

Självständigt arbete i krigsvetenskap, 15 hp

Författare	Program
Kd John Strandberg	YOP 06-09
Handledare	Kurskod
Övlt Thomas Persson	PYO 360
<p><u>Uppdragstaktik</u> Med dess olika underbegrepp</p> <p>Uppdragstaktik får stort utrymme inom manövertänkande, där uppdragstaktik tillämpas för att på bästa sätt ta initiativet i striden vilket är en förutsättning för en fungerande manöverkrigföring. Ett problem uppstår när uppdragstaktik idag beskrivs på olika sätt inom svenska Försvarsmaktens doktriner. Det gör att det blir svårt att få en tydlig bild av vad uppdragstaktik innebär och förvirring uppstår då olika begrepp används i de olika doktrinerna för att förklara uppdragstaktik. Ett exempel som skapar förvirring är att uppdragstaktik i vissa fall beskrivs som en ledningsfilosofi och i andra som en ledningsmetod med olika underbegrepp till respektive synsätt.</p> <p>Syftet med uppsatsen är att framföra ett förslag på hur uppdragstaktik kan förklaras mer lättförståeligt främst genom att minska antalet underbegrepp men också genom att skapa klarhet kring huruvida uppdragstaktik bör ses som en ledningsfilosofi eller en ledningsmetod.</p> <p>De viktigaste slutsatserna är att uppdragstaktik bör tydliggöras i våra doktriner för att skapa en ensad bild av vad uppdragstaktik innebär. Inom uppdragstaktik må en mer detaljerad styrform förekomma. En chef skall anpassa sin ledningsmetod efter situationen och därigenom kunna tillämpa både styrformen uppdragsstyrning och detaljstyrning.</p> <p><u>Nyckelord:</u> Uppdragstaktik, uppdragsstyrning, detaljstyrning, kommandostyrning, ledning</p>	

Mission type tactics And its various concepts

Abstract

Mission type tactics (“Auftragstaktik”) is a big part of Manoeuvre Warfare. Mission type tactics is used in order to achieve the initiative which is a supposition in order to have a functional Manoeuvre Warfare. Mission type tactics is described in different ways within the Swedish Army which causes a problem. It makes it hard to get a clear picture of mission type tactics and leaves room for miss interpreting. One example where confusion may occur is when mission type tactics in some cases is described as a managing philosophy and in other cases as a managing approach.

The purpose of this essay is to generate a proposal on how mission type tactics can be explained in an easier way by using lesser concepts and explaining if mission type tactics should be recognized as a managing philosophy or as a managing approach.

The most important conclusion is that mission type tactics needs to be clearer in its description, in order to create a unified vision of its meaning. In mission type tactics commission guidance and detail guidance is two different forms of guidance. The management has to adapt its usage of these guidance forms to the situation.

Key words: Mission type tactics, detail guidance, commission guidance, command guidance, management

Innehåll

1 Inledning.....	4
1.1 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Avgränsningar.....	5
1.4 Disposition.....	5
1.5 Tidigare forskning.....	6
2 Metod.....	7
2.1 Forskningsmetod.....	7
2.2 Källor.....	7
3 Analys.....	8
3.1 Manövertänkande och manöverkrigföring.....	8
3.2 Ledning.....	8
3.3 Ledningsfilosofi.....	10
3.4 Ledningsmetod.....	10
3.5 Uppdragstaktik.....	11
3.6 Uppdragsstyrning.....	16
3.7 Kommandostyrning, detaljstyrning.....	17
4 Resultat och diskussion.....	20
4.1 Har kommandostyrning, ledning med kommandon och detaljstyrning samma innebörd?.....	20
4.2 Har ledning genom uppdrag och uppdragsstyrning samma innebörd?.....	20
4.3 Ska uppdragstaktiken ses som en ledningsfilosofi eller en ledningsmetod?..	20
4.4 Bör uppdragstaktik innehålla två skilda styrningar, uppdragsstyrning och kommandostyrning eller är kommandostyrning en egen ledningsmetod/filosofi?	22
4.5 Ett synsätt på uppdragstaktik.....	23
4.6 Förslag till framtida forskning.....	24
5 Käll- och litteraturförteckning.....	25

1 Inledning

Manövertänkande inom krigföring samt graden av tillämpning inom olika försvarsmakter är något som fått större och större utrymme inom diskussioner runt om i världen. Manövertänkande är ingenting nytt men synen på dess innebörd varierar.

