



## Självständigt arbete krigsvetenskap (15hp)

<i>Författare</i> Niklas Blomqvist	<i>Kurs</i> 1MK023
<i>FHS Handledare</i> Michael Dorn	<i>Kontakt</i> Niklas.Blomqvist@student.fhs.se

### **LIKFORMIGHET I LEDNING?**

#### **Hur omhändertar försvarsmakten begreppet ledning?**

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler för ledning –teknik, människa och metod– i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

Metoden som används utgörs av en kvalitativ metod som analyserar försvarsmaktens inriktande och styrande dokumentation.

Resultatet visar att försvarsmakten till stor del omhändertar krigsvetenskapens teorier om ledningssystem.

Det finns idag en otydlighet hur begreppet ledning omhändertas av försvarsmakten. Från att historiskt varit en egenskap hos en befälhavare har ledning i nutid utvecklats till något som har karaktäriserats till att utgöra ett system där människor möter metoder och teknik med syfte att skapa en planerad samordning av en given verksamhet med givna komponenter i en mer eller mindre känd kontext. Ledning inom försvarsmakten definieras olika beroende på vilket reglemente, doktrin eller anvisning som behandlar området.

Forskningsmässigt är ämnesområdet är relativt nytt, även om företeelsen ledning troligtvis har funnits så länge som människan har ägnat sig åt strid och krigskonst. Genom systematisering, vetenskapligt intresse och inte minst en teknisk utveckling, har behovet av att studera krigets ledning ökat för att kunna behålla och utveckla krigföringsförmåga.

#### **Nyckelord**

**Ledning, operationer, strategiska, operativa, taktiska, C2, C3, teknik, människa och metod**

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>BAKGRUND</b>	<b>3</b>
1.1	INLEDNING	3
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3	SYFTE	4
1.4	AVGRÄNSNINGAR	5
1.5	FORSKNINGSLÄGE	5
1.6	MÅLGRUPP	7
1.7	DEFINITIONER OCH BEGREPP	7
1.8	DISPOSITION	8
<b>2</b>	<b>TEORI</b>	<b>9</b>
2.1	LEDNING AV OPERATIONER	9
2.2	LEDNING SOM ETT SYSTEM	10
2.2.1	<i>Ledningsteknik</i>	11
2.2.2	<i>Ledningsmetod</i>	12
2.2.3	<i>Människan och ledning</i>	13
2.3	SAMMANFATTNING AV BEGREPP OCH ASPEKTER MOT LEDNING OCH OPERATIONER	15
<b>3</b>	<b>METOD</b>	<b>16</b>
3.1	OPERATIONALISERING	18
3.1.1	<i>Variabel: ledningsteknik</i>	18
3.1.2	<i>Variabel: ledningsmetod</i>	18
3.1.3	<i>Variabel: människan och ledning</i>	18
3.2	MATERIAL OCH KÄLLKRITIK	19
3.2.1	<i>Militärteoretiska källor</i>	19
3.2.2	<i>Övrig empiri</i>	19
3.2.3	<i>Validitet</i>	20
3.2.4	<i>Realbilitet</i>	20
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b>	<b>21</b>
4.1	LEDNING AV MILITÄRA OPERATIONER	21
4.1.1	<i>Ledning på militärstrategisk nivå</i>	21
4.1.2	<i>Ledning på operativ nivå</i>	22
4.1.3	<i>Ledning på taktisk nivå</i>	23
<b>5</b>	<b>ANALYS</b>	<b>26</b>
5.1	LEDNINGSTEKNIK	26
5.2	LEDNINGSMETOD	27
5.3	MÄNNISKA OCH LEDNING	28
5.4	SAMMANFATTNING AV ANALYS	29
<b>6</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>30</b>
6.1	CENTRALA BEGREPP OCH ASPEKTER FÖR LEDNINGSTEKNIK	30
6.2	CENTRALA BEGREPP OCH ASPEKTER FÖR LEDNINGSMETOD:	31
6.3	CENTRALA BEGREPP OCH ASPEKTER FÖR MÄNNISKA OCH LEDNING:	31
<b>7</b>	<b>REFLEKTIONER KRING PROBLEMET OCH ÄMNET</b>	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>FRAMTIDA FORSKNING</b>	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b>	<b>37</b>
9.1	EJ TRYCKTA KÄLLOR	37

# 1 Bakgrund

## 1.1 Inledning

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler för ledning –teknik, människa och metod– i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

Ledning är avgörande för att överhuvudtaget kunna ha en krigföringsförmåga.

Militärteoretikern Martin van Creveld uttrycker det så här: ”Ledning kan definieras som en funktion som måste utövas i stort sett hela tiden för att en armé ska kunna existera och användas”.<sup>1</sup>

Ledning är den funktion hos ett insatssystem som producerar inriktning och samordning av insatsen i syfte att den ska uppnå uppställda mål.<sup>2</sup>

Ledning har att hantera hur människan med tillgängliga medel strävar efter att vinna den tvekamp som kriget består av, den kamp som Carl von Clausewitz beskrivet i första kapitlet av sitt samlingsverk ”Om kriget”. Vad är kriget, frågar Clausewitz, och beskriver det som en duell mellan motståndare, en brottningsmatch där metaforen står för den våldsakt som krävs för att påtvinga motståndaren vår vilja<sup>3</sup>. För att föra in ledning som ett något mer modernt begrepp än vad som Clausewitz har att definiera, kan andra metaforer nyttjas, dock är grunden till behovet av ledning det samma idag så då, oaktat den teknik och de erfarenheter som har fört krigsvetenskapen och krigets hantverk fram till dagens nivå och utförande. För att fortsätta bygga vidare på metaforen om brottarna, så kan modern ledning, där befälhavaren inte längre ensam utgör begreppet, sägas utgöra den arena som matchen hålls i, med ett antal komponenter: ringen, domaren, poängräkningssystemet och TV-kamerorna som distribuerar informationen om matchen till den som så önskar. Människan försöker göra genom utvecklandet av moderna ledningssystem, att förminska och påverka det som i ”Om kriget” beskrivs som dimma och friktioner, genom teknik, systematisering och nivåindelning. Dimman och friktionerna återkommer dock och påverkar de områden där mötet mellan duellanterna uppstår.

Det finns ett inbyggt motsatsförhållande mellan den mängd information som vi önskar oss för att nå visshet, eller skingra dimman, och den effekt som vi kan få med stöd av den. ”Ju mer information som finns tillgänglig, desto mer tid behöver vi emellertid för att behandla den, och desto större är risken att vi inte klarar av att skilja mellan det relevanta och det irrelevanta, det viktiga och det oviktiga, det pålitliga och det opålitliga samt det sanna och det falska”<sup>4</sup>

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler för ledning –teknik, människa och metod– i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

---

<sup>1</sup> van Creveld, Martin, *Ledning i krig*, Försvarshögskolans utgåva, Elander Gotab, (Stockholm, 2003), sida 8.

<sup>2</sup> Brehmer, Berndt, *Insatsledning, Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*, Försvarshögskolan, Elanders, (Stockholm, 2013), sida 16.

<sup>3</sup> von Clausewitz, Carl, *Om kriget*, 1991, Bonnier förlag, Tredje tryckningen, (Stockholm 2006), sida 29.

<sup>4</sup> van Creveld, 207.

## 1.2 Problemformulering

Professor Berndt Brehmer menar att ledning är ”den funktion som inriktar och samordnar verkanssystemet i syfte att insatsen ska kunna lösa sin uppgift”<sup>5</sup>.

Ledning är ett samlingsbegrepp som har en tydlig definition inom krigsvetenskapen, men inte på något sätt i Försvarsmakten. Det ter sig som att det saknas en tydlig definition på ledning i försvarsmakten. Det finns tendenser till att området i huvudsak behandlas som en designvetenskap. Med designvetenskap avses ett arbete med syftet att tillgodose behovet av tekniska stödsystem för att kunna leda oaktat geografiska omständigheter.

Ledning är ett begrepp som återfinns på försvarsmaktens tre ledningsnivåer, militärstrategisk, operativ och taktisk. Detta innebär att begreppet tolkas olika beroende på vilken nivå och organisation som är gällande. Ledning behandlas i försvarsmaktens inriktande och styrande dokument såväl som en funktion, en grundläggande förmåga och som en del av ledarskap. Då försvarsmakten utgör en hierarkisk strukturerad organisation borde detta innebära att vissa aspekter återkommer på de olika nivåerna och därmed harmoniserar med varandra. Genom att analysera hur begreppet ledning används och behandlas i militära reglementen och doktriner kan de centrala begreppen identifieras och systematiseras.

Ledning är enligt Brehmer tredelad och består av variablerna: ledningsteknik, ledningsmetod samt människa och ledning.<sup>6</sup>

*Frågan är hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler –teknik, människa och metod– för ledning i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.*

*Om detta görs i någon eller flera nivåer, hur görs då detta?*

Uppsatsens övergripande frågeställning har ambitionen att förtydliga sammanhanget mellan ledningsvetenskapen och organisationsperspektivet för begreppet ledning. Om detta görs kan verksamheten bli tydligare, främst genom en ökad medvetenhet och möjlighet att situationsanpassa ledningen till rådande omständigheter. Detta är viktigt för organisationens förmåga att kunna leverera effekt och nå uppsatta mål.

## 1.3 Syfte

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler för ledning –teknik, människa och metod– i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

*Frågan är alltså:*

*Hur omhändertas krigsvetenskapens tre variabler –teknik, människa och metod– för ledning i försvarsmaktens tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.*

*Om detta görs i någon eller flera nivåer, hur görs då detta?*

---

<sup>5</sup> Brehmer, 22.

<sup>6</sup> Brehmer, 16.

## 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer att behandla begreppet ledning enligt professor Berndt Brehmers definition i boken *Insatsledning*. Med begreppet ledningen avses alltså "...den funktion hos ett insatssystem som producerar inriktning och samordning av insatsen i syfte att den ska uppnå uppställda mål"<sup>7</sup>

Med hänsyn till den valda inriktningen att diskutera vilka aspekter av ledning som ses som centrala av försvarsmakten, kommer uppsatsen vidare att omfatta enbart ledning av militära enheter som återfinns i en samlad insatsorganisation där mandatet att leda dessa enheter finns vid en hierarkisk toppnivå eller på en nivå som beslutats av den högsta hierarkiska nivån. Detta innebär att försvarsmaktens myndighetsutövande inte kommer att utgöra uppsatsens perspektiv.

Ledning kommer inte att behandlas ur ett designvetenskapligt perspektiv och inte heller i form av den rena funktionsledningen [funktionstaktiken] av tjänstegrenen. Skälet till denna avgränsning är enbart med hänsyn till ämnesbredden och det begränsade utrymmet i uppsatsen.

Uppsatsen kommer inte att behandla området ledningskompression annat än genom ett erkännande att fenomenet existerar och kan påverka effekten av operationer.<sup>8</sup>

Uppsatsen kommer inte att beröra eller använda försvarsmaktens kommande *doktrin för ledning* då denna i skrivande stund ej är fastställd och utgiven.

## 1.5 Forskningsläge

Det förefaller inte finnas någon omfattande forskning avseende ledning som system, detta har konstaterats genom kontakt med professor Brehmer<sup>9</sup> samt med stöd av personal ur Anna Lindh-biblioteket med sökningar i litteratur och databaser.

Den forskning som funnits ligga närmast ämnet är de teorier om taktik och strategi som Carl von Clausewitz beskriver i sitt verk *Om Kriget*. Detta verk utkom första gången 1832 och har studerats inom krigskonsten sedan dess. Clausewitz verk utgör en av svensk krigsvetenskaps grunder och är ett av de viktigare inom ämnet. I denna uppsats har den svenska översättningen från 1991 använts. Boken omfattar grunden till krigföring såsom den uppfattas i försvarsmakten idag.

Hans teorier om anfall och försvar och hur människan fungerar i krigets miljöer utgör en bra grund för studier av ledning. Detta trots den avsevärda skillnad i teknik som knappast Clausewitz hade kunnat förutspå. Carl von Clausewitz har formulerat teser som fortfarande är allmängiltiga, dock kan den tekniska progressionen göra att hans teser behöver granskas innan de används. Ett tydligt exempel på detta är hur han regelmässigt ser försvaret som den starkaste formen av krigföring, något som moderna teknik med allt mer effektiva vapensystem har ruckat något på. Ett tydligt exempel på detta förhållande är kriget i Irak och Kuwait, där en försvarsgrupperad motståndare blir underlägsen anfallaren. Å andra sidan utgör hans teser om anfallets kulmination fortfarande ett fullgott alternativ när det kommer till ledning av militära operationer, likväl som tyngdpunktsanalys är en självklar del av till exempel

---

<sup>7</sup> Brehmer, 16.

<sup>8</sup> *Militärstrategisk doktrin med doktrinära grunder (MSD 12)*, Försvarsmakten. FMLOG Grafisk produktion, (Stockholm, 2011), sida 32.

