringen som det som är gemensamt för allt. "Panta rei" (allting flyter) och "man kan inte stiga ner i samma flod två gånger" är uttryck som förknippas med honom och som uttrycker det föränderliga som någonting beständigt. Högnäs, Sten (2003) *Idéernas historia: En översikt*, Lund, Historiska Media, sid 18

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

- Andersson, Lars (2001) *Militärt ledarskap – när det gäller*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Artéus, Gunnar och Brehmer, Berndt (redaktörer) (2004) *Det nya kriget*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Baudin, Arne, Ahlström Peter, och Lind, Jonas (redaktörer) (2004) *Mental kraftsamling – tankar om att leda strid och operationer*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Baudin, Arne, Hagman, Thomas och Ångström, Jan (redaktörer) (2002) *En ny medeltid? En introduktion till militärteori i lågintensiva konflikter*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Lund, Studentlitteratur
- Bowden, Mark (1999) *Black Hawk Down*, London, Transworld Publishers
- Collin, Charlotte och Kaiser, Magnus (2005) *Flexibilitet – Hur förstås det i Försvarmakten*, Stockholm, FOI, FOI-R--1851
- Collin, Charlotte, Kaiser, Magnus och Larsson, Per (2004) *FLEXIBILITET – Med fokus på lärandet och beslutandet i Försvarmakten*, Stockholm, FOI, FOI-R--1148
- Cedergren, Anders och Mattson Peter A (redaktörer) (2003) *Uppdragstaktik: En ledningsfilosofi i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Citino, Robert M (1999) *The path to Blitzkrieg: Doctrine and training in the German army 1920-39*, Boulder; Colorado, Lynne Rienner Publishers
- Claesson, Michael, Ericson, Lars och Mattsson, Peter A (redaktörer) (2001) *Manövertänkande: Essäer kring teori och praktisk tillämpning*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Corum, James S (1992) *The roots of Blitzkrieg: Hans von Seeckt and German Military reform*, Lawrence, Kansas, University Press of Kansas
- van Creveld, Martin (1985) *Ledning i krig*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press (svenska utgåvan 2006, FHS)
- Darte, Elin och Engstedt, Danuta Janina (2005) *Försvarmaktens reform: Det nätverksbaserade försvarets roll i utvecklingen*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Deighton, Len (1979) *Blixkrieg: Från Hitlers uppgång till Dunkerques fall*, Stockholm, Atlantis
- Dupuy, Trevor N (1984) *The Evolution of Weapons and Warfare*, New York, NY, Da Capo Press
- Fors, Maria, Larsson, Gerry och Nilsson, Sofia (2006) *Ledarskap och tillit - Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv*, Stockholm, Försvarshögskolan, ILM serie I:16
- Frieser, Karl-Heinz (2005) *The Blitzkrieg Legend: The 1940 Campaign in the West*, Annapolis MD, Naval Institute Press
- Frisk, Göran, Henricsson, Ulf, Salsing, Christer, Rossander, Eric och Wikström, Niklas (2005) *Gemensam strid: Ledning på operativ och taktisk nivå i ett nätverksbaserat försvar*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Försvarsmakten (1995) *Arméreglemente del 2 Taktik (AR 2)*, Stockholm, Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2005) *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm, Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2005) *Doktrin för markoperationer*, Stockholm, Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2001) *För Led, Handbok för Försvarmaktens ledning, organisation och verksamhet i stort*, Stockholm, Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2001) *Grundsyn Ledning*, Stockholm, Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2002) *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm, Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2006) *Pedagogiska Grunder*, Stockholm, Försvarsmakten
- Guderian, Heinz (1952) *Panzer Leader*, London, Penguin Books
- Gudmundsson, Bruce I (1995), *Stormtroop tactics: Innovation in the German army, 1914-1918*, West Port, Connecticut, Praeger
- Gustafsson, Bengt, Hermerén, Göran och Petersson, Bo (2005), *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*, Stockholm, Vetenskapsrådet

- Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta och Åselius, Gunnar (redaktörer) (2006) *Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt, En introduktion i metodlära*, Stockholm, Försvarshögskolan, (bokmanus)
- Hammes, Thomas X (2004) *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*, St Paul, MN, MBI Publishing Company
- Hansson, Lars-Åke (2005) *Vad är ledningsmetod - ett diskussionsunderlag vid Ledsystem workshop den 10-11 maj 2005*, Stockholm, FOI, FOI memo1358
- Horne, Alistair (1969) *To lose a battle: France 1940*, London, Penguin Books
- Håkansson, Kersti och Tirud, Ove (redaktörer) (2002) *Essäer inom krigsvetenskap: Militärteori, doktriner och manövertänkande*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Högnäs, Sten (2003) *Idéernas historia: En översikt*, Lund, Historiska Media
- Jackson, Julian (2003) *The Fall of France: The Nazi Invasion of 1940*, Oxford, Oxford University Press
- Johansson, Katarina och Kylesten, Birgitta (2005) *Hur ser verkligheten ut under internationella missioner? – metod och inledande resultat med syfte att koppla samman militär verklighet och forskning*, Linköping, FOI, FOI-R-1866.
- Kahalani, Avigdor (1992) *The heights of courage: A tank leader's war on the Golan*, Westport, Connecticut, Praeger
- Kaldor, Mary (2006) *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*, Cambridge, Polity Press
- Kallenberg, Kjell och Larsson, Gerry (redaktörer) (2006) *Direkt ledarskap*, Stockholm, Försvarsmakten
- Lagerlöf, Johan och Pallin, Krister (1998) *HÖGRE 2: Doktrin och ledning*, Stockholm, FOA, FOA-R—98-00875-505-SE
- Larsson, Gerry, Nilsson, Sofia och Wallenius, Claes (2006) *Att vara svensk officer på hög ledningsnivå vid påfrestande incidenter under internationella uppdrag: En intervjustudie*, Stockholm, Försvarshögskolan, ILM serie I:20
- Larsson, Gerry och Stenlund, Lena (2004) *Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande Ledarskap förenliga?*, Stockholm, Försvarshögskolan, ILM Serie T:30
- Leonhard, Robert (1991) *The Art of Maneuver: Maneuver-Warfare Theory and AirLand Battle*, Novato, California, Presidio Press
- Lind, William S (1985) *Handbok Manöverkrigföring*, Boulder, Colorado, Westview Press, 2002 års svenska utgåva redaktörer Baudin, Arne och Rekkedal Nils Marius
- von Manstein, Erich (2004) *Lost victories: The War Memoires of Hitler's Most Brilliant General*, St Paul, MN, MBI Publishing Company
- Matthew, Lloyd J. (editor) (2002) *The Future of the Army Profession*, Boston, IL, McGraw-Hill Primis Custom Publishing
- McCann, Carol and Pigeau, Ross (editors) (2000) *The Human in Command: Exploring the modern military experience*, New York, NY, Kluwer Academic/Plenum Publishers
- Posen, Barry R (1984) *The sources of military doctrine: France, Britain and Germany between the world wars*, Ithaca, NY, Cornell Univeristy Press
- Rekkedal, Nils Marius (2002) *Modern krigskonst: Militärmakt i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Rekkedal, Nils Marius och Zetterling, Niklas (2004) *Grundbok i Operationskonst: Utvecklingen av operationskonsten och dess teorier*, Stockholm, Försvarshögskolan
- Rothbrust, Florian K (1990) *Guderian's XIXth Panzer Corps and The Battle of France: Breakthrough in the Ardennes, May 1940*, Westport, CT, Praeger Publishers
- Samuels, Martin (1995) *Command or Control? Command, Training and Tactics in the British and German Armies 1888-1918*, London, Frank Cass Publishers
- Smedberg, Marco (2001) *Militär Ledning: Från Napoleonkrigen till Bosnienkrisen*, Lund, Historiska Media
- Swain, Richard M. (1995) *"Lucky War": Third army in Desert Storm*, Fort Leavenworth, Kansas, US. Army Command
- Widén, Jerker och Ångström, Jan (2004) *Militärteorins grunder*, Stockholm, Försvarsmakten