Svenska Försvarsmakten (FM) har manövertänkande som grund för sitt agerande.¹ Enligt *Militärstrategisk doktrin* syftar manövertänkandet till att uppnå avgöranden genom att åstadkomma systemchock. Grunden till detta är att vi tillämpar indirekt metod och utnyttjar kritiska sårbarheter samt ständigt strävar efter initiativet, vilket underlättas av uppdragstaktik.²

Uppdragstaktiken är enligt *Militärstrategisk doktrin* FM:s ledningsmetod där chefen ställer en uppgift, tilldelar resurser och handlingsregler men lämnar så mycket som möjligt av genomförandet åt sina underlydande.³

Det finns många skrivna arbeten kring både manövertänkande och uppdragstaktik. En C-uppsats som jag har tittat lite extra på heter "*Implementation of manoeuvre warfare in the Swedish Army*" skriven 2001 av major Jean Passchier⁴. I sin uppsats belyser och diskuterar Passchier kring den svenska manöverkrigstanken och försöker skapa klarhet i manöverkrigföringskonceptet. Han kommer även in på uppdragstaktik och skriver bland annat att uppdragstaktik är manöverkrigföringens viktigaste komponent och att utan den går det inte att skapa ett fulländat manöverkrig.⁵ Han efterlyser mer forskning bland annat runt den språkliga användningen av uppdragstaktiken och i hans förslag på framtida forskning står:

"En forskning runt språkliga begränsningar anser jag vara betydelsefull. Kan vårt begrepp uppdragstaktik betyda två skilda saker, uppdragsstyrning och kommandostyrning, eller förvirrar det bara dess betydelse?"⁶

Detta förslag har legat som grund till min uppsats och denna fråga anser jag vara väsentlig då man får en blandad bild av vad som menas med uppdragstaktik när man läser FM:s doktriner. Olika begrepp används i olika böcker för att beskriva uppdragstaktik, för att nämna några; uppdragsstyrning, detaljstyrning, kommandostyrning, leda genom uppdrag, leda genom kommando. Ett annat problem som uppstår när man läser om uppdragstaktik är att det förklaras som en ledningsfilosofi i vissa böcker samtidigt som det förklaras som en ledningsmetod i andra.

¹ Försvarsmakten, 2002, *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm, Försvarsmakten, s. 81

² Loc. Cit.

³ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 90

⁴ Passchier, Jean, 2001, "*Implementation of manoeuvre warfare in the Swedish army*", Stockholm, Operativa institutionen

⁵ Ibid. s. 10

⁶ Loc. Cit.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att lämna ett förslag på hur begreppen kring uppdragstaktik ska användas för att det ska bli mer lättförståeligt. Kan man minska antalet underbegrepp inom uppdragstaktik, eller krävs de som används idag för att få en fullständig bild av uppdragstaktik? Genom att använda ett mindre antal begrepp, skulle vi kanske lättare förstå uppdragstaktik och dess innebörd.

Jag kommer i uppsatsen att besvara ett antal frågor för att därefter ge ett förslag till hur man kan se på uppdragstaktik, innehållande vissa underbegrepp. Uppsatsen syftar till att besvara följande frågor:

- Har kommandostyrning, ledning med kommandon och detaljstyrning samma innebörd?
- Har ledning genom uppdrag och uppdragsstyrning samma innebörd?
- Ska uppdragstaktik ses som en ledningsfilosofi eller en ledningsmetod?
- Bör uppdragstaktik innehålla två skilda styrningar, uppdragsstyrning och kommandostyrning eller är kommandostyrning en egen ledningsmetod/filosofi?

1.3 Avgränsningar

I uppsatsen avgränsar jag mig till svenska källor främst, doktriner och reglementen, då uppsatsen syftar till att beskriva hur begreppet uppdragstaktik bör användas inom Sverige och jag bortser då från utländsk litteratur där definitionerna på uppdragstaktik kan variera något jämfört med ett svenskt synsätt. Jag kommer inte att diskutera eventuella skillnader mellan mark-, luft- och sjöstridskrafter vad gäller tillämpning av uppdragstaktik utan kommer att föra en mer allmän diskussion kring uppdragstaktik.

1.4 Disposition

Uppsatsen består av 5 kapitel. I detta första kapitel förklaras syftet med uppsatsen och vilka frågor som avses besvaras.

Kapitel 2 syftar till att ge en förklaring av hur jag har samlat in fakta och dragit slutsatser dvs. vilka metoder jag har använt i uppsatsen.

I kapitel 3 ges en kortare begreppsförklaring kring några begrepp som används för att förklara uppdragstaktik. Därefter ges en bakgrundsbeskrivning till uppkomsten av uppdragstaktik och sedan redogörs vad som står i litteraturen kring uppdragstaktik och dess underliggande begrepp.

I kapitel 4 kommer jag att föra en kortare diskussion där jag även besvarar mina frågeställningar och ger förslag till framtida forskning.

Kapitel 5 är en käll- och litteraturförteckning.

1.5 Tidigare forskning

Det finns en hel del skrivet om uppdragstaktik från flera olika synsätt både svenskt och utländskt material. Det finns många skrivna C-uppsatser som behandlar ämnet. En av dessa C-uppsatser är *“Implementation of manoeuvre warfare in the Swedish army”* från 2001 av Mj Jean Passchier. Passchier försöker skapa klarhet i manöverkrigföringskonceptet och menar på att uppdragstaktik är manöverkrigföringens viktigaste komponent.