<sup>9</sup> E-mail, i författarens ägo, 2014-04-10 07:45.

planeringsmodeller som GOP<sup>10</sup>. Detta fenomen kan antyda att abstraktionsnivån på Clausewitz teorier har ökat, dock utgör dessa en fortsatt generell militärteoretisk grund. von Clausewitz teorier om friktioner, anfall och försvar ger en del av uppsatsens teori. Det är dessa teorier som behandlar den miljö där begreppet ledning återfinns i ett operationsperspektiv, vilket alltså beskrivs utifrån respektive ledningsnivå i uppsatsens empiri.

Modernare verk i ämnesområdet som utgör en naturlig del av forskningen av ledning handlar främst om teorier om manöverkrigföring och den del av manöverkrigföring som har kommit att benämnas *uppdragstaktik*. *Uppdragstaktiken* har en självklar roll som ledningsfilosofi i svenska försvarsmakten – vilket gör att den är mycket användbar – och det är lätt att spåra dessa teorier i den empiri som återfinns i uppsatsen. Här kan särskilt framhållas William S Lind med sin *Handbok manöverkrigföring*, utgiven 1985, svensk översättning 2002 via Försvarshögskolans försorg. Lind har med sin handbok på ett pedagogiskt sätt presenterat uppdragstaktik inom ramen för manöverkrigföring. Denna bok beskriver konkret hur uppdrag kan eller bör nyttjas vid krigföring. Boken används vid svensk officersutbildning och anses vara pedagogisk och välbalanserad.<sup>11</sup>

Hans teorier om uppdragstaktik och manövertaktik ger viktiga delar i begreppet ledning och utgör grunden till den ledningsfilosofi såsom försvarsmakten ser den. Då uppdragstaktiken är en del av den metod som beskrivs i empirin, är det lämpligt att använda Linds teorier om uppdrag.

Ett välbeprövat sätt att analysera ledning och dess utveckling är att anta det historiska perspektivet och kombinera detta med fallstudier. Här finns Martin van Crevelds *Ledning i krig*, utgiven 1985, översatt till svenska 2003 via Försvarshögskolan. Boken har en normativ ansats och undersöker ledning i krig ur ett perspektiv som sträcker sig från stenålder till nutid. Boken ger en bra översikt hur ledning som begrepp har växt fram och utvecklats i korrelation med krigföringens ökade komplexitet. Crevelds teorier omfattar ledningssystemet som en naturlig del av manöverkrigföringen och har ett perspektiv som väl överensstämmer med försvarsmaktens uppfattning om ledning av dess verksamhet.

Särskilt van Crevelds reflektioner i ämnet, där han framhåller att ledning inte kan ses som en isolerad företeelse, utan måste integreras i all verksamhet för att kunna förstås rätt, utgör en inspirerande forskningskälla. Här återfinns även teorier om uppdragstaktik och hur ledningen förhåller sig till uppdragstaktiken. Dessa teorier utgör utgångspunkten för hur chefens roll kan sättas i perspektiv till begreppet ledning.

Den svenska forskning som funnits ligga närmast forskningsfrågan är professor Berndt Brehmers verk i ledningsvetenskap, *Insatsledning, Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*, utgiven 2013 vid Försvarshögskolan. Professor Brehmer har skrivit denna bok med syftet att introducera ämnet ledningsvetenskap. Boken utgör dock mycket mer än så. Den är en mycket välskriven bok som sammanfattar de begrepp och aspekter som ledning omfattar ur ett vetenskapligt perspektiv.

Professor Brehmer har i sin bok strävat efter att systematisera och teoretisera begreppet ledning mot en militär organisation .

---

<sup>10</sup> Guidelines of Operational Planning.

<sup>11</sup> Lind, William S, *Handbok Manöverkrigföring*, Försvarshögskolans utgåva [red Baudin & Rekkedal], Elander Gotab, (Stockholm, 2002), förord av Arne Baudin.

Brehmer tar på ett naturligt sätt med teorierna om manöverkrigföring och uppdrag, vilket gör att boken ger ett teoretiskt perspektiv på vad som tillämpas i försvarsmakten. Boken ger även en väl samlad bild av den grundläggande forskning inom området som genomförs vid Försvarshögskolan.

Ur detta verk har teorierna om ledningssystemet som tredelat, med teknik, metod och människa hämtats. Detta utgör en central del av uppsatsens teori och metod.

## 1.6 Målgrupp

Läsaren förutsätts ha en kunskaps- och förståelse nivå i militärteori minst motsvarande grundnivå. Detta innebär att kunskaper i försvarsmaktens doktriner, reglementen och anvisningar krävs för att till fullo kunna tillgodogöra sig uppsatsens innehåll.

## 1.7 Definitioner och begrepp

*Försvarsmaktens* gällande doktriner, reglementen och anvisningar är att anse som normerande i denna uppsats. Detta inkluderar nomenklatur, begreppsförklaringar och teoretiska modeller.

*Aspekt.* Synvinkel, sida (av något)<sup>12</sup>

*Begrepp.* Något som kan sägas vara noggrant bestämt.<sup>13</sup>

*Militär operation* är en sammanfattande benämning på militära handlingar eller genomförande av uppgifter som, oavsett ledningsnivå, syftar till att nå ett bestämt mål.<sup>14</sup>

*Grundläggande förmågor* är vad som krävs för att nå effekt med en militär operation. Förmågorna är *ledning, uthållighet, rörelse, verkan, skydd och underrättelser/information*. Att använda grundläggande förmågor är en analysmodell där vikten av de sex olika faktorerna varierar med uppgiften men alltid återfinns. I denna uppsats kommer förmågan *ledning* att användas.<sup>15</sup>

*Ledning.* Utgörs av tre delkomponenter vilka i uppsatsen benämns: ledningsteknik, ledningsmetod samt människa och ledning. Dessa tre motsvarar vad Brehmer kallar ledningssystem, ”...det mandat, den organisation och de roller, metoder och stödsystem som tillsammans utgör ledningssystemet”<sup>16</sup>. <sup>17</sup> Ledning är den funktion hos ett insatssystem som producerar inriktning och samordning av insatsen i syfte att den ska uppnå uppställda mål.<sup>18</sup>

*Verkanssystem eller verkansfunktion.* Detta är den del av en militär organisation som genom samordning och order från ledningsfunktionen åstadkommer kinetisk eller annan verkan.

---

<sup>12</sup> [http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se/sve/begrepp?i\\_h\\_word=aspekt](http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se/sve/begrepp?i_h_word=aspekt). 2014-05-22. Kl. 1218.

<sup>13</sup> [http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se/sve/begrepp?i\\_h\\_word=begrepp](http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se/sve/begrepp?i_h_word=begrepp). 2014-05-22. Kl. 1220.

<sup>14</sup> Reglemente för markoperationer, Remiss 3, Försvarsmakten, (Stockholm 2009), sida 41.

<sup>15</sup> Cedergren, Anders & Mattsson, Peter A (Red), Uppdragstaktik – en ledningsfilosofi i förändring, Försvarshögskolan Stockholm, Elanders 2003.

<sup>16</sup> Brehmer, 17-18.

<sup>17</sup> Ledning är i uppsatsen även att likställas med det engelska uttrycket *Command and Control, C2 eller Command, Control, Communications, C3*.

<sup>18</sup> Brehmer,16.

## **1.8 Disposition**

Uppsatsen omfattar totalt nio kapitel.

Första kapitlet

Inledning och uppsatsens formalia. Vidare återfinns avgränsningar och centrala begrepp som är viktiga för läsarens förståelse i ämnesområdet.

Kapitel två

Teorier och den tidigare forskning som finns inom mitt ämnesområde. Här redogörs för den militärteoretiska grunden till begreppet ledning.

Kapitel tre

Uppsatsens metod och vald operationalisering. Beskrivning av det analysverktyg som används i uppsatsen.

Kapitel fyra

Uppsatsens empiri. Omfattar en redogörelse för vad utgör grunden för ledning av en generell militär operation samt vad som utgör ledningsnivåernas viktigaste karaktäristik. Detta omfattar även en beskrivning för hur begreppet ledning omhändertas i försvarsmaktens reglementerade anvisningar och doktriner.

Kapitel fem

Analys av empiri och en presentation av analysens resultat.

Kapitel sex

Slutsatser av analysens resultat.

Kapitel sju

Personliga reflektioner kring ämnet och uppsatsens innehåll.

Kapitel åtta

Förslag på framtida forskning inom ämnet ledning och ledningsvetenskap.

Kapitel nio

Litteraturförteckning.



## 2 Teori

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler – teknik, människa och metod– för ledning i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

Stödfråga:

Om detta görs i någon eller flera nivåer, hur görs då detta?



Översikt av försvarsmaktens ledningsnivåer.

### 2.1 Ledning av operationer

I syfte att skapa en kontext och ge ett militärteoretiskt perspektiv på vad som avses med en militär operation och vad som därigenom omfattas av ledning behövs först en presentation av den teoretiska bakgrunden. Genom denna beskrivning kommer läsaren att ges en ökad förståelse i ämnet, vilket underlättar läsningen av uppsatsen. En militär operation utgör ramverket till ett antal sammanlänkade handlingar som förbinds i tid och rum. För att samordna dessa handlingar och skapa den egentliga operationen krävs ledning.

Syftet med en operation ur ett rent militärt perspektiv kan sägas vara att planera och leda dessa enskilda stridshandlingar på ett sätt som leder till ett mål. Carl von Clausewitz kategoriserar detta i två nivåer, den taktiska och den strategiska. Den taktiska nivån behandlar läran om stridskrafternas användning i strid, och utgör det begrepp som ligger närmast den moderna operationen. Detta då taktiken har att med stöd av ett antal aktiviteter, samordna ett antal självständiga aktiviteter till en större helhet<sup>19</sup>.

En operation består ytterst av ett antal handlingar som har till mål att utföra stridshandlingar. Stridshandlingar kan bedrivas genom att anfalla eller försvara.

Vad innebär begreppet anfall?

Anfallet förhåller sig till försvaret såsom ett motsatsförhållande, en växelverkan. Ett anfall är en dynamisk handling, en offensiv som utgör en kraftkälla så länge det finns en moralisk och fysisk överlägsenhet. När anfallet har nått sitt syfte eller försvagas så den offensiva handlingen inte längre kan utföras, kan mycket väl anfallet övergå till ett försvar därför att andra möjligheter inte står till buds. Anfallet består till viss del även av försvarsåtgärder, även om anfallet utförs som en rörelse.<sup>20</sup>

Vad innebär begreppet försvar?

Enligt von Clausewitz kan försvaret ses som ett sätt att parera en stöt (i fäktning, författarens anmärkning), varje handling som utförs med syftet att försvara är en försvarsåtgärd som först blir en sådan när motståndaren utför ett anfall. Den defensiva handlingen parerar alltså och förhåller sig till motståndarens offensiva, anfallet. Dock är det så, fastställer von Clausewitz, att inom begreppet försvar kan även försvararens motanfall inrymmas. Alltså kan även det som benämns försvar, vara en offensiv handling eller även uttryckt; ett anfall.

”Krig i form av försvar utgör således ingen given sköld utan en sköld, som skapas genom skickliga hugg”<sup>21</sup> Genom att inta anfallarens perspektiv menar Clausewitz, kan även slutsatser om försvaret komma fram. Det är ofta så att samma företeelser gäller för bägge stridssätt, eller för det offensiva likväl som det defensiva. Varje försvarsåtgärd leder till en motprestation hos

<sup>19</sup> von Clausewitz, 88-89.

<sup>20</sup> Ibid., 529-535.

<sup>21</sup> Ibid., 341.

anfallaren. Det är dock inget som Clausewitz ägnar någon större vikt, utan konstaterar mest att hans tidigare teser som att försvaret är det starkare formen jämfört med anfallet<sup>22</sup>. Dock förbehållet att det endast är genom ett anfall som ett avgörande kan nås, beaktat kulminationen hos anfallaren.

Det är alltså inte genomförbart att genom strid försvara utan att nyttja anfallet, eller det offensiva. Såväl anfall som försvar är alltså komponenter i bägge, men genom det övergripande syftet med operationen, kan de åtskiljas och trots detta sägas vara olika. Dock krävs ett anfall för att kunna nå ett avgörande.

Den militära operationen bedrivs alltså med anfall och försvar som grund. Carl von Clausewitz behandlar såväl anfall som försvar och kommer fram till att dessa förhåller sig mot varandra på ett sätt som han benämner som växelverkan. Den generella militära operationen innehåller en blandning av anfall och försvar, dock har den tekniska utvecklingen gjort att försvaret inte längre kan sägas utgöra den starkare formen, även om teorierna om kulminationspunkter hos anfallaren fortfarande är giltiga. Att anfalla, att vara offensiv, är en handling som aktivt ger möjligheten att välja tid och plats för striden, även om försvararen har fördelen av att behärska vad som anfallaren behöver eller vill erövra.

### Sammanfattning, ledning av operationer

Carl von Clausewitz behandlar egentligen inte kriget och dess handlingar ur ett perspektiv som kan kallas militärt offensivt. Istället har han valt, vilket troligtvis har sin grund i den tid då han formulerade sina teorier och iakttagelser, att ställa upp teser kring anfallet och försvaret som motpoler. Inte heller behandlar han egentligen kriget och dess handlingar ur ett perspektiv som kan direkt översättas till dagens militära begrepp, till exempel: offensiva eller defensiva operationer.