Zetterling, Niklas (2003) *Blixtkrig*, Stockholm, Försvarshögskolan

Författningar:

Förordningen (2000:555) med instruktion för Försvarsmakten
Försvarsmaktens föreskrifter om verksamheten vid Försvarsmakten (verksamhetsordning), VFM (FFS 2007:4)
Verksförordningen (1995:1322)

FM skrivelser:

Försvarsmakten (2007) *HKV beteckning 09 100:60368 Strategiskt styrdokument för Försvarsmakten*, Stockholm, HKV
Försvarsmakten (2007) *Bilaga till HKV beteckning 09 100:60374 FM Styrmodell*, Stockholm, HKV
Försvarsmakten (2007) *HKV beteckning 01 600:70591 Arméns Utvecklingsplan 2008-2017 – Utgåva 1*, Stockholm, HKV

Internet

12M 080304: http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_sv.html
Canadian Army Journal 080302:
http://www.army.forces.gc.ca/caj/documents/vol_04/iss_3/CAJ_vol4.3_14_e.pdf
FOI 071128: http://www.foi.se/FOI/templates/Page____1125.aspx
FOI 071129: http://www.foi.se/FOI/templates/Page____1214.aspx
FM 7-0 080302: <http://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/7-0/index.html>
Franska Doctrine 080302, Marsnumret 2004:
http://www.cdef.terre.defense.gouv.fr/publications/doctrine/doctrine02/Us/doctrine2_US.pdf
Handelshögskolan 080227:
<https://studentweb.hhs.se/courseweb/CourseWeb/Public/PhD103/0704/Grouped%20theory.ppt>
Nationalencyklopedin:
Deduktiv metod 080318 http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=151411
Induktiv metod 080318 http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211251
Hypotetisk deduktiv metod 080318 http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=207450
Kvalitativ metod 080313 http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=234209&i_history=1
Reliabilitet 080318 http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=292172
Validitet 080318 http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=338295
Sveriges Riksdag 083019 Skollag SFS 1985:1100
http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3911&dok_id=SFS1985:1100&rm=1985&bet=1985:1100

Övriga källor

Artiklar

”Vart tog alla uppkäftiga majorer vägen?” Öv 1 Henricsson i Officerstidningen nr 2/2008

FM Intranät:

EMIL, Sammanfattning och beskrivning av FMS VHL 2003

Referenslitteratur

Lena Persson (2006) ”Hur tillämpar Försvarsmakten uppdragstaktik?”
Nicklas Eriksson (2005) ”Manöverkrigföringens principer i förbandsövningsverksamheten”
Erik Preutz (2005) ”Är det praktiskt med god organisationsteori?”
Rienecker, Lotte (2002) *Problemformulering*, Malmö, Liber
Jesper Söderström (2005) ”Manövertänkande – lämpligt vid alla insatser?”
Laura Swaan Wrede (2005) ”Uppdragstaktik- att leva som vi lär”

Thurén, Torsten (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Stockholm, Liber
Wirström (2004) ”Uppdragstaktik – ja tack men inte vid verksamhetsledning”

Intervjuer

I författarens ägo:

Briggen Karl Engelbretsson 080122

Öv Anders Carell 080123

Öv Anders Emanuelson 080129

Övlt Anders Byrén 071217

Övlt Mikael Frisell 080128

Övlt Stefan Hallström 080130

Övlt Jan Johansson 071219

Övlt Rickard Johansson 080130

Övlt Lars Karlsson 071207

Föreläsningar

Öv Emanuelsons föreläsning under ChP 06-08 ledarskapskurs på FHS 071010

Återträff MarkOp 071115

Arbetshandlingar

Utkast 3 Armégemensam del till arbetet med AG Mål 050224, ej indaterad som skrivelse, kopia i författarens ägo.