”Tillämpning av uppdragstaktik och kommandostyrning i marinen” av Jens Ribestrand från 2001 är en C-uppsats som behandlar hur ledningsmetoderna uppdragstaktik och kommandostyrning kan utnyttjas för ledning av marin verksamhet.

En tredje C-uppsats som behandlar uppdragstaktik är Laura Swaans *”Uppdragstaktik: att leva som vi lär”* från 2005. Hon vill i denna uppsats komma fram till inom vilket ämne utbildning avseende uppdragstaktik skall bedrivas och om det svenska sättet att tolka uppdragstaktik måste omformuleras.

Det finns fler C-uppsatser som behandlar ämnet uppdragstaktik bland annat dess uppkomst i Sverige och hur det tillämpas inom FM m.m.

Annan litteratur som behandlar uppdragstaktik är antologierna *”Manövertänkande – Essäer kring teori och praktisk tillämpning”* från 2001 och *”Uppdragstaktik – En ledningsfilosofi i förändring”* från 2003.

Forskaren Niklas Zetterling har forskat och författat texter inom ämnet uppdragstaktik och delar av hans synsätt kommer att tas upp i detta arbete för att få en större bredd i diskussionerna. Zetterling är en civilingenjör och har arbetat med forskning vid krigsvetenskapliga/operativa institutionen på Försvarshögskolan sedan 1995. Han har bland annat skrivit ett antal böcker samt flertalet artiklar i nationella samt internationella vetenskapliga publikationer.⁷

Då denna uppsats har sin utgångspunkt i en tidigare skriven uppsats, hoppas jag att diskussionerna inom uppdragstaktik förs framåt och att jag med denna uppsats belyser problemen med att uppdragstaktik beskrivs så pass annorlunda i FM:s doktriner och reglementen.

⁷ Försvarshögskolan, 2003, *Uppdragstaktik- en ledningsfilosofi i förändring*, Stockholm, Försvarshögskolan s. 337

2 Metod

2.1 Forskningsmetod

Jag kommer att genomföra en kvalitativ textanalys på litteraturstudier. Det innebär att jag måste ta fram det väsentliga innehållet genom noggrann läsning av texters delar och helhet samt den kontext vari den ingår.⁸ Litteraturstudierna utgår från doktriner och reglementen samt forskningslitteratur av olika slag såsom C-uppsatser och Niklas Zetterlings forskning⁹.

Jag kommer även att genomföra begreppsanalyser, klarlägga olika begrepps innehåll,¹⁰ utifrån mina litteraturstudier i syfte att jämföra och likställa vissa begrepp.

Utifrån denna textanalys och begreppsanalys kommer jag att föra en diskussion för att besvara min frågeställning och ge ett förslag på hur man kan se på uppdragstaktik.

2.2 Källor

Jag har valt att använda mig främst av nu gällande doktriner i syfte att få en bra tillförlitlighet från mina källor. Doktriner skall ses som samlad militär kunskap vilken utgör den viktigaste grunden för FM verksamhet.¹¹ Syftet med dessa doktriner är att förmedla ett gemensamt förhållningssätt och en gemensam nomenklatur för användandet av FM:s militära resurser.¹² Dagens nu gällande doktriner består av *Militärstrategisk doktrin*, *Grundsyn ledning*, *Doktrin för mark-, maritima-, luft- och gemensamma operationer*.¹³ *Grundsyn ledning* gavs ut 2001 och behandlar hur ledningen skall tillämpas vid insats- och verksamhetsledning. *Militärstrategisk doktrin* började gälla år 2002 och övriga doktriner har tillkommit som ett komplement till denna, de togs i bruk år 2005. Doktriner skrivs med ett kort tidsperspektiv och är i en ständigt utvecklande process. Vissa faktorer bestämmer giltigheten i FM:s doktriner och måste därför tas hänsyn till exempelvis; nationella intressen och politisk inriktning, erfarenheter från insatser, övningar och utveckling m.m.¹⁴ Uppdragstaktik får ganska litet utrymme i doktrinerna men är dock viktigt för förståelsen av manövertänkande, vilket får större utrymme.

De doktriner jag refererar till är de senaste utgåvorna och därmed nu gällande vilket gör att källorna är aktuella tidsmässigt.

⁸ Esaiasson Peter m.f., 2007, *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm, Norstedts juridik, s. 237

⁹ Se kap 1.5 tidigare forskning

¹⁰ Nationalencyklopedin, <http://ne.se/lang/begrepp>, 2009-05-06

¹¹ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 9

¹² Ibid s. 10

¹³ Finns även *Joint Military Doctrine. Peace Support Operations, Militärstrategisk doktrin*, 2002 s. 11

¹⁴ Ibid s. 12

3 Analys

3.1 Manövertänkande och manöverkrigföring

Något som är ständigt återkommande när man talar om manövertänkande och manöverkrigföring är uppdragstaktik. Jag kommer här att ge en kort beskrivning till vad som menas med manöverkrigföring och manövertänkande för att underlätta förståelsen av vidare diskussioner kring uppdragstaktik.