Alltså måste här det offensiv behandlas som anfall och defensiva som försvar. Om det offensiva liknas vid anfallet, måste alltså det defensiva ses som försvar. Det ger en växelverkan mellan anfall och försvar, där försvaret inte kan sägas existera om det inte finns ett anfall, och vice versa.

Att utföra en operation i defensivt syfte måste alltså innebära att både anfallet och försvaret ges utrymme. Ledning kommer att utföras på liknande sätt då det handlar om att utföra en krigshandling, att utföra strid, vilket utförs genom organisation och ledning.<sup>23</sup>

## 2.2 Ledning som ett system

För att förstå hur just ledning ska förhålla sig till den militära operationen, behövs givet en kontext och ett systematiserat förhållningssätt för vad som utgör ledning. Detta är främst för att ge ledningen en uppgift, att starta en ledningsprocess som ger ett resultat. Utan ett resultat är det svårt att mäta effektiviteten hos ledningssystemet, då det inte har att hantera friktioner, tidsaspekter eller annat som påverkar och skapar behov av förändrad ledning.

Svenska försvarsmaktens ledningsfilosofi kommer från manöverteori och omfattar därmed även uppdragstaktik. Uppdrag utgör kärnan i försvarsmaktens ledningsfilosofi och därför är det viktigt att ha dessa teorier identifierade vid en analys av begrepp och aspekter av ledning. Även om teoribildningen inte alltid finns uttalad eller kan enkelt systematiseras i sin ursprungliga form, är det på dessa grunder som ledning uttalat ska vila. Ledningsfilosofin är den samma, oavsett vilket syfte som finns med operationen. Samma teorier som utgör

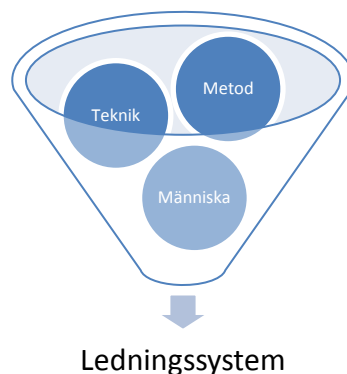
<sup>22</sup> von Clausewitz., 529-530, 542.

<sup>23</sup> von Clausewitz, 88.

grunden till uppsatsen sammanfaller med och återfinns därigenom i grunden för militära operationer.<sup>24</sup>

Ledning handlar om att se till att information finns tillgänglig och kan användas för att fatta beslut, samordna och förädlas till mer kvalificerad vid staber. Informationen måste kunna distribueras till den som behöver den och i rätt tid. Ledning kan enkelt indelas i två system, det inre och det yttre. Det inre systemet är en beskrivning av hur ett ledningssystem ska designas för att kunna påverka och strukturera gränssnittet så att ett yttre system bestående av det som man vill påverka kan åstadkomma önskvärd effekt.

För att exemplifiera detta kan det beskrivas såsom: det inre systemet är vad som behöver fungera för att kunna leverera en order. Det yttre systemet är vad som tar emot ordern och ger effekt. Det som är viktigt här att se till en balans mellan det yttre systemets behov och det inre systemets kapacitet. Dessa måste vara dimensionerade efter varandras förmåga för att kunna verka optimalt.<sup>25</sup>



Förenklad bild över begreppet ledningssystem definierat enligt Brehmer<sup>26</sup>

För att skapa vad som benämns som ett ledningssystem behövs tre komponenter enligt professor Brehmer. Tillsammans utgör dessa tre ett system av system, som tillsammans har att tillse att tillhandahålla de resurser som krävs för att kunna producera en order till verkanssystemet. *Människan använder teknik enligt en metod vilket ger effekt och producerar order*<sup>27</sup>. Ledning är enligt Berndt Brehmer ett begrepp som behöver skiljas från ledarskap och den handling som en chef har att utöva inom ramen för sin tjänst, nämligen att leda. Dock anser han att chefen har sin roll i funktionen, men alltså inte som en del av själva ledningssystemet.

## 2.2.1 Ledningsteknik

Teknik till stöd för ledning utformas av de behov som uppgiften, organisationen och miljön ställer på den samma. Generellt sett kan tekniken sägas bestå av komponenter som kan användas för att förmedla order och information mellan ledningsfunktionen och verkansfunktionen samt inom verkansfunktionen för samverkan. Ofta används kommunikationsutrustning som samlingsbegrepp vilket kan innebära synonymer som ledningsstödssystem, ledningssystem, kommunikationssystem, radiokommunikation, samband, telenät eller liknande system. Inom staber kan databehandlingssystem förenkla bearbetning av information och skapa effekt genom att korta ner tiden för beslutsfattning och medge att agera (reagera) snabbare än en motståndare<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Arméreglemente Taktik, Försvarsmakten (Stockholm 2013). Sida 10ff

<sup>25</sup> Brehmer, 38-39.

<sup>26</sup> Brehmer, 35f, 132ff. Förhållandet illustreras av uppsatsens författare, Brehmer beskriver ledningssystemet i löpande text.

<sup>27</sup> Författarens egen formulering.

<sup>28</sup> Brehmer, 104, 110-111.

Även Martin van Creveld ser nyttan av kommunikation i sina teorier.

”Något så simpelt som en terrängbil med en skyddad radioförbindelse för tal, kan vara betydligt mer effektivt. Med den kan chefen, tillsammans med de viktigaste stabsmedlemmarna, koncentrera sina ansträngningar till taktik och operationer. Resten av staben, som befinner sig mer centralt placerade längre bak, kan lösa rutiner, samordna understöd mm.”<sup>29</sup>

Professor Brehmer slår fast i sina teorier att en beslutsfattare, chef eller stabsmedlem, behöver kommunicera, att detta utgör en grundfaktor för ledning. Härvid kan telekommunikation, radio eller andra system nyttjas. ”Telekommunikation kan sägas utgöra en viktig del av de stridstekniska, taktiska, operativa och strategiska ledningssystemen.”<sup>30</sup>

### 2.2.2 Ledningsmetod

Ledningssystemet har till syfte att tillhanda hålla de resurser som krävs för att producera samordning och inriktning, främst i form av order till verkanssystemet. För att kunna producera detta krävs att organisationen har en metod att hantera och internt optimera de resurser som kan skapa förutsättningar att effektivt utföra detta. Metoden ska kunna hantera dimensionerna:

**Tidsfaktor.** Att kunna producera effekt snabbare än sin motståndare. För ledningsfunktionen innebär detta att i en ledningsprocess skapa en relevant order på kortast möjliga tid och förmedla den till verkansdelen.<sup>31</sup>

**Komplexitet.** Att ha en förmåga att producera ett tillräckligt bra resultat avseende inriktning och samordning med en komplexitet som omfattar ett antal olika scenario. Det är här som metoden har att interagera med tekniken så att tekniken förblir ett hjälpmedel och inte ytterligare en friktion.

**De friktioner som kan uppstå.** Metoden behöver kunna motverka friktioner och osäkerheter, vilka annars kan få till följd att en ominriktning och omplanering måste ske. Viktiga parametrar här är orienteringar om uppdragets fortskridande samt utvärdering av det samma.<sup>32</sup>

**Ledningsfilosofi.** Svenska försvaret har uttalat en vilja att basera vår krigföring på teorierna om manöverkrigföring<sup>33</sup>. Detta utgör en grund för svensk krigföringsförmåga. En viktig del av detta utgörs av uppdragstaktik, här formulerat i teori av William S Lind:

”...de delar i manöverkrigföringen som han har benämnt filter, en mental referenspunkt som stöttar och hjälper tankeprocesserna. Av dessa filter nämns särskilt; uppdragstaktik, kraftsamling samt styrkor och svagheter.”<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> Lind, 36.

<sup>30</sup> Brehmer, 53-55, 104.

<sup>31</sup> Brehmer, 58, 102-104.

<sup>32</sup> Ibid., 58, 93-94, 104

<sup>33</sup> *Arméreglemente Taktik*, 35

<sup>34</sup> Lind, 20.

Med hänsyn till att uppdragstaktik utgör grunden för försvarsmaktens krigföringsförmåga anser uppsatsens författare att uppdragstaktik är det begrepp som ska beskrivas i perspektivet mot förmåga ledning.

Uppdrag är alltså enligt Linds teorier en del av utförandet av manöverkrigföring, eller rent utsagt en förutsättning för det. För att överhuvudtaget möjliggöra ledning enligt principerna för manöverkrigföring krävs ofta att ledning sker genom uppdrag. Uppdraget kan sägas vara en ledningsform som bygger på en tanke om decentraliserad ledning. Den underställda får information om vad som chefen önskar uppnå, med vilket syfte verksamhet genomförs och vilket slutresultat som är det önskvärda. William S Lind uttrycker det som:

”Det underlättar att tänka sig uppdragstaktik som kontrakt mellan en överordnad och en underställd. Det finns två kontrakt, varav det ena är långsiktigt. [...] Det är chefens långsiktiga vision av vad han vill ska hända med fienden, vilket slutresultat han vill uppnå. Den underställda måste förstå chefens vilja och syfte minst två nivåer över sin egen [...] Uppgiften är det kortsiktiga kontraktet. Det utgör en del av den överordnades stridsplan,...

Genom att teckna kontraktet mellan över- och underordnad chef, tilldelas även resurser och en frihet i val av metod att nå det önskade slutläget. Chefen har att följa upp och stödja sina underordnade, med en beredskap att kunna förändra utifrån det som kan uppfattas ute på stridsfältet.

”Få befälhavare kan från sin ledningsplats göra en fullgod bedömning av situationen och agera snabbt på händelser på stridsfältet. Hur ofta rapporter från stridsfältet lämnas in kommer de ofta för sent och är överdrivna eller felaktiga. De leder ofta till behov av fler rapporter medan cheferna försöker skaffa sig en bild av vad som händer. Resultatet är att det tar lång tid att fatta beslut, eftersom händelserna går fortare än reaktionerna. Problemet kan lösas genom en befälhavare som överlåter den mer rutinmässiga samordningen och logistiken till sin stab och placerar sig där avgörande söks, där han kan överblicka och påverka förloppet[...] Något så simpelt som en terrängbil med en skyddad radioförbindelse för tal, kan vara betydligt mer effektivt. Med den kan chefen, tillsammans med de viktigaste stabsmedlemmarna, koncentrera sina ansträngningar till taktik och operationer. Resten av staben, som befinner sig mer centralt placerade längre bak, kan lösa rutiner, samordna understöd mm.”

### 2.2.3 Människan och ledning

Människans roll i ledningssystemet är kanske den som är mest gränssättande.<sup>37</sup> Människan utgör en del av den organisation som bemannas med kompetens att bidra till den konkreta samordning och inriktning som levereras. När detta sker skapas en ledningsprocess som ger produkten order, vilken sedan levereras till den som har att verkställa den samma. Här är viktigt att notera den förmåga att hantera osäkerhet som behöver finnas i en stab, en förmåga att hantera överraskningar.<sup>38</sup>

<sup>35</sup> Lind, 21.

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

<sup>37</sup> Brehmer, 24ff.

<sup>38</sup> Ibid., 111-112.

## Friktioner

Brehmer menar att den miljö som människan utsätts för är fylld av faktorer som begränsar vår fysiska och intellektuella kapacitet. Faror, fysiska påfrestningar och umbäranden tillsammans med en osäkerhet i information, gör att människans förmåga att fatta goda beslut och tänka klart begränsas genom påverkan av friktioner<sup>39</sup>. Friktioner är ett begrepp som formulerats av Clausewitz, och beskriver hur händelser och omständigheter påverkar den planerade verksamheten när den skall genomföras. ”... genom inflytande från otaliga små omständighet, som aldrig kan beaktas i tillbörlig grad vid en teoretisk planläggning”<sup>40</sup>. Genom att en armé är sammansatt av individer, menar Clausewitz, ger detta en stor möjlighet till varierande friktioner som är svåra, eller omöjliga att förutsäga. Det gäller att människan är tränad att klara av att hantera dessa friktioner och har möjlighet att mildra dem.<sup>41</sup> Det krävs alltså en kompetens i krigföringen hos chef, stab och personal för att mildra stressen och minska friktionerna.

”Det är oerhört viktigt att soldaten - hög eller låg och på vilken nivå han än må befinna sig – inte först på slagfältet upplever de påfrestningar, som kommer att göra honom så förvånad och förskräckt.”<sup>42</sup>. Värt att beakta om människans roll är även den att vi tenderar till att agera olika beroende på vilken miljö och i vilken grupp som vi har att verka. Det kan därför mycket väl vara så att en uppgift med samma metod och teknik kommer att bli radikalt annorlunda, beroende på att gruppen människor har ändrats.<sup>43</sup>

## Chefens roll i ledning

Ledning ska ske med ett mandat och med en inriktning. Chefens roll är att tillsammans med sin stab och sitt ledningsstöd ge förutsättningar att underställda kan lösa en uppgift med det mandat som tilldelats. Chefens roll är alltså avgörande för att i en hierarkisk organisation kunna ge ett mandat och fatta de avgörande beslut som ska ligga till grund för den verksamhet som leder fram till effekt.<sup>44</sup> När chefen har fattat nödvändiga beslut och överlåtit arbetet med att samordna, koordinera och följa upp uppgiften startar en ledningsprocess.