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuurval

Uppsatsen är avgränsad till armén och ämnesvalet gör att jag behöver respondenter som jag bedömer är väl insatta i doktriner och som arbetat i eller med att skapa förutsättningar för insatsförbandet NBG från nivån bataljon till arméledning. *Core Bn* (41.RRBn) i NBG är valt för att det är i högsta grad aktuellt, sammansatt enligt konceptet i bilden nedan och minst i bataljonsstorlek.

System för utbildning, beredskap och insats

Nummersatta, kaderorganiserade insatsförband

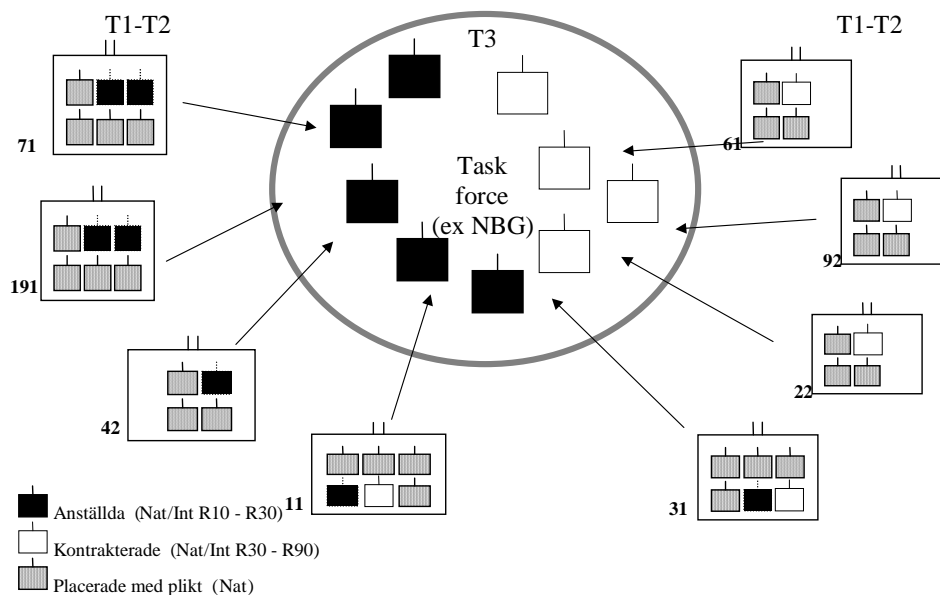


Bild 12 Koncept i vilket vi skall skapa förutsättningar för att använda vald metod.²⁰⁶

Respondenter:

- Övlt Rickard Johansson CO 41.RRBn (i förbandet)
- Briggen Karl Engelbrektsson FCdr NBG 08 (i förbandet)
- Övlt Jan Johansson HKV/PROD (stöd till utbildning)
- Öv Anders Carell HKV/ATS (stöd till utbildning)
- Öv Anders Emanuelson SÄKINSP, fd C P7 (utbildning)
- Övlt Mikael Frisell HKV/LEDS (stöd till utbildning)
- Övlt Stefan Hallström MSS, fd Utbled P7 (utbildning)

Referensgrupp:

- Övlt Lars Karlsson C Pbat/I 19 (utbildning)
- Övlt Anders Byrén HKV/LEDS, fd Utbled Pbat/I 19 (utbildning)

Bilaga 2 Intervjuunderlag

Bakgrund

Mitt namn är Jari Mäkelä och jag tillhör I 19. Just nu studerar jag på FHS ChP 06-08 och skriver en uppsats med arbetsnamnet ”Utbildning mot manövertänkande?”.

Syftet med uppsatsen är att undersöka om vi, med ledningsmetoden som vi tillämpar den i vår dagliga gärning, kan skapa förutsättningar för våra insatsförband att leva upp till manövertänkande samt att leda och bli ledda enligt vår valda ledningsmetod, uppdragstaktik.



Bild 13 Manövertänkande som grund för vårt agerande.²⁰⁷

Detta gör jag genom att inledningsvis beskriva begreppen och de krav de ställer på vårt sätt att utöva ledning och även vad Försvarsmakten som förvaltningsmyndighet ställer för krav – uttryckt teori.