Grunden för Försvarsmaktens agerande är manövertänkande. Manövertänkande är Försvarsmaktens uppfattning om hur vilja och resurser på bästa sätt skall användas för att uppnå uppsatta mål i en konflikt eller annan situation där militära medel används. Idéerna i manövertänkande är giltiga på samtliga krigförings- och konfliktnivåer. Här beskrivs manövertänkande främst utifrån en konflikt med väpnad strid. De principer och begrepp som framhävs är dock generella och kan därför tillämpas även i andra situationer.

Manövertänkande syftar till att uppnå avgöranden genom att åstadkomma *systemchock*. Grunden för manövertänkande är att

- tillämpa *den indirekta metoden* och utnyttja *kritiska sårbarheter*
- ständigt sträva efter *initiativet*, vilket underlättas av *uppdragstaktik*.¹⁵

Med *systemchock* menas att man vill vinna striden genom att bryta motståndarens vilja till strid snarare än att förstöra dennes resurser. Man vill kunna vinna striden utan att behöva nedkämpa motståndarens huvudstridskrafter och undvika att riskera någon form av utnötningskrig (vilket enligt vissa är motsatsen till manöverkrig).¹⁶ Detta kräver att vi försätter motståndaren i något som kan liknas vid ett chocktillstånd, vilket gör honom oförmögen att fortsätta verka effektivt.¹⁷

Manövertänkande ska ses som ett ”mentalt förhållningssätt till hur ett problem ska lösas och baseras på att en konflikt utgörs av en kamp mellan två eller fler viljor”.¹⁸ Inom manövertänkande menar man att det även kan finnas andra medel än militära för att lösa en konflikt. Med manöverkrigföring avses den väpnade tillämpningen av manövertänkande.¹⁹

Innan jag går vidare på uppdragstaktik och dess innebörd måste jag klargöra vissa begrepp som är återkommande i denna uppsats och utgör en stor del av förståelsen för uppdragstaktik.

3.2 Ledning

Ett sätt att beskriva ledning är:

¹⁵ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 81

¹⁶ Widén, Jerker och Ångström, Jan, 2005, *Militärteorins grunder*, Stockholm, Försvarsmakten, s. 183f

¹⁷ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 81

¹⁸ *Doktrin för markoperationer*, 2005, s. 57

¹⁹ Loc. Cit.

”Samordning av processer och aktiviteter för att, inom ramen för tillgängliga resurser, mot ställt uppdrag (situation), uppnå avsett syfte.”²⁰

Ett annat är följande:

”Ledning är i vid bemärkelse en process som har till uppgift att samordna personella och materiella resurser. Det övergripande syftet är att samordna egen verksamhet samt att skapa förutsättningar för att ta initiativet och att hålla ett högre tempo än motståndaren.”²¹

Bägge dessa förklaringar anser jag vara rätt generella. Den första förklaringen passar in på allmän ledning och den andra betraktar jag som att den är mer inriktad mot ledning kopplat till militär verksamhet då man talar om ett högre tempo relativt en motståndare.

Ytterligare synsätt på vad ledning innebär inom militär verksamhet kan man läsa i *Doktrin för markoperationer*:

Ledning syftar till att samordna mänskligt agerande och resurser av olika slag i komplexa och dynamiska situationer så att eget och överordnat mål uppnås. [...] Ledning innebär att ange mål som ska uppnås på längre sikt. Begreppet ledning ska därför inte förväxlas med de metoder vi använder för att med olika typer av kommandon samordna våra lägre förband.²²

Inom begreppet ledning talar man om centraliserad och decentraliserad ledning. Centraliserad ledning används vanligen vid utnötningskrigföring. Där riktar man underlydande enheter mot motståndarens starkaste enheter och beslut tas på högre nivåer i organisationen. Egen trupps agerande baseras på en detaljerad plan som är utformad för många olika händelseutvecklingar. Överlägsna informations- och kommunikationssystem ger möjlighet att snabbt kunna inrikta och samordna stora resurser mot fiendens kraftcentra. Som följd av detta ställs mindre krav på chefers egna initiativförmåga.²³ Ordertaktik är ett exempel på en form av en centrerad ledningsmetod.