Ledningsprocessen skapar en order vilken sedan binder samman de resurser som ger den efterfrågade effekten. Denna process lever så länge själva verksamheten föder den med information uppåt eller nedåt. Under processens gång kommer troligen den planerade verksamheten att behöva justeras med hänsyn till inre och yttre påverkan, friktioner eller ny information. Det är då chefens roll att själv fatta nya beslut om inriktning, verksamhet eller samordning, alternativt ge ett nytt mandat till en underställd chef.

I vissa fall behöver besluten fattas med kort om tid, på en intuitiv grund eller med större risktagning än annars. Detta gör att chefen många gånger behöver kunna personligen eller i direkt anslutning till en händelse, fatta detta beslut. Detta brukar benämnas som framskjuten ledning. Martin van Creveld benämner samspelet mellan högkvarterets [stabens] behov av information och beslutsunderlag samt den verksamhet som genomförs för att uppnå detta som *ett riktat teleskop*, som ska hanteras varsamt så inte balansen mellan det förtroende som underställda chefer behöver i lösandet av uppgifterna rubbas.<sup>45</sup>

<sup>39</sup> Brehmer, 60-61.

<sup>40</sup> Von Clausewitz, 79.

<sup>41</sup> Ibid., 82-83.

<sup>42</sup> Von Clausewitz, 82.

<sup>43</sup> Van Creveld, 204.

<sup>44</sup> Brehmer, 22, 115.

<sup>45</sup> Van Creveld, 211.

”För att det riktade teleskopet ska kunna utföra sin rätta funktion måste högkvarteret vara försiktigt så inte de underställda befälhavarna känner sig hotade, eller att de börjar förakta instrumentet. Val av personal och tekniska hjälpmedel, hur och på vilket sätt inspektionerna genomförs, det organisatoriska förhållandet mellan teleskopet och den del det ska iaktta – allt detta måste ordnas så att resultatet inte blir en inskränkning av de underställdas initiativförmåga, att de tar illa upp eller att något förskönas. Där ett enda teleskop inte klarar av att uppfylla dessa krav kan det vara nödvändigt att använda två, som riktas mot olika delar av organisationen eller dess aktivitet.”<sup>46</sup>

Med ökad komplexitet och större ledningssystem riskerar chefen att fatta ett beslut som kan vara tekniskt, stridstekniskt eller taktiskt rätt eller fel baserat på det läge som kan uppfattas från dennes uppehållsplats. Strategiskt kan det dock vara ett felaktigt beslut som inte optimerar den slutliga effekt som eftersträvas. Till del kan risken för detta elimineras genom att chefen endast i undantagsfall och vid absolut nödfall, bedriver direkt styrning vid en enhet som redan har eget befäl och lämpligt mandat att utföra uppgiften. Chefen kan då ägna sig åt att följa upp den större bild som insatser ger och skapa sig en överblick som sedan kan nyttjas till att genom information och samordning styra mot en optimerad effekt. Detta kan sägas utgöra essensen av uppdragstaktik eller ledning genom uppdrag. Chefen kommer att skapa en form av kontrakt med sina underställda och förmedla information som sedan kombineras med en tydligt förmedlad bild av vad som ska åstadkommas. Order är ofta att likställa med ett uppdrag eller ett kontrakt. Oaktat mandat, kontrakt och uppdrag kommer chefen att behöva finnas på en decentraliserad plats för att följa upp, inhämta information och utöva personlig påverkan mot de som ska ledas.<sup>47</sup>

### ***2.3 Sammanfattning av begrepp och aspekter mot ledning och operationer***

En operation omfattar handlingar som har som mål att uppnå effekt. En operation kan bedrivas i olika syften, de överordnade benämns offensiv respektive defensiv operation. För att nå effekt med operationen kan stridssätten anfall och försvar utövas. Anfallet och försvaret förhåller sig till varandra och utgör i olika delar de handlingar som gör en offensiv respektive defensiv operation möjlig. De teorier som behandlar ledning återfinns alltså inom ramen för manöverkrigföring och uppdragsfilosofi. Ledning utgör den funktion som gör det möjligt för en chef att leda, eller utöva det som benämns riktat teleskop i syfte att stödja och kontrollera det uppdrag som en underställd chef kan få. Ledning av en militär operation bygger på en inriktning som valts för den organisation som har att utöva och verka. För att begreppet ledning ska vara relevant att diskutera som företeelse, behöver den organisation där ledningen ska utföras, att förses med ett uppdrag. Därvid skapas en ledningsprocess som syftar till att producera en order vilken i sin tur övergår till att samordna, koordinera och inrikta verksamhet.

Ledning syftar till att inrikta och samordna ett verkanssystem. Verkanssystemet är det som ger den egentliga effekten i den militära insatsen (operationen) och ledningsfunktionen styr den genom ett gränssnitt som benämns order.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> van Creveld, 211.

<sup>47</sup> Brehmer 29-34.

<sup>48</sup> Ibid., 110ff.

### 3 Metod

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler –teknik, människa och metod– för ledning i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

I uppsatsen finns ambitionen att undersöka meningsinnehållet i försvarsmaktens inriktande dokumentation. Detta görs genom en analys av organisationens doktriner och reglementen från respektive ledningsnivå – militärstrategisk, operativ och taktisk.

Teorierna har valts ut med stöd av författarens erfarenhet inom ämnesområdet. Dessa teorier har sedan operationaliserats uppsatsens empiri. Operationaliseringen har genomförts med stöd av teorier om ledningssystemet som formulerats av professor Berndt Brehmer, vilka utgör utgångspunkt för vald metod. Hans indelning av ledningssystemet i tre delar, teknik, metod och människa lämpar sig väl som utgångspunkt i en undersökning där empirin hämtas direkt ur en militär organisation.

Hans teorier utgår från att ledning inte kan utföras lika från insats till insats, dock återfinns gemensamma drag hos all ledning.<sup>49</sup> Detta motiverar ytterligare lämpligheten hos Brehmer som stöd i vald metod. Genom att utgå från de gemensamma drag han identifierar, ökar validiteten av resultatet då metoden lämpar sig för uppsatsens tre valda ledningsnivåer.

#### Forskningsdesign

Grunden i uppsatsen är en analys av försvarsmaktens inriktande dokumentation. Denna dokumentation utgörs av fastställda dokument, reglementen och anvisningar.

#### Metodval

Uppsatsen omfattar en analys med stöd av ett analysinstrument.

Motivet till val av metod är att det finns begränsad tidigare forskning inom ämnesområdet, vilket ökar behovet av tolkning. Den kvalitativa metoden lämpar sig också bättre för att hantera de tolkningar som blir följden av att empirin är hämtad från olika ledningsnivåer. Detta underlättar även då ledningssystem utgörs av olika delar som behöver sättas i sitt sammanhang för att låta sig analyseras rättvisande.<sup>50</sup> Nackdelen med vald metod är att den är tolkande, författarens egen uppfattning kan leda till ett tendentiöst resultat. För att motverka detta förhållande har ett analysverktyg med indikatorer och variabler skapats.

Uppsatsens analysverktyg utgår från Brehmers teorier om ledningssystemet. En nackdel med detta är att hans teorier inte behandlar ledarskap eller chefskap som en del av ledningssystemet. Dock erkänner Brehmer att chefen har en roll i ledning, bara inte i vad han benämner som ledningssystem.

Förhållandet mellan valda teorier och empiri kan vara tendentiöst. Med hänsyn till att försvarsmaktens doktriner och reglementen bygger på uppsatsens teorier finns risken att det återfinns ett beroende mellan dessa. Dock kommer detta förhållande även att skapa en

---

<sup>49</sup> Brehmer, 21-23.

<sup>50</sup> Johannesson och Tuft, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 2003 Liber AB, Malmö. Sida 20, 68-70.



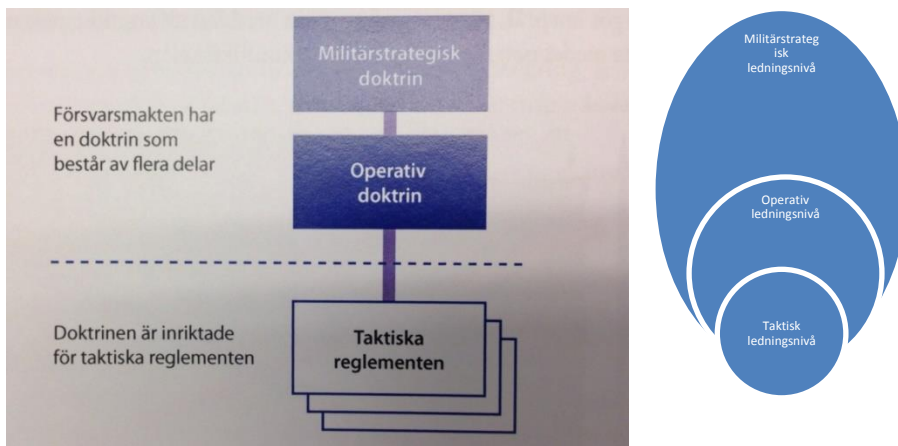
transparens, vilket gör att risken för trädning minskar, då det enkelt går att härleda uppgifter till källan.

## Analys

Uppsatsens analys kommer att ske efter presentationen av uppsatsens empiri och redovisas med indikator sammanhållen under egna rubriker. För att systematisera analysen kommer ett analysverktyg att användas, vilket beskrivs längre fram i detta kapitel.

Textanalysen omfattar tre olika ledningsnivåer i försvarsmakten: den strategiska, den operativa samt den taktiska. Varje nivå kommer att systematiseras i tre komponenter, se analysverktyg nedan.

Detta kommer att leda fram till ett resultat där de begrepp utgör Brehmers variabler inom ledning kan identifieras. Om ett begrepp återkommer på flera nivåer och med en hög frekvens, antyder detta att begreppet eller den aspekten kan identifieras som ett av de centrala inom ledningsområdet.



Schematisk bild över försvarsmaktens ledningsnivåer med dess styrande dokument.<sup>51</sup>

## Analysverktyg

För att utföra textanalysen har ett analysverktyg konstruerats. Detta innehåller tre variabler att använda, dessa redovisas i detalj under punkten operationalisering i detta kapitel. Respektive variabel hämtas från teorikapitlet. Genom att använda begrepp hämtade ur ledningsvetenskap kommer läsaren att kunna dra nytta av sin förförståelse (se uppsatsens målgrupp)<sup>52</sup>. Varje variabel har ett antal indikatorer hämtade ur teorin. Med stöd av dessa variabler med indikatorer kommer innehållet i empirin att analyseras för att identifiera likheter, olikheter och söka efter ett mönster där uppsatsens ledningsvetenskapliga teorier kan bekräftas som närvarande.

Närvaron av en eller flera variabler av indikatorer på flera ledningsnivåer än en, antyder att delar av Brehmers teorier om ledningssystem omhändertas av försvarsmakten.

Analyskapitlet sammanfattas med en redovisning av uppsatsens resultat.

*Ett analysverktyg med tre variabler har skapats. Dessa tre variabler utgörs av de tre delar som Brehmer menar bildar begreppet ledningssystem. Detta analysverktyg kommer att kunna användas för att identifiera de begrepp och aspekter som beskrivs i empirin.*

<sup>51</sup> Militärstrategisk doktrin med doktrinära grunder (MSD 12), 14.

<sup>52</sup> Thurén, Torsten, Vetenskapsteori för nybörjare, Liber (2007 Stockholm), sida 58-62.

*För att kunna mäta vilka variabler som kan identifieras i empirin, har varje variabel ett antal indikatorer, vilka hämtats ur empirin. Dessa indikatorer utgör normerande begrepp, jämför punkt 1.7.*

### **3.1 Operationalisering**

Teorier har valts ut i uppsatsens teorikapitel kommer att operationaliseras mot empirin. Detta sker med stöd av ett analysverktyg .

För att ta fram analysverktyget har en modell med variabler utformats. Dessa variabler har valts att hämtas från professor Brehmers teorier om ledningssystem. Ledningssystemets tre delar, ledningsteknik, ledningsmetod samt människa och ledning, kommer alltså att utgöra variabler i verktyget. Varje variabel har ett antal indikatorer, se punkt 3.1.1 – 3.1.3.

#### **3.1.1 Variabel: ledningsteknik.**

Motivet är att ledningsteknik har valts som variabel är att den anses som en förutsättning till ledning i såväl van Creveld som William S Linds verk om uppdragstaktik och hur människan bör förhålla sig till detta. Professor Brehmer utgår även i sina teorier från att ledningsteknik är en av tre delar i ett ledningssystem.

Indikatorer av variabel: ledningsstödssystem, ledningssystem, kommunikationssystem, radio[kommunikation], samband, telenät. Dessa variabler utgör synonymer till kommunikation, nedbrytet till tekniska benämningar.

Mätbarhet: förekomsten av indikatorn på fler ledningsnivåer än en antyder att Brehmers variabel omhändertas.

#### **3.1.2 Variabel: ledningsmetod**

Motivet är att ledningsmetod har valts som variabel är att den anses som en förutsättning till ledning i såväl van Creveld som William S Linds verk om uppdragstaktik och hur människan bör förhålla sig till detta. Professor Brehmer utgår även i sina teorier från att ledningsmetod är en av tre delar i ett ledningssystem.