Därefter undersöker jag tillämpningen av detta, kopplat till att skapa förutsättningar för insatsförbanden, genom intervjuer – upplevd teori.

Slutligen för jag en diskussion om eventuella avvikelser och orsaker mellan uttryckt och upplevd teori samt värderar om, och i så fall vad, vi bör förändra.

Syfte

Syftet är att få de intervjuades personliga upplevelse av och uppfattning om skillnader mellan uttryckt teori (doktrin) och faktisk tillämpad teori i den dagliga verksamheten. Jag vill även få deras uppfattning om vart vi är på väg med metod och filosofi och om den tillämpade metoden eller något annat behöver påverkas.

Syftet är inte att utvärdera och dokumentera ledning eller ledarskap i NBG 08!

Du och ett tiotal personer till kommer att intervjuas. Era namn, plats och tidpunkt för intervjun kommer att anges i referensförteckning. Får jag (också) ange ditt namn i referensförteckningen?

Samtliga intervjuresultatet sammanställs, tolkas och analyseras. Ingen intervjuperson kommer att få sitt namn kopplat till särskilda citat eller yttranden om de inte tillfrågas. Hanteringen av intervju, intervjudata och uppsatsarbete följer de etiska reglerna som angetts av Vetenskapsrådet (2005). Är detta villkor som du ställer upp på?

Går det bra om jag spelar in intervjun?

Du kommer att få möjlighet att ta del av sammanvägt intervjuresultat enligt etiska regler och för att säkerställa intervjuresultatet.

Min intervju innehåller tre delar, först en del om nuläget, därefter en del om vart vi är på väg och slutligen om kopplingen till insatsförbanden. Intervjun kommer att ta ungefär 45 minuter, ej längre än 55 minuter.

Frågor

Nulägesbeskrivning:

1. Hur förhåller du dig till begreppen decentraliserad ledning och situationsanpassad ledning om du ser till din roll i organisationen?
Rent praktiskt - hur yttrar detta sig i din organisation?
I vilka situationer är det inte tillämbart?
2. Hur upplever du att initiativ, flexibilitet och indirekt metod tillämpas:
under stöd till utbildning av insatsförband?
i utbildning och övning av insatsförband?
Hur kan du förklara dessa skillnader/likheter?
3. Hur ser du på påståendet: "uppdragstaktik skall genomsyra all verksamhet i Försvarsmakten" från Grundsyn Ledning?
Varför, utveckla?
4. I vilken grad anser du att doktrins metod och filosofi är implementerad?
Hur yttrar det sig?
Varför? Ser du något hinder?

Framåtblick:

5. Upplever du att det är tillfyllest med en ledningsmetod eller bör vi överväga olika ledningsmetoder?
Om du ser till olika uppgifter (fred – kris – krig - multinationella PSO/nationellt) hur påverkar dessa val av ledningsmetod?
Är den absolut eller relativ? Utveckla gärna ditt resonemang.
6. Är det denna spännvidd vi skall kunna hantera och vad innebär det då för manövertänkande och uppdragstaktik?

Omsätta från fred till insats:

7. Kopplat till det vi diskuterat – hur ser du på påståendet "*Train as you fight*"?
8. Något du vill lägga till som du saknar?

"Reservfrågor" – om detta inte har framkommit i svaren tidigare:

9. Upplever du att det finns verksamhet eller uppgifter i den dagliga gärningen som hämmar oss i tillämpningen av uppdragstaktik och manövertänkande i insatsen?
Finns det konflikter mellan förvaltning/verksamhetsledning och manövertänkande/uppdragstaktik?
10. Är det utifrån ledning och ledningsmetod något specifikt område du upplever att vi behöver utveckla – t.ex. doktrin, implementering, tillämpning, utbildning, organisation?

Referensgruppen:

11. Vad anser du om intervjun och intervjufrågorna? Kvalitet och relevans?