Decentraliserad ledning är vanligen förekommande vid manövertänkande. Här fokuserar man på att underordnade chefer ska kunna fatta beslut på eget initiativ baserat på högre chefs intention med striden. Flexibilitet, individuellt initiativ och ansvar blir avgörande. Decentraliserad ledning ska ses som en förutsättning för att kunna gripa tillfällen att agera när de dyker upp och inte behöva vänta på beslut längre upp i organisationen. Detta kräver en hög utbildningsståndpunkt och kunskapsnivå med en utvecklad disciplin hos både officerare och soldater. Teknologin ger, enligt detta synsätt, ökad möjlighet till situationsförståelse och koordinering mellan chefer.²⁴ Uppdragstaktik är ett exempel på en form av en decentraliserad ledningsmetod.

Den kanske viktigaste uppgiften för den militära ledningen är att hantera den förvirring och osäkerhet som råder på slagfältet. [...] Detta kan i princip åstadkommas på två sätt –

²⁰ Totalförsvarets forskningsinstitut, 2005, *Vad är ledningsmetod?*, Stockholm, s. 8

²¹ Försvarmakten, 2005, *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm, Försvarmakten s. 36

²² *Doktrin för markoperationer*, 2005, s. 63

²³ Lagerlöf, Johan och Pallin, Krister, ”Utnötningskrig inget för små nationer”, *FOA-tidningen nr 4*, publiceringsdatum 2005-03-06 http://www.foi.se/FOI/templates/Page_1224.aspx, hämtades: 2009-03-12

²⁴ http://www.foi.se/FOI/templates/Page_1224.aspx, 2009-03-12

genom att försöka kontrollera det kaos som uppstår eller genom att acceptera osäkerheten och om möjligt försöka utnyttja det till sin fördel, relativt motståndaren.²⁵

Utifrån dessa två ledningsfilosofier har det skapats två aktuella ledningsmetoder, uppdragstaktik och ordertaktik.²⁶

3.3 Ledningsfilosofi

”Ledningsfilosofin är den grundläggande idén om hur ledning skall utövas.”²⁷

Ledningsfilosofi syftar till vilken typ av ledning som skall utövas, exempelvis om ledningen skall vara centraliserad och alla beslut skall tas från en hög nivå eller om ledningen skall vara decentraliserad och beslut får fattas från lägre nivåer inom organisationen.

Här nedan anges vilken ledningsfilosofi som är FM:s inriktning och att bästa resultat nås genom decentraliserad ledning.

Det militära försvarets ledningsfilosofi skall präglas av initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal. Denna ledningsfilosofi utgör en förutsättning för att på bästa sätt tillämpa manövertänkande och förverkliga visionen om nätverkscentrerad krigföring. De uppgifter som militära styrkor skall lösa präglas ofta av hög komplexitet, osäkerhet i beslutsunderlaget och krav på snabbt agerande. I sådana situationer uppnås generellt sett bäst resultat med decentraliserad ledning.²⁸

Motsatsen till detta skulle vara att tillämpa en centraliserad ledning som exempelvis skulle kunna kännetecknas av mer detaljerad planering, direkta ordrar och att beslut fattas på högre nivå m.m. Den typen av ledningsfilosofi skulle troligen tillämpa någon form av ordertaktik.

3.4 Ledningsmetod

Metod, kan förklaras som ett ”Strukturerat och ändamålsenligt tillvägagångssätt för att uppnå ett visst resultat.”²⁹

Ledningsmetod syftar till hur ledningen skall utövas och FM är tydliga med att deras ledningsmetod är uppdragstaktik:

Uppdragstaktik skall genomsyra all ledning inom det militära försvaret. Svenska förband skall tillämpa uppdragstaktik i såväl det nationella försvaret som vid internationella insatser. Anpassning av ledningsmetoden blir nödvändig när svenska enheter ingår som del i multinationella styrkor, liksom vid samverkan med aktörer utanför det militära försvaret. Vår tillämpning av uppdragstaktik medger sådan anpassning.³⁰

²⁵ *Militärteorins grunder*, 2005, s. 100

²⁶ Loc. Cit.

²⁷ Försvarsmakten, 2001, *Grundsyn ledning*, Stockholm, s. 19

²⁸ *Ibid.*, s. 20

²⁹ *Totalförsvarets forskningsinstitut*, 2005, s. 8

³⁰ *Grundsyn ledning*, 2001, s. 22

3.5 Uppdragstaktik

Uppdragstaktiken är inte ny i sig, dock har begreppet uppdragstaktik inte använts under en allt för lång period. Exempelvis under vikingatiden kunde man se vissa faktorer som skulle kunna ligga till grund för en variant av uppdragstaktik:

Efterhand, från ca. mitten av 800-talet började större styrkor samordnas till regelrätta slag, t.ex. då vikingar, under ledning av *Knut den store*, erövrade större delen av England. [...] Oberoende av nivå på striderna uppträdde vikingarna oftast i ett numerärt underläge och med totalt sett en mycket liten befolkning hemma (viktigt att inte offra liv i onödan). Detta torde ha framtvingat utveckling av en krigskonst och stridsteknik, som via sina långskepp och ett manövertänkande baserat på uppdragstaktik, byggde på operativ och taktisk rörlighet.