Indikatorer av variabel: doktrin, ledningsfilosofi, metod samt samverkan, samordning, dialog, uppdragstaktik, uppdrag och initiativ.

Mätbarhet: förekomsten av indikatorn på fler ledningsnivåer än en antyder att Brehmers variabel omhändertas.

#### **3.1.3 Variabel: människan och ledning**

Motivet till att denna variabel har valts, är att människan är en av de viktigaste delarna i uppsatsens teorier. Människan återfinns som del i von Clausewitz teorier om friktioner och vikten av att kunna hantera stressen på stridsfältet, i van Creveld och William S Linds verk om uppdragstaktik och hur människan bör förhålla sig till detta. Professor Brehmer utgår självklart i sina teorier från att människan är en av delarna i ett ledningssystem.

Indikatorer av variabel: stab, personal, chef, friktion och kompetens. Variablerna representerar de begrepp med koppling mot människans roll i ledningssystemet som återfinns i valda teorier.

Mätbarhet: förekomsten av indikatorn på fler ledningsnivåer än en antyder att Brehmers variabel omhändertas.

## 3.2 Material och källkritik

### 3.2.1 Militärteoretiska källor

Den tidigare forskning som behandlar den militärteoretiska bakgrunden till ämnet ledning är enbart primära källor som författats av erkända militärteoretiker. Deras teorier ligger till grund för en stor mängd forskning inom ämneskategorin och ligger även till grund för det förhållningssätt mot militärteori som svenska försvarsmakten har valt. De källor som utgör huvudkällorna avseende teorin i denna uppsats har hämtats är Carl von Clausewitz *Om kriget*, Martin van Crevelds *Ledning i krig*, William S Linds *Handbok i manöverkrigföring* samt Berndt Brehmers bok ”*Insatsledning*”.

Carl von Clausewitz formulerade sina teorier under tidigt 1800tal, vilket gör att till exempel teknisk utveckling och dess påverkan mot krigföring knappast kunde förutspås. Det gör att hans teorier måste nyttjas med hög abstraktion för att få validitet. Här påverkar alltså tidsaspekten tydligt.

Martin van Creveld har i huvudsak använt en metod som omfattar ett historiskt perspektiv. Crevelds teorier handlar om ledning med uppdrag och hur människan fungerar i en miljö med detta. Hans teorier sammanfaller väl med svensk ledningsfilosofi och stödjer denna.

Teorier om manöverkrigföring är tydligt beskrivet av William S Lind i hans *Handbok manöverkrigföring*, vilken skrivits främst med syftet att bidra till USMC (United States Marine Corps) taktiska utveckling. Den är en lättillgänglig källa som dessutom är välkänd vid Försvarshögskolan där den flitigt används i undervisningen. Lind har alltså kommit att prägla den del av svenska officerskåren som utbildats där, och är trots sin enkelhet ett verk som ger ingående kunskaper om begreppet. Boken är dock skriven för en amerikansk publik och sedan översatt till svenska, vilket ger en risk för tradering.

Den svenska forskning inom ledning som professor Berndt Brehmer har publicerat är unik såtillvida att uppsatsens författare inte har kunnat återfinna någon forskning som den forskning som bedrivs vid Försvarshögskolan<sup>53</sup>. Integrationen inom det krigsvetenskapliga ämnesområdet gör att ledningsvetenskapen ofta kan ställas i relation till övriga delar inom området, vilket leder till en fortlöpande falsifiering. Dock bör beaktas att forskningen inom ledningsvetenskap inte är har pågått under längre tid, vilket ger begränsad möjlighet till generalisering. Användbarheten är ändå god, med hänsyn till den relativt låga abstraktionsnivån, samt att det är enkelt att se sambandet mellan teori och praktisk tillämpning i hans bok.

### 3.2.2 Övrig empiri

Utgörs av fastställda reglementen och doktriner från försvarsmakten samt litteratur utgiven av Försvarshögskolan.

De reglementen som utgör del av materialet till uppsatsen är att anse som sekundära källor då dessa till stor del strävar efter att omsätta teorier ur flertalet källor i praktik. Trots detta är värdet hos dem högt, då uppsatsen de facto behandlar ämnet ur ett organisationsperspektiv, vilket gör att materialet är normerande i definitioner, uttryck och tolkning. De källor som anges i dessa verk är ofta erkända militärteoretiker, och det är sällan som deras ursprungliga texter har omarbetats, snarare är det värt att granska urvalet för att se om det finns tendentiösa drag. Då ett reglemente bygger på en doktrin, är det rimligt att anta att dessa återger en vilja

---

<sup>53</sup> Brehmer, 11-12.

och därigenom inte en helt objektiv syn (vetenskapligt förhållningssätt) även om beroendet mellan dem är otvivelaktigt. Alltså kan en del av dessa källor misstänkas vara tendentiösa, dock med förbehållet att materialet uppvisar god äkthet. Detta kan enkelt bedömas då teorierna bakom uppsatsen är formulerade av samma militärteoretiker bland andra har använts till försvarsmaktens skrifter.<sup>54</sup>

### 3.2.3 Validitet

I uppsatsen har utgångspunkten varit de teorier som utgör grunden till försvarsmaktens doktrinära syn på operationer och ledning. Valet av dessa har gjorts med författarens erfarenhet av ämnesområdet som grund. Här finns risken att urvalet blir tendentiöst, dock motverkas detta genom att teorierna är välkända, har ett beroende av varandra och sammanfaller med försvarsmaktens syn på begreppet ledning. Dock finns här en risk med den valda metoden; generaliseringsnivån kan bli hög, vilket kan leda till begreppsvaliditeten inte motsvarar den komplexitetsnivå som begreppet ledning utgör. I uppsatsen har inte heller det rena ledarskapet behandlats, vilket har en påverkan på resultatet. Hur en chef väljer att leda påverkar ytterst vilka aspekter och begrepp som sätts i fokus. Uppsatsen utgör alltså endast en teoretisk modell som inte kan ses som normativ.

### 3.2.4 Realbilitet

Genom att analysera försvarsmaktens tre ledningsnivåer har uppsatsen omfattat organisationens hela bredd. Detta gör även att den inriktande, doktrinära nivån återfinns tillsammans med reglementen, vilka är reglerande. Detta gör även att det finns en bredd på empirin, vilket ökar värdet på empirin och minskar risken för tradering.<sup>55</sup>

Undersökningen är intersubjektiv, under förutsättning att den åter utförs som en teoretisk studie. Uppsatsens empiri utgörs av doktriner och reglementen, vilka är skrivna med bas i organisationens erfarenheter<sup>56</sup>, för att reglera den verksamhet som de facto mäts, det vill säga begreppet ledning. Doktriner och reglementen är skrivna med en utgångspunkt i krigsvetenskapen vilket avspeglas i en viss harmonisering mellan dem, trots vissa otydligheter (jfr kap 1, problemformulering).

---

<sup>54</sup> Thurén, Torsten, *Källkritik*, Liber (2013, Stockholm), 7-8.

<sup>55</sup> Thurén, *Källkritik*, 45.

<sup>56</sup> Johannessen och Tufte, 23-24.

## 4 Empiri

*Detta kapitel besvarar frågan om hur eventuella delar av Brehmers teorier omhändertas på försvarsmaktens olika ledningsnivåer.*

Empirin i uppsatsen utgörs av försvarsmaktens doktriner och reglementen. För den strategiska och operativa ledningsnivån har *Militärstrategisk doktrin (MSD12)* samt *Operativ Doktrin 2014* använts. Dessa två verk utgör försvarsmaktens inriktande dokument för respektive nivå och är därför att anse som normerande.

På taktisk ledningsnivå utgörs empirin av *Markstridsreglemente 6; Manöverbataljon, 2010* samt *Arméreglemente Taktik från 2013*. Det förstnämnda är utvalt på grund av att det är det senast utgivna reglemente för taktisk nivå. *Arméreglemente Taktik* för att det är framtaget för att utgöra grunden vid utbildning, studier och utveckling inom området armétaktik.<sup>57</sup> Empirin kan sägas vara kvalitativ till sin natur och väl lämpad för vald analysmetod.<sup>58</sup>

Kommentarer till stycke 4.1.2:

*Operativ doktrin 2014* anger att kompletteringar avseende ledning av operationer kommer att tillföras i form av bilagor. När denna undersökning genomfördes har ännu inte dessa publicerats. Detta innebär att abstraktions- och generaliseringsnivån för empirin omfattande operationer ur ett militärstrategiskt perspektiv kan anses högre i uppsatsen än vad som kan komma att bli fallet efter bilagornas utgivande och fastställande.<sup>59</sup>

### 4.1 Ledning av militära operationer

#### 4.1.1 Ledning på militärstrategisk nivå

Abstraktionsnivån är hög på den militärstrategiska nivån.

Det yttrar sig genom att operationen inte alltid kan relateras till ett fysiskt rum eller ett militärt styrkebidrag. Istället har begreppet operationsmiljö använts för att beskriva vad som sker och i vilken miljö detta avses. En operationsmiljö bör enligt detta perspektiv ses som "...ett sammanhängande system där den fysiska miljön, aktörer och informationsmiljön är delar som man måste ta hänsyn till när man planerar och genomför operationer".<sup>60</sup> Genom att den strategiska nivån har att omforma den politiska viljan till militära insatser genom att ge ett direktiv till den operativa nivån, har operationen på militärstrategisk nivå inte en så tydligt militär koppling som de underliggande. Operationen kan sägas utgöra den militära metod som kan nyttjas för att tillgodose statsmaktens behov av konfliktlösning med militära medel. Detta sker trots att militära förband kanske inte ens sätts in aktivt i konflikten.

"Ledning är den funktion som ger inriktning och samordning och är jämte ledarskap det som krävs av chefer för att kunna leda. Aktiviteten att leda sker alltid inom ramen för ett ledningssystem.

Uppdragstaktik är grunden för all ledning i försvarsmakten.

Försvarsmaktens ledningsförmåga ska utgå från behovet att leda väpnad strid. Ledning av väpnad strid utgår från och bejakar *krigets natur*.<sup>61</sup>

Den militärstrategiska nivån är den nivå där politiken möter den militära organisationen, vilken har att utgöra ett maktmedel i syfte att genomdriva en politik

<sup>57</sup> *AR Taktik*, 2013, enligt Arméinspektören Anders Brännström i förordet.

<sup>58</sup> Jörgensen och Reinecker, *Att skriva en bra uppsats*, Uppgå 2:4, Liber AB Malmö, sida 304ff.

<sup>59</sup> *Operativ doktrin*, 5.

<sup>60</sup> *Militärstrategisk doktrin (MSD12)*, 33.

<sup>61</sup> *Ibid.*, 50

vilja.<sup>62</sup> Militärstrategin har att rationalisera och inrikta bruket av militär makt för att nå ett övergripande mål. Detta kan ske genom att ge direktiv till den operativa nivån.<sup>63</sup> För att kunna utöva ledning från den militärstrategiska nivån finns ledningsförband. ”

”Förmåga till strategisk, operativ och taktisk ledning finns vid Högkvarteret. Rörlig operativ ledning (FHQ) är en del av Högkvarterets operativa ledningsresurs. Betjäningförband till FHQ och brigadstaber vidmakthålls i modulärt uppbyggd ledningsplatsbataljon och sambandsbataljon vilka är försvarsmaktsgemensamma. Bataljonerna kan även stödja övriga stridsgrupper”.<sup>64</sup>

”En väl avvägd planering och samordning av de olika förmågorna, det vill säga ledning, är avgörande [...]. Ledning koordinerar och synkroniserar resurserna och mänskligt handlande för att uppnå de rätta effekterna... ”<sup>65</sup>

#### 4.1.2 Ledning på operativ nivå

På den operativa nivån klarläggs målen utifrån överordnade strategiska mål, vilket innebär att det här den faktiska militära operationen uppstår med resurser och insatser.<sup>66</sup>

”En markoperation innefattar samordning av förflyttningar, logistik och strid inom ett bestämt område mot ett eller flera mål.[---] Oftast består markoperationer av flera taktiska moment syftande till att nå ett övergripande mål.[---]Markoperationer genomförs med ett visst operativt syfte och har en offensiv, defensiv [...] inriktning. Försvarsmakten ska sträva efter att alltid bedriva operationen som offensiv när den bedrivs på svenskt territorium. Om det inte är möjligt ska annat sätt väljas men strävan är att återta ett sådant syfte med operationen så fort förutsättningarna finns.”<sup>67</sup>

*Operation* är en sammanfattande benämning på militära handlingar eller genomförandet av uppdrag eller uppgifter som, oavsett ledningsnivå, syftar till att nå ett bestämt mål inom ett område.

En operation kan omfatta en eller flera årgärder som krävs för att genomföra militär verksamhet inklusive förflyttningar, logistik, anfall, försvar och de metoder som behövs för att nå uppsatta mål.<sup>68</sup>

Gemensamma delar som är generella för alla typer är dess funktioner: *ledningsfunktionen*, *underrättelse- och säkerhetsfunktionen*, *verkansfunktionen*, *skyddsfunktionen*, *logistikfunktionen*, *fältarbetsfunktionen*, *samverkansfunktionen*, *informationsoperationsfunktionen* samt *informationstjänstfunktionen*.<sup>69</sup>

På den operativa nivån finns samordning, koordinering och planering av militära insatser med förband i ett [fysiskt]operationsområde. Ledning på denna nivå kan innebära samverkan mot civila insatser.<sup>70</sup>

Ledningssystem är en sammansatt struktur för ledning som utgörs av en chef med sin stab.