Uppdragstaktiken kan sägas vara upphängd på den sociala närheten mellan individer och de nära relationerna mellan dessa. Hövdingen för ett långskepp och dess besättning var alla släkt och vänner från samma by. [...] Hövdingen och hans följe var en autonom del och kunde inte styras genom «blind lydnad». Vid större raider eller företag underordnade sig denne en större hövding

frivilligt. Detta förhållande gör att ledning kan utövas med uppdrag och individuell initiativförmåga kan uppmuntras, då lojaliteten inom systemet var mycket stark (kamratlig basis, frivilligt deltagande och stark social samhörighet). Varje hövding truppförde striden från täten. Således var det genom temat att chefer ledde från täten och att gruppdynamiken var mycket stark i formationens underavdelningar, likväl som inom hela styrkan. Detta utgör kriterier för en uppdragsorienterad ledningsfilosofi.³¹

Utifrån ovanstående kan vi utläsa flera delar som i dag anses vara förutsättningar för en väl fungerande uppdragstaktik, exempelvis att en hövding och hans besättning alla var från samma by. Att en hövding kunde underordna sig till en större hövding frivilligt tyder på ömsesidigt förtroende. Ett annat exempel är att hövdingen ledde ifrån täten vilket medför att hövdingens egna kunskaper kring hur situationen på slagfältet såg ut och vad som krävdes av varje viking var goda och därigenom kunde hövdingen få en bättre inblick i hur striden skulle föras. Den möjligheten hade gått förlorad om hövdingen hade lett verksamheten från en plats längre bak på slagfältet.

Författaren, Peter Mattson menar att tillkomsten av uppdragstaktik ”skedde under en fruktbar period av nytänkande och filosofisk påverkan från upplysningstiden fram till romantikens borttynande (omkring 1750-1850-talet)”.³² Preussiska armén genomförde en omfattande ledningsreform efter nederlaget mot Napoleon 1806 då de drog slutsatsen att krigets komplexitet blivit för hög för att en chef skall kunna detaljstyra sina underlydande chefer i en kaotisk stridsmiljö. Man eftersträvade nu självständiga officerare som kunde agera snabbt, ta egna initiativ och föra striden mot mål utsatta av högre chef.³³

I en studie av Ernst van den Bergh från 1906 skrevs:

31 Baudin, Arne, 2001, ”Traditionellt svenskt manövertänkande och uppdragsbaserad ledning”, i Försvarshögskolan, 2001, *Manövertänkande - Essäer kring teori och praktisk tillämpning*, (Red. Claesson, Michael, Ericson, Lars, Mattson, A Peter), Stockholm: Försvarshögskolan, s. 243f

32 Mattsson, Peter, 2003, ”Upplysning, romantik och Auftragsaktik”, *Uppdragstaktik En ledningsfilosofi i förändring*, (Red. Cedergren, Anders, Mattson, Peter A), Stockholm: Krigsvetenskapliga institutionen, s. 20

33 Ribestrand, Jens, 2001, ”Uppdragstaktik och kommandostyrning inom marinen” Stockholm, Operativa institutionen s. 19

Vi (den tyska armén) har ingen nytta av soldater utan egen vilja och som lyder sina befäl ovillkorligt. Vi behöver män med självförtroende som nyttjar all sin intelligens och personliga drivkraft i enlighet med de högre befälhavarnas avsikter.³⁴

Under den här tiden skedde alltså en reformering och detta exempel anser jag att man kan koppla till vad vi vill uppnå med uppdragstaktiken som ledning idag. Vi vill inte att soldaten skall ha blind lydnad utan idag talar vi om initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande, handla i chefens anda och ömsesidigt förtroende m.m.

För Sveriges del infördes uppdragstaktiken som modell i svenska Försvarsmakten på 1930-talet³⁵ Men det är inte förrän i 1979- års arméreglemente som begreppet uppdragstaktik tas upp.³⁶ I dagsläget har Sveriges syn på uppdragstaktik utvecklats och beskrivs inte idag på samma sätt som 1979 men det här sina rötter därifrån.

I dagsläget benämns uppdragstaktik i flera av FM:s doktriner, bland annat i *Militärstrategisk doktrin* vilken är den doktrin som är överordnad övriga nationella doktriner.³⁷ Trots att den är överordnad övriga så uppstår förvirring då uppdragstaktik förklaras på olika sätt och på olika nivåer av ledning.

I Militärstrategisk doktrin står:

Försvarsmaktens ledningsmetod är *uppdragstaktik*. I uppdragstaktiken ställer chefer uppgift samt tilldelar resurser och handlingsregler men lämnar så mycket som möjligt av genomförandet åt sina underlydande. Samordningen säkerställs genom att chefens vilja samt uppdragets syfte och innebörd tydligt förmedlas. Uppdragstaktiken förutsätter en ledningsfilosofi som präglas av initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal. Uppdragstaktik kräver vidare en hög utbildningsnivå och god disciplin. Varje chef skall uppmuntra och ge utrymme för underställda chefers och övriga underlydandes agerande.³⁸

Det förklaras även ytterligare, bland annat skrivs det att ”Inom ramen för uppdragstaktik kan detaljerad styrning temporärt behöva tillämpas. Kravet på samordning säkerställs dock i första hand genom en i grunden gemensam lägesuppfattning och att uppdragets syfte tydligt förmedlas. I andra hand sker samordning genom handlingsregler eller annan detaljerad styrning.”³⁹ Detta är även återkommande i andra doktriner.⁴⁰

Vidare kan man läsa att ”En viktig egenskap i uppdragstaktiken är att uppgifterna inte löses på samma sätt varje gång eftersom det är upp till varje mottagare att finna vägen

³⁴ Van den Bergh, Ernst, 1906, *Die seelischen Werte im Frieden und im Kriege* (Etiska världen i fred och krig), (Enligt *Uppdragstaktik En ledningsfilosofi i förändring*, 2003, s. 21)

³⁵ Försvarshögskolan och Försvarsmakten, 2006, *Direkt ledarskap*, (Red. Kallenberg, Kjell och Larsson, Gerry), s.178

³⁶ TR 80, Taktiska riktlinjer för arméförbandens uppträdande i 1980-talets stridsmiljö, kapitel 7: 21-26, (Enligt Swaan Wrede, Laura, 2005, ”*Uppdragstaktik: att leva som vi lär*”, Stockholm, Krigsvetenskapliga institutionen, s. 19)

³⁷ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 11

³⁸ Ibid, s. 90

³⁹ Loc. Cit.

⁴⁰ *Grundsyn ledning*, 2001, s. 22

till målet".⁴¹ Det gör att en aktör som tillämpar uppdragstaktik minskar risken att bli förutsägbar och istället använder sig av flera oväntade inslag i sin krigföring.

Uppdragstaktik kan beskrivas som en decentraliserad ledningsfilosofi som sätter människan i centrum och beaktar de osäkerheter som kan prägla en väpnad konflikt. Här beskrivs det tydligt att en underlydande kan välja att inte fullfölja en order som har tappat sin aktualitet.⁴² Det står även:

Uppdragstaktiken som ledningsfilosofi förutsätter att chefer på alla nivåer har förmågan att självständigt bedöma situationer och fatta lämpliga beslut. Överordnad chef ska därför stödja underställda chefers självständiga agerande med information och ledarskap. Ömsesidiga dialoger och förtroende mellan chefer på olika nivåer är en förutsättning för att kunna tillämpa uppdragstaktik. Personal som inte har kontakt med överordnad skall kunna handla självständigt, i chefens anda. Detta kräver uppgiftsdisciplin⁴³

Ett krav som ställs blir därmed att cheferna måste ha en hög utbildningsståndpunkt och att förtroendet finns mellan chefer är en förutsättning för att underlydande chef skall kunna fatta lämpliga beslut utifrån en uppkommen situation.

I *Doktrin för markoperationer*⁴⁴ och *Doktrin för gemensamma operationer*⁴⁵ skrivs det om ledning genom uppdrag och ledning med kommando. Här ser man uppdragstaktiken som en ledningsfilosofi och ledning genom uppdrag, ledning med kommando ses som dess ledningsmetoder. Valet av ledningsmetod beror på situationen och att det som styr valet oftast är samordningsbehoven och tidsförhållanden. Gemensam lägesinformation och lägesförståelse skall eftersträvas då det medger ledning med uppdrag även då tidsförhållanden är korta och samordningsbehoven är stora. Chefens avsikt och slutläge måste därför vara känt för den underlydande.

När det gäller ledning genom uppdrag och ledning med kommando så är "Formerna [...] aldrig absoluta eller polariserande utan det är behovet av samordning som avgör graden av styrning."⁴⁶

Här anges det tydligt att dessa begrepp inte är varandras motpoler och att den ena metoden inte kan ersätta och utesluta den andra utan att det snarare förekommer en blandning av dessa när man tillämpar uppdragstaktik. Mer detaljerat kring metoderna ledning genom uppdrag och ledning med kommando ges dock inte.