---

<sup>62</sup> Militärstrategisk doktrin (MSD12), 45.

<sup>63</sup> *Ibid.*, 49.

<sup>64</sup> *Ibid.*, 102.

<sup>65</sup> *Ibid.*, 59.

<sup>66</sup> Militärstrategisk doktrin (MSD12), 50.

<sup>67</sup> Arméreglemente Taktik, 43.

<sup>68</sup> Operativ Doktrin, 14.

<sup>69</sup> *Ibid.*, 22

<sup>70</sup> Militärstrategisk doktrin (MSD12), 50.

*Operativ Doktrin från 2014* nämner ett antal funktioner som behövs för att kunna integrera och synkronisera egna förmågor, samt styra aktiviteterna i en operation. En av dessa funktioner är ledningsfunktionen.<sup>71</sup>

I en operativ stab utövas ledningen av en operativ chef eller någon av denne utsedd [dvs ett mandat, förf. anmärkning]. Till sitt stöd har chefen en stab och om det så krävs, även en rörlig stabsdel.

Ledningsfunktionen är den stabsfunktion som ansvarar för att vägleda chefen avseende utnyttjandet av lednings- och ledningsstödsystem.

”Ledningssystemet består av doktrin, organisation, personal, teknik och metoder som sätts samman för att stödja en viss verksamhet.”<sup>72</sup>

Grundläggande principer för ledningssystemet är bland annat att säkerställa att samband finns till såväl över- som underordnade enheter, att det går att nå strategiska nät, samt att de metoder som används inom ledningssystemet ska vara ensade samt interoperabla med Natos, EUs och FNs.

På den operativa nivån har även chefen att tillgå ledningsförband, vilka ansvarar för yttäckande samband, rörligt och fast, samt anslutningar till nätstrukturer som till exempel civila telenätet, Försvarets telenät och mobilradionät.<sup>73</sup>

### 4.1.3 Ledning på taktisk nivå

Den taktiska nivån omfattar samordning av förband och deras verksamhet på fältet.

Verksamheten samordnas och detta uttrycks i konkreta uppgifter och order.<sup>74</sup>

Oavsett operationens syfte består utförandet av fastställda stridssätt. De två stridssätt som utgör självständiga uppgifter, det vill säga, inte behöver kompletteras med ett syfte, är; anfall och försvar. Genom att kombinera dessa två stridssätt kan önskad effekt uppnås. Utöver anfall och försvar återfinns två hybrider av dessa, fördröjningsstrid och avvärjningsstrid<sup>75</sup>. Om fördröjningsstriden kan sägas att den endast utgör en kombination av anfallet och försvaret, fast med ett övergripande syfte att vinna tid för egna åtgärder. Dock löses det genom att kombinera anfall och försvar<sup>76</sup>. Avvärjningsstriden har på samma sätt som fördröjningsstriden ett syfte som styr, snarare än ett stridssätt och genomförs även den som en kombination av stridssätten anfall och försvar, fast med tillägget att även fördröjningsstrid kan nyttjas.

*Försvar* genomförs främst i syfte att hindra en motståndare att nyttja terräng, byggnader eller anläggningar. Försvaret kan lika väl genomföras med viljan att säkerställa att de egna trupperna kan använda dessa.

Att försvara något är ofta förknippat med att vinna tid. Det ska ta tid för en motståndare att kunna nyttja det som försvaras. Försvaret genomförs med ett stort djup och i sådan terräng eller miljö att vi kan dra nytta av det. Det ska gå att ha rörlighet mellan olika ställningar och ett aktivt uppträdande ska utnyttjas.

Anfall ska där så är möjligt, genomföras för att tillfoga motståndaren förluster, återta terräng som bedöms som viktig och även i syfte att underlätta rörligheten vid våra försvarsgrupperade förband.

---

<sup>71</sup> *Operativ Doktrin*, 22.

<sup>72</sup> *Ibid.*, 23.

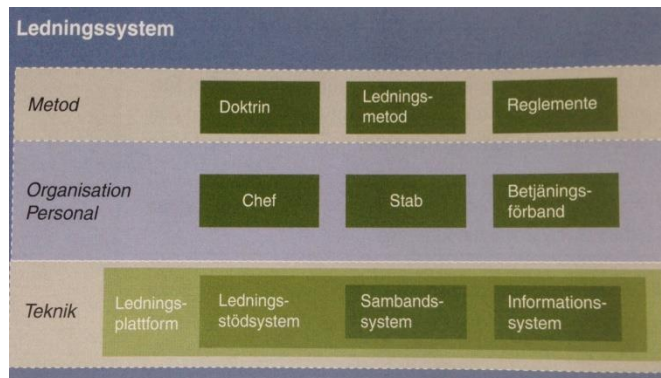
<sup>73</sup> *Operativ doktrin.*, 61.

<sup>74</sup> *Militärstrategisk doktrin (MSD12)*, 51.

<sup>75</sup> *Markstridsreglemente 6*, sida 57 ff.

<sup>76</sup> Förf.anm. Det enda som direkt nämns som skillnad är vikten av fältarbeten och indirekt eld, vilka dock torde utgöra normalbilden även under ett anfall eller försvar.

Verkan av våra vapensystem ska kunna kraftsamlas, fältarbeten och minor stödja såväl skydd som rörlighet och verkan.<sup>77</sup>



Schematisk bild över ledningssystemet från Reglemente för Markoperationer

Anfall genomförs för att kunna ta och behärska terräng som är viktig för vår strid eller bedöms vara viktig för en motståndare. Anfallet kan också genomföras för att nå ett avgörande i striden, med det menas att motståndaren försätts ur stridbart skick. Anfallet kräver förmåga till rörlighet och verkan.

För att optimera vårt anfall och säkerställa en överlägsenhet med verkan, är det viktigt att förmågan till

samordning och ledning finns. Där vi når framgång ska vi kunna fortsätta och behålla initiativet.<sup>78</sup>

I försvarsmaktens *Arméreglemente Taktik* beskrivs ledning ut ett konkret perspektiv. ”Ledning inriktar och samordnar eld och rörelse. Ledning skall präglas av såväl förtänksamhet som djärvhet och strävan efter att ta och behålla initiativet. [...] Ett högt stridtempo förutsätter ledning från rätt plats. Oftast betyder det att chefer för stridande förband upprätthåller sig långt fram för att personligen kunna tolka och påverka situationen.”<sup>79</sup> Förutom detta framhålls även fungerande rutiner, förberedande order, och ett bra underlag avseende egna och motståndarens förband. Reglementet fastställer att ledning är något som är flexibelt, och att det måste anpassas utifrån varje enskild situation. Grunden ska dock anses vara uppdrag.

Ledning beskrivs även som en funktion, där ”Ledning är att inrikta och samordna tillgängliga resurser så de åstadkommer de effekter som krävs för att lösa tilldelat uppdrag eller uppgift.”<sup>80</sup>

Å andra sidan återkommer ledning som en funktion, där ordet funktion definieras såsom; ”Begreppet *funktion* beskriver i markoperativa sammanhang en övergripande företeelse eller verksamhet som alla – eller huvuddelen av våra förband oavsett förbandstyp – måste kunna hantera. Funktion är i många sammanhang synonymt med begreppet *tjänstegren*.”<sup>81</sup> I försvarsmaktens anvisningar för ledningsfunktionen återges den samma såsom begrepp och faktorer med definition och innehåll; ”Ledningssystem utgörs av chefer, staber, stabs- och ledningsförband, sambands- och informationssystem. Doktriner, reglementen, taktik och ledningsmetoder är andra viktiga faktorer som definierar ledningsfunktionen.[...] För att stödja chefer med ledning och koordination krävs staber med kompetens i alla funktioner eller tjänstegrenar. [...] Ledningsförband krävs för att säkerställa sambandet mellan staber och förband över långa avstånd, för överföring av information och order.”<sup>82</sup>

På den taktiska nivån finns en tydlig indelning av ledningssystemet med tre delar, metod, organisation och personal, samt teknik. Under rubriken metod finns doktrin, ledningsmetod

<sup>77</sup> *Arméreglemente Taktik*, 76-77.

<sup>78</sup> *Ibid.*, 69-70.

<sup>79</sup> *Arméreglemente Taktik*, 51.

<sup>80</sup> *Arméreglemente Taktik*, 113.

<sup>81</sup> *Ibid.*, 113.

<sup>82</sup> *Ibid.*, 113.



och reglemente. Organisationen innehåller chef, stab och betjäningförband. Teknik har ytterligare ett sammanhållande begrepp, ledningsplattform, vilken innefattar ledningsstödsystem, sambandssystem och informationssystem.

## 5 Analys

Enligt tidigare syftar denna uppsats till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler för ledning –teknik, människa och metod– i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

Den övergripande frågeställning som besvaras i kapitlet är:

Hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler –teknik, människa och metod– för ledning i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

### 5.1 Ledningsteknik

Ledning av en militär operation handlar enligt Clausewitz om att ”...samordna ett antal självständiga aktiviteter till en större helhet”. Om inte denna samordning kan ske genom personlig kontakt, behöver den lösas genom teknik. Ett modernt exempel på detta är radiokommunikation, vilket återfinns i Martin van Crevelds teorier. van Creveld benämner företeelsen som *ett riktat teleskop* och framhåller vikten av att en chef ska kunna delta i ledningen från en tillfällig plats, vald utifrån rådande situation.

”Få befälhavare kan från sin ledningsplats göra en fullgod bedömning av situationen och agera snabbt på händelser på stridfältet. [---] Något så simpelt som en terrängbil med en skyddad radioförbindelse för tal, kan vara betydligt mer effektivt. Med den kan chefen, tillsammans med de viktigaste stabsmedlemmarna, koncentrera sina ansträngningar till taktik och operationer. Resten av staben, som befinner sig mer centralt placerade längre bak, kan lösa rutiner, samordna understöd mm.”<sup>83</sup>

I de doktriner och reglementen som granskats i denna uppsats har teknik för kommunikation och ledning återfunnits på samtliga ledningsnivåer. Detta kan bero på det faktum att försvarsmakten har valt att ha uppdragstaktik som grund för ledning, och att då krävs möjlighet att kunna leda mera ad hoc. Med hänsyn till den yta som en operation kan bedrivas inom, är det inte möjligt att utföra ledning med uppdrag utan en teknisk kommunikationslösning, till exempel radio. I försvarsmakten ses detta också som naturligt och återfinns därför som en del i begreppet ledningssystem. Exempel på detta är den grundläggande princip som anges i *Operativ Doktrin*:

”Överordnad chef ansvarar för samband till direkt underställd chef (DUC).”<sup>84</sup> På taktisk nivå, i Markstridsreglemente 6, formuleras ”...stödjer chefens ledning av striden och grupperas så långt fram som möjligt för att bibehålla sambandet så länge som möjligt. Omgruppering sker då behovet av ledningsunderstöd är som lägst eller avståndet till FLP <sup>85</sup> inte längre medger radiosamband.”<sup>86</sup>

För att ytterligare exemplifiera den tyngdpunkt som återfinns på taktisk nivå kan följande stycke ur Arméreglemente 2013 användas;

<sup>83</sup> Lind, 36.

<sup>84</sup> *Militärstrategisk doktrin med doktrinära grunder (MSD 12)*, 23.

<sup>85</sup> FLP, Främre Ledningsplats.

<sup>86</sup> *Markstridsreglemente 6; Manöverbataljon*, Förhandsutgåva, Försvarsmakten, Elanders AB,(Stockholm, 2010), Sida 77.

”Ledningssystem omfattar [...]och materiel och utgörs av stabs- och sambandsförband, sambands och informationssystem. [...] Sambandsförband krävs för att säkerställa sambandet mellan staber och förband över långa avstånd, för överföring av information, underrättelser och order. Chefen ansvarar för att samband upprätthålls med underställda, underlydande och samverkande förband och myndigheter. Samband upprättas i regel genom att förbandet ansluter till anbefalld anslutningsstation och till särskilt radionät”<sup>87</sup>

På samtliga ledningsnivåer återkommer begreppen samband och sambandssystem inom ledning.

För att utöva ledning används teknik i form av sambandsmedel och ledningsstödsystem. Behovet av ledningsstöd och sambandssystem står i förhållande till uppgiftens komplexitet, organisationens teknisknivå avseende vapen och sensorer, samt ytan där organisationen verkar.

En slutsats är att försvarsmakten idag är organiserad på ett sätt som kräver samband, sambandssystem och informationssystem för att ledningen ska kunna utföras enligt vald ledningsfilosofi.

## 5.2 Ledningsmetod

Att leda med uppdrag, är enligt Brehmer en nödvändighet för att order ska kunna ges i rätt tid, likväl som för att skapa förutsättningar att kunna förbereda, och för att situationen kan ändras. Detta handlar om att öka tempot i ledning gentemot en motståndare, att agera snabbare och kunna ge order till verkansdelen. Till del kan uppdraget som metod att ge order motverka de friktioner som säkert kommer att uppstå vid lösandet av en uppgift. Uppdraget ger den som är satt att lösa det ett verktyg att kunna parera för friktionen. Sist men inte minst skapar uppdraget ett utrymme att kunna gripa ett uppkommet tillfälle i flykten och skapa effekt mot både kortsiktiga och långsiktiga mål.

En ledningsmetod har enligt Brehmer att motverka friktioner<sup>88</sup>. Försvarsmakten ser friktioner som något som påverkar människan. Här finns alltså ett samband mellan människans tillkortakommanden och ett försök att genom en metod minska friktionens påverkan. Metoden skulle alltså dels kunna sägas utgöra ett skydd mot friktioner.

van Creveld anser att ledning genom uppdrag är det enda sätt som fungerar<sup>89</sup>. Att skapa ett kontrakt mellan chef och underställd gör att en metod med mer samverkan, där samordning och dialog är eftersträvanvärt. Dessa begrepp även i försvarsmaktens doktriner och reglementen. Uppdragstaktik utgör grunder för all ledning och förmågan att leda ska utgå från behovet att leda väpnad strid. sedan används begreppen samordning, samverkan och uppdrag. Dessa begrepp beskriver hur ledning genom uppdrag är tänkt att utföras som metod.

Försvarsmakten anger i *Militärstrategisk Doktrin (MSD 12)* att detta kan ske genom direktiv från den strategiska nivån till underliggande, operativa nivåer. Samordning på denna nivå ska koordinera roller, ansvarsområden och gränssytor. Vid resurser som inte omfattas av befälsrätt ska detta ske genom samverkan<sup>90</sup> Reglemente nämns som en form av management, vilket ska skapa ordning och strukturer.<sup>91</sup>

*Doktriner och metoder* är en del av ledningssystemet enligt *Operativ Doktrin*. Det är något som sätts samman för att stödja en viss verksamhet.

<sup>87</sup> Arméreglemente Taktik, 113.

<sup>88</sup> Brehmer, 52-53.

<sup>89</sup> *Ibid.*, 125.

<sup>90</sup> *Militärstrategisk doktrin med doktrinära grunder (MSD 12)*, 66-67.

<sup>91</sup> *Ibid.*, 95.

På den strategiska nivån är ledningen mer abstrakt än de två underordnade. Det gör att doktrinen väljer att utgå från begreppet *samordning*.

*Arméreglemente Taktik* slår fast att ”doktriner, reglementen, taktik och ledningsmetoder är andra viktiga faktorer...”

För att kunna optimera människan och stödtekniken används alltså *metoder och rutiner* för att beskriva och reglera arbetet.

Människan i form av chef, stab och kompetens att utföra ledningen enligt vald metod samt stödja chef och stab med drift av tekniska stödsystem.

På samtliga nivåer anses *uppdragstaktik* utgöra grunden för försvarsmaktens ledning.

Vidare nämns metoder och rutiner, reglementen och doktriner som viktiga. som ledningsfilosofi enligt ovanstående, vilket alltså i jämförelse ger samma resultat och inte kan sägas skilja sig mellan dessa. Variabler av indikator ledningsmetod återfinns alltså i på flera nivåer än en, vilket antyder att uppdragstaktik, samverkan och samordning är centrala begrepp av ledning inom försvarsmakten.

En slutsats är att chefer och personal i ledningssystemet måste övas att utöva ledning under påverkan av friktioner för att minska påverkan av verkanssystemet. Detta måste ske genom igångsättande av en ledningsprocess. Det kan även vara att chefen kan inkluderas i ledningssystemet med hänsyn till den centrala roll som denne har. Bedömning är att försvarsmakten har denna möjlighet idag genom de ledningsträningsanläggningar som byggts upp.

### **5.3 Människa och ledning**

Brehmer utgår från att människan utgör en av tre delar i ledningssystemet. Utan människan kommer det alltså inte att existera ett ledningssystem. Människan i systemet har att hantera överraskningar, osäkerheter och uppfylla de krav på lämplig kompetens som en operation kan ställa. I försvarsmaktens samtliga tre ledningsnivåer lyfts personal och personalens kompetens fram, vilket signalerar en medvetenhet om deras betydelse.

von Clausewitz har i sina teorier utvecklat begreppet friktion. ”Faror, fysiska påfrestningar och umbäranden tillsammans med en osäkerhet i information gör att människans förmåga att fatta goda beslut och tänka klart begränsas genom på verkan av friktioner”<sup>92</sup>. Det är rimligt att anta att dessa friktioner även omfattar och påverkar människan i ledningssystemet.

Chefens roll är framträdande i försvarsmaktens reglementen, återkommande som begrepp.

”[Kapitlet] Chefens ledning. Chefen leder genom att fatta beslut [---]Chefen leder genom att personligen”<sup>93</sup>. ”Ledningssystem omfattar personal [...]och utgörs av chefer, staber”<sup>94</sup>

Genom ett erkännande att företeelsen existerar kan åtgärder till viss del motverka utfallet av dem, ”Det är oerhört viktigt att soldaten - hög eller låg och på vilken nivå han än må befinna sig – inte först på slagfältet upplever de påfrestningar, som kommer att göra honom så förvånad och förskräckt.”<sup>95</sup>.

Personal i ledningssystemet har att utöva ledning i ett hierarkiskt system. Genom detta påverkar deras handlingar en större mängd människor, och därigenom får också konsekvensen

<sup>92</sup> Brehmer, 60-61.

<sup>93</sup> *Arméreglemente Taktik*, 100.

<sup>94</sup> *Ibid.*, 113.

<sup>95</sup> von Clausewitz, 82.

av en friktion större effekt. På samtliga nivåer tas chefen upp som del av ledning, vidare nämns stab och personal. Variablerna återfinns alltså i på fler än en nivå vilket antyder att människan tillsammans med variablerna chef, stab och personal utgör centrala begrepp av ledning inom försvarsmakten.

Här finns en skillnad mellan teori och reglemente. Försvarsmakten har en mer chefscentrerad syn på ledningssystemet än Brehmers teorier. Slutsatsen är att försvarsmakten idag inte har reglerat vad som utgör mandat och roller för ledning utöver den formelle chefens.

#### 5.4 Sammanfattning av analys

	Militärstrategisk nivå	Operativ nivå	Taktisk nivå	
Indikatorer/ variabler	MSD 12	Operativ Doktrin	Markstrids- reglemente 6 AR Taktik 2013.	Gemensamma begrepp
Teknik	Samband, ledningssystem	Samband, radionät, sambandssystem, informationssystem	sambands- och informationssystem, samband, radio[samband]	Samband, sambandssystem
Metod	Samordning, samverkan	Doktrin, metod Samverkan, samordning, order, uppdrag	Samverkan, samordning, doktriner, reglementen, uppdrag	Samverkan, samordning, uppdrag
Människa	chef, personal, kompetens, stab, stress, friktion	Chef, stab, personal, friktion	Chef, personal, stab, kompetens, friktion	Chef, stab, personal, friktion

Tabell med översikt för uppsatsens analysresultat.

## 6 Resultat

Uppsatsen syftar till att analysera hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler –teknik, människa och metod– för ledning i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

### Övergripande frågeställning

hur försvarsmakten omhändertar krigsvetenskapens tre variabler –teknik, människa och metod– för ledning i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska.

Genom analys av empirin anses att frågan är besvarad, vilket redovisas i detta kapitel. Förekomsten av de uttryck som enligt Brehmer utgör ledningssystemet –teknik, metod, människa – har återfunnits på fler än en ledningsnivå i försvarsmakten. Detta antyder att försvarsmakten omhändertar de begrepp som Brehmer anser utgöra ledningssystemet enligt följande stycke: 6.1 – 6.3.

### Stödfråga:

Om detta görs i någon eller flera nivåer, hur görs då detta?  
Denna frågeställning besvarades tidigare i kapitel 4, empiri.

### 6.1 Centrala begrepp och aspekter för ledningsteknik

Försvarsmakten anser att ledningsteknik utgörs av samband, informationssystem och sambandssystem.

Försvarsmakten ser uttalat ledning i två riktningar, både som en funktion eller tjänstegren och en process.

Brehmer anser att ledningsteknik utgörs av kommunikationsteknologi och datainsamling. Denna teknologi är avgörande för att kunna leda större enheter, på ett snabbare sätt än en motståndare.

Brehmer anser att ledningssystemet verkar som tvådelat, dels den del som åtgår för att ta hand om förbandet som sådant, och dels som det som krävs för att bekriega en fiende. Brehmer benämner detta som inre och yttre ledningssystem<sup>96</sup>. Ledning har att hantera information vilken används som underlag att fatta beslut om hur resurser ska disponeras eller hur förbandet ska nyttjas taktiskt för att nå det önskvärda målet.<sup>97</sup>

### Slutsatser:

*Slutsatsen är att försvarsmakten idag är organiserad på ett sätt som kräver samband, sambandssystem och informationssystem för att ledningen ska kunna utföras. Brehmers begrepp kommunikationsteknologi och datainsamling motsvarar försvarsmaktens mer tekniskt specificerade dito. Försvarsmakten delar här Brehmers syn på ledningsteknik som en del av ledningssystemet.*

---

<sup>96</sup> Brehmer, 35-40, 49.

<sup>97</sup> Lind, 31,36.

## **6.2 Centrala begrepp och aspekter för ledningsmetod:**

Försvarsmakten anser att ledningsmetod utgörs av: doktrin, samverkan, samordning och uppdrag.

Brehmer anser att ledningsmetod utgörs av:

En metod som kan hantera dimensionerna tidsfaktor, komplexitet och friktioner.

Med tidsfaktorn ska förstås som att kunna producera effekt snabbare än sin motståndare. För ledningsfunktionen innebär detta att i en ledningsprocess skapa en relevant order på kortast möjliga tid och förmedla den till verkansdelen.<sup>98</sup> Komplexiteten ska medge en förmåga att producera ett tillräckligt bra resultat avseende inriktning och samordning med ett antal olika scenario. Metoden ska interagera med tekniken så att tekniken förblir ett hjälpmedel och inte ytterligare en friktion. Metoden behöver kunna motverka friktioner och osäkerheter, vilka annars kan få till följd att en ominriktning och omplanering måste ske. Viktiga parametrar här är orienteringar om uppdragets fortskridande samt utvärdering av det samma.<sup>99</sup> Den övergripande metod som Brehmer menar är lämpligast är uppdraget.

### **Slutsatser**

*Ledning på strategisk, operativ och taktisk nivå innebär att utgångspunkten är en ledningsfilosofi med uppdraget som metod. försvarsmakten delar här Brehmers syn på ledningsmetod.*

*Chefer och personal i ledningssystemet måste övas i ledningsmetod under påverkan av friktioner för att minska påverkan mot verkanssystemet. Detta måste ske genom igångsättande av en ledningsprocess. Det kan även vara att chefen kan inkluderas i ledningssystemet med hänsyn till den centrala roll som denne har. Bedömningen är att försvarsmakten har denna möjlighet idag genom de ledningsträningssystem som byggs upp.*

*Att bygga ledningen på uppdragstaktik ger ett förhållningssätt som innebär att den behöver organiseras på ett sätt som kräver kommunikationer för att kunna hantera ett informationsflöde och hur order ska kunna snabbt nå mottagaren i rätt tid för att kontraktet ska kunna utföras. Ledningsmetoden blir alltså direkt avhängig ledningstekniken. Det är även värt att notera förekomsten av begreppet friktion, vilket återfinns även under ledningsteknik". Slutsatsen kan vara att såväl metod som ledningsteknik utformas med hänsyn till dessa.*

## **6.3 Centrala begrepp och aspekter för människan och ledning:**

Försvarsmakten anser att begreppet människan och ledning utgörs av: *Chef, stab, personal och friktion.*

Ordet chef förekommer frekvent och genomgående i försvarsmaktens reglementen och doktriner. På taktisk nivå utgör det i princip det enda centrala i begreppet ledning<sup>100</sup>. Chefen ska stödjas av personal vilken ofta återfinns organiserad i en stab.

*Brehmer anser att chefens roll är att vara en del av ledningen, men inte en del av ledningssystemet. Det är ledningssystemet som producerar en order, inte nödvändigtvis chefen. Friktion är ett begrepp som Brehmer ser som en faktor som begränsar människans intellektuella kapacitet.*

---

<sup>98</sup> Brehmer, 58, 102-104.

<sup>99</sup> *Ibid.*, 58, 93-94, 104

<sup>100</sup> Det faktiska antalet som används är 63 gånger inom tio sidor, förf. anm.

## Slutsatser

*Här finns en skillnad mellan teori, doktriner och reglementen. Försvarmakten har en mer chefscentrerad syn på ledningssystemet än Brehmers teorier. En slutsats är att försvarmakten idag inte har reglerat vad som utgör mandat och roller för ledning utöver den formelle chefens. Frågan är om svensk ledningskultur, eller svensk samhällskultur i sin helhet, utgör en bas för en sådan chefscentrerad hierarkisk organisation, eller om detta tenderar att påverka förutsättningarna för ledning genom uppdrag i negativ riktning. Det är viktigt att en organisation som försvarmakten speglar den kultur som vårt samhälle utgör. Inte heller är uppdragstaktiken centrerad kring en befälhavare utan flera chefer, vilket kan ses i till exempel Martin Van Crevelds teorier om det riktade teleskopet.*

*I Brehmers teorier är det svårt att återfinna samma chefscentering som i försvarmakten. Chefen utgör säkert en primus motor i ledningsprocessen, särskilt om insatsen pågår under sådana förutsättningar att uppdraget behöver förändras. Dock utgör ledning genom uppdrag en sådan grund att chef, oaktat nivå förväntas kunna förändra uppdraget så det justeras efter förutsättningarna, men med bibehållet fokus.*

*Med chef bör då även menas den som leder och koordinerar en funktion utifrån mandat, alltså personal i stab. Dock kan givetvis noteras att det övergripande syftet, ingående förbandstyper, tidsaspekten och geografiska utbredning kan skapa ett unikt behov av ledning. Detta borde dock kunna sägas som allmängiltigt i alla unika militära operationer, då det inte återfinns en operation som exakt liknar den andra. Brehmer konstaterar även att en stab formas till exempel efter den insats den har att verka i, trots att den utformas med de delar som utgör ledningssystemet.<sup>101</sup>*

*På lägre nivåer, det vill säga taktisk, är ledarskapet och relationen mellan människan mer framträdande än i de två högre. Möjligen kan detta antyda att ledning på den taktiska nivån utförs med en lägre abstraktionsnivå än övriga, vilket gör att relationen mellan människor är mer avgörande och förekommande.*

*Försvarmakten delar här Brehmers syn på människa och ledning förutom vad som avser chefens roll och det rena ledarskapet. Under ”människan och ledning” återfinns friktionsbegreppet, vilket är genomgående för alla delar i ledningssystemet. Slutsatsen måste bli att samtliga delar i ledningssystemet kommer i kontakt med och påverkas av friktioner.*

## Sammanfattning

Ovanstående begrepp och aspekter utgör alltså svaret på uppsatsens övergripande frågeställning. Genom detta är syftet med uppsatsen uppnått – att analysera hur försvarmakten omhändertar krigsvetenskapens variabler för ledning – teknik, människa och metod – i dess tre nivåer; den militärstrategiska, den operativa samt den taktiska. Försvarmakten visar i sina inriktande dokument att den synen delas, dock med undantaget att chefen och ledarskapet utgör en del av ledning i försvarmakten, vilket Brehmer av avgränsat bort.

---

<sup>101</sup> Brehmer, 112ff.



## 7 Reflektioner kring problemet och ämnet

Det problem som uppsatsen fokuserar mot är den otydlighet i begrepp avseende ledning som finns i försvarsmakten. Det verkar finnas en stor svårighet att skapa ett samlat begrepp som dels utgår från doktrinär nivå till den taktiska, dels har utgångsläge i krigsvetenskap. Utgångspunkten för begreppet ledning har i denna uppsats varit hämtad från professor Berndt Brehmers teorier om ledning och då mer specifikt vad han har valt att kalla insatsledning. Resultatet av analysen antyder de begrepp som försvarsmakten använder inom ledning till stor del sammanfaller med hur professor Berndt Brehmer har valt att definiera *Ledningssystem*.

Det finns en styrka i att utgå från en treenighet i uttrycket *ledningssystem*. Dels signalerar detta komplexiteten i begreppet, dels medger det att systematisera det som sker på en specifik nivå, något som är viktigt i en hierarkisk organisation. Exempel på nyttan kan då vara att en viss metod kan analyseras och ställas mot en fast organisation eller ett stödsystem. Givetvis kan då även övriga delar ställas mot varandra och då utgöra kravspecifikation för en lämplig metod eller ett tekniskt stödsystem som har till uppgift att verka gentemot en stab, en verkansdel eller vilken organisation som nu ska ledas.

Ledning är något som omfattar flertalet människor som ingår i en organisation. Antingen leder man, utövar ledning, eller så leds man. För att ta vara på det faktum att ledningen omfattar så stor del av verksamheten, borde ett analysverktyg tas fram som tar hänsyn till hur ledningen omfamnar alla förmågor vid något tillfälle och i någon omfattning. Att nyttja en grundläggande förmåga som analysverktyg för militär verksamhet kan vara en fungerande metod som åskådliggör resursbehov, kritiska sårbarheter och ger ett mått på vilken verksamhet som kräver ledning vid ett visst tillfälle. Dock finns det utrymme att förbättra och förfina begreppet funktion, grundläggande förmåga och ge dessa en tydligare roll. Det är helt enkelt svårt att gå tillräckligt djupt med metoden, för att kunna göra detta krävs att analysverktyget placerar ledningen som ett begrepp där beroende mellan ledningen, samordningen genom ledningen och den uppnådda effekten är tydligare och mer konkret.

Generaliseringsnivån är hög när det kommer till ledning. Det är svårt att teoretiskt förklara och sätta upp modeller över något som kan skilja sig så mycket beroende på personal, uppgift och yttre påverkan (miljö). Olika chefer har en syn på hur ledningen skall utföras, storleken på staben avgör hur mycket information som kan hanteras.

Utformningen av en operation avgränsar den praktiska möjligheten att kunna skapa en allmängiltig syn på ledning som sträcker sig förbi den generella nivån. Troligtvis är det så att generaliseringsnivån hamnar där den är idag eftersom ledningen måste kunna anpassas specifikt efter de omständigheter som den ska verka i, och det är så långt det är möjligt att utforma den utan att behöva genomdriva kraftiga förändringar vid det faktiska genomförandet. En lösning för detta problem kan vara ett modulärt tankesätt, där basen för förmågan att utöva ledning kan utformas lika mellan de olika operationerna, trots skillnader i deras syfte, men att den slutliga utformningen kan ta plats först när operationen konkretiseras. Detta kan givetvis bli ett problem när det kommer till utformningen av ett ledningssystem för ett färdigt förband, det går inte att tänka på allt.

Ledningssystemet behöver skapas flexibelt och ledningsbehovet analyseras så det verkligen möter de behov som skapas när en organisation får en uppgift och påbörjar samordning och styrning av verkanssystemet.

Svaret riskerar alltså att bli allmängiltigt men inte tillräckligt exakt för att kunna användas till något annat än teoretiska resonemang. Det är svårt att begränsa ämnet till att inte omfatta

såväl designvetenskap av ledningssystem som ledarskap. Ledarskapet kan ses som en ”kund”, vilken ställer krav på ledning och hur den utövas. Ledarskapet har inte undersökts specifikt i denna uppsats. Bedömt hade detta kunnat tillföra en intressant aspekt, då interaktionen mellan ledarskap och ledning framträder tydligt i empirin.

Begreppet funktion är idag inte utvecklat på ett sätt som gör det tydligt vad som egentligen avses. I militärteorin kan spår av dessa tankar urskiljas, Clausewitz har tydliga tankar om vilken verksamhet som bidrar till krigföringsförmågan. Han delar upp något som ligger nära vad vi kallar förmågor idag, och benämner dessa som *aktiviteter*. Dessa kan vara av karaktären att *tillhöra striden* eller att *vidmakthålla* trupperna.<sup>102</sup> Ett liknande perspektiv kan utformas så här:

*Den bärande funktionen:* vad som utgör den här funktionen beror på vad som utgör egen tyngdpunkt vid ett visst tillfälle. Utan en bärande funktion kan inte en viss handling utföras i ett bestämt tids-/rumsperspektiv. Den är nödvändig för att kunna använda en avgörande dito. Vad som utgör *en bärande funktion* kan skilja sig från ett tillfälle till ett annat.

*Den stödjande funktionen:* en förmåga eller funktion som inte i sig självt kan utgöra en faktor som faller ett avgörande eller påverkar en motståndare så ett avgörande kan nås. Den stödjande funktionen skulle kunna ses som en vidmakthållande, eller för den sakens skull något som inte tar del i (den kinetiska) striden. En stödjande funktion har till uppgift att stödja såväl *bärande* som *avgörande funktioner*.

*Den avgörande funktionen:* genom en avgörande funktion påverkas motståndaren direkt eller indirekt genom *strid*, det vill säga den fysiska kamp som föreligger som del av kriget och dess handlingar<sup>103</sup>. Utan en avgörande funktion kan inte en motståndare slås i strid, funktionens rent militära syfte är att fokusera till motståndarens stridskrafter och göra dessa obrukbara.

Funktionens behov av att kunna styras på ett sätt som inte medger synkronisering i ledningen. Ledning och logistik är två funktioner som särskilt bör beaktas och bägge utgör stödjande funktioner, men även veckar utifrån en tidsaspekt som inte alltid kan vara samma som exempelvis verkan.

För att kunna avgöra och bedöma utnyttjandet av optimerad ledning i en operation är det nödvändigt att kunna klassificera och prioritera behovet. Genom systematisering av funktionens roll i olika faser av en operation kan även ledningen planeras och genomföras på ett effektivt sätt. Det ger även utrymme för planerad risktagning, möjlighet att avsätta reserver och skapa handlingsfrihet.

Att ta hänsyn till funktionernas samspel, samordning och behov av planering utifrån olika tids- och rumsaspekter är troligen avgörande för ett lyckat analysresultat. Härvid kan med all säkerhet synergieffekter sökas i en planeringsmodell med operationslinjer. Om varje aktuell förmåga ge en operationslinje, kan detta stödja ovanstående resonemang om funktionernas betydelse.

Det som dimensionerar behovet av militär ledning i försvarsmakten är den effekt som vi har uttalat att vilja uppnå. Effekten är dels given mot det faktiska uppdrag som ska lösas och

---

<sup>102</sup> von Clausewitz, 89-90.

<sup>103</sup> *Ibid.*, 50.

ledningen kommer att inom detta att uppnå effekt inom sig självt när uppdraget per automatik utgör ramverket, det vill säga; ett mått på den verksamhet som behöver utföras för att nå effekt i ett visst syfte. Syftet med ledningen är då, om den utförs i balans med komplexiteten hos uppdraget eller operationen, att skapa effekt för den totala verksamhet som genomförs. På liknande sätt utgörs den totala krigföringsförmågan av den effekt som respektive grundläggande förmåga kan utgöra i en given situation, mot ett givet mål och definierade resurser. I vilken mån förmågan ledning har att bidra fördelar sig olika i jämförelse mellan olika operationer.

Ledning är ett begrepp som följer och förändras med abstraktionen och komplexiteten hos stridskrafterna, den arena där dessa verkar och de människor som har till uppgift att utföra den. Om komplexiteten ökar eller minskar, kommer behovet och komplexiteten av ledning att göra likadant.

## **8 Framtida forskning**

Det ter sig inte finnas några studier som jämför ledning i operationer med specifika syften, till exempel jämförelser av ledning i anfall respektive försvar. Vidare kan även ledning av den mer komplexa operationen med fler aktörer än försvarsmakten, eller också på en strategisk nivå, jämföras och analyseras.

Ledning ur ett designvetenskapligt perspektiv med perspektiv mot den rena funktionsledningen är ytterligare område som med fördel kan utgöra utgångspunkt för vidare forskning. Detta kan utökas till att omfatta funktioners roll i ett tids-, och rumsperspektiv.

## 9 Litteraturförteckning

*Arméreglemente Taktik (AR Taktik)*, Försvarmakten, (Stockholm, 2013).

Brehmer, Berndt, *Insatsledning, Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*, Försvarethögskolan, Elanders, (Stockholm, 2013).

Cedergren, Anders & Mattsson, Peter A [Red], *Uppdragstaktik – en ledningsfilosofi i förändring*, Försvarethögskolan, Elanders, (Stockholm, 2003).

Lind, William S, *Handbok Manöverkrigföring*, Försvarethögskolans utgåva [red Baudin & Rekkedal], Elanders, (Stockholm, 2002).

*Markstridsreglemente 6; Manöverbataljon*, Förhandsutgåva, Försvarethökten, Elanders AB (Stockholm, 2010).

*Militärstrategisk doktrin med doktrinära grunder (MSD 12)*, Försvarethökten. FMLOG APSA Grafisk produktion, (Stockholm, 2011).

Rienecker, Lotte, Jörgensen, Peter, *Att skriva en bra uppsats*, 2 uppl. Liber AB (Malmö, 2008).

*Reglemente för markoperationer*, Remiss 3, Försvarethökten, (Stockholm, 2009).

Thurén, Torsten, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber (Stockholm, 2007).

Thurén, Torsten, *Källkritik*, Liber (Stockholm, 2013).

von Clausewitz, Carl, *Om kriget*, 1991, Bonnier förlag, Tredje tryckningen, (Stockholm 2006).

Van Creveld, Martin, *Ledning i krig*, Försvarethögskolans utgåva, Elander Gotab, (Stockholm, 2003).

### 9.1 Ej tryckta källor

*Operativ doktrin 2014*. Elanders Sverige, (Stockholm 2014).  
Hämtad från [www.forsvarsmakten.se](http://www.forsvarsmakten.se), 2014-05-02, kl 0800.

Nationalencyklopedin, <http://www.ne.se.proxy.annalindhbiblioteket.se>