Ett annat sätt att beskrivs uppdragstaktik som en decentraliserad ledningsfilosofi är att den som bäst uppfattar situationen och hittar möjligheter ska tillåtas utnyttja dessa till egen fördel.⁴⁷ Här trycker de på att ledning och beslut ska vara decentraliserade så långt ner i organisationen som möjligt för att kunna ta tillvara på de möjligheter som ges på stridsfältet. Detta genom att soldater på alla nivåer har förståelse för de effekter som ska skapas samt har mandat att agera.⁴⁸

⁴¹ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 92

⁴² *Doktrin för markoperationer*, 2005, s. 53

⁴³ *Ibid.* s. 54

⁴⁴ *Ibid.* s. 53f

⁴⁵ *Doktrin för Gemensamma operationer*, 2005, s. 71f

⁴⁶ *Doktrin för Gemensamma operationer*, 2005, s. 72

⁴⁷ Försvarsmakten, 2008, *Handbok Stridsgrupp/Brigadstridsgruppsstab*, Stockholm, s. 22

⁴⁸ *Loc. Cit.*

Forskaren Niklas Zetterling förklarar även han vikten av att beslutstagandet ligger långt ner i organisationen. Zetterling skriver i artikeln *Uppdragstaktik och tidsfaktorn*⁴⁹ att en möjlig definition av uppdragstaktik är att chefen ger en uppgift, det vill säga vad som skall uppnås. Den underlydande kan inom ramen för detta själv välja sätt att lösa den ställda uppgiften. Chefen har också angivit vilka resurser som finns att tillgå för lösandet av uppgiften. Uppgiften kan vara utan tidsbegränsning.⁵⁰ ”Ett viktigt inslag i uppdragstaktiken är att underställda förväntas kunna agera i enighet med det övergripande läget”.⁵¹ Att beslutsfattandet kan ske så långt ner i organisationen är karakteristiskt för uppdragstaktik. Det är en del i att acceptera det kaos och de ständiga osäkerheter som förekommer på slagfältet. Detta kräver förtroende mellan chefer och att underlydande ges utrymme att handla inom högre chefs anda samt att de även har den färdigheten som krävs för att fatta beslut kopplat till den aktuella situationen.

I *BrigR A Komp Ledning* beskrivs uppdragstaktik mer kortfattat och i punktform:

Uppdragstaktik är en övergripande ledningsmetodik som utgör grunden för vår ledning.

Den kräver

- självständiga chefer
- chefer som accepterar att underlydande agerar annorlunda än vad de själva skulle ha gjort
- uppmuntran av viljan att ta initiativ och risker
- ömsesidigt förtroende mellan chefer
- hög utbildningsståndpunkt.

Inom ramen för uppdragstaktik kan två ledningsmetoder utnyttjas, uppdragsstyrning eller kommandostyrning. Vilken metod som används är ett taktiskt beslut som chefen har att fatta.⁵²

Här kommer nya begrepp in i bilden då *BrigR A Komp Ledning* nämner uppdragsstyrning och kommandostyrning. I detta fall beskrivs dessa två som ledningsmetoder inom uppdragstaktik. Även i *Försvarmaktsidé och målbild 2020*⁵³ används begreppen uppdragsstyrning och kommandostyrning där det står att ledningen skall ske inom ramen för uppdragstaktik och där kunna tillämpa såväl uppdragsstyrning som kommandostyrning.

Zetterling skiljer mer mellan uppdragstaktik och kommandostyrning och i hans tidigare nämnda artikel antyder han att kommandostyrning inte ingår i uppdragstaktiken utan är en egen mer centraliserad form av ledning. Zetterling trycker på att ”En viktig skiljelinje mellan uppdragstaktik och kommandostyrning är i vilken utsträckning befogenheter och ansvar delegeras”.⁵⁴ Han menar att befogenheter, resurser och ansvar måste delegeras i stor utsträckning för att ledning skall kunna ske inom ramen för uppdragstaktik. En chef som tillämpar en mer centraliserad ledningsmetod behåller befogenheter i större utsträckning och därigenom kan uppdragstaktiken ses som en starkt decentraliserad ledningsform. Vidare betonar Zetterling vikten av att ”det är fråga

⁴⁹ Zetterling Niklas, 2000, ”Uppdragstaktik och tidsfaktorn”, i Kungl. Krigsvetenskapsakademien, *Handlingar och tidskrift* (Red. Hugemark, Bo) 2. häftet 2000 tjugohundrafjärde årgången, s. 107

⁵⁰ Ibid s. 107f

⁵¹ Ibid s. 107f

⁵² Försvarmakten, 1998, *Brigadreglemente Armén Kompani Häfte 3 Ledning*, Enator Försvarsmedia, s. 3

⁵³ Högkvarteret strategiavdelningen, 2000 *försvarmaktsidé och målbild, FMI 2020 rapport 4*, Stockholm, Försvarsmedia, (Enligt Passchier, Jean, 2001, ”Implementation of manoeuvre warfare in the Swedish army”, s. 35)

⁵⁴ *Handlingar och tidskrift*, 2000, s. 108

om decentralisering i fråga om beslut, befogenheter, ansvar, inflytande och initiativ, inte i fråga om geografiska områden eller liknande.”⁵⁵

Motsatsen till uppdragstaktik är en ledningsmetod som är anpassad för en mer centraliserad form av ledning som präglas av en ledningsfilosofi med detaljerad planering, direkta ordrar och där beslut fattas på högre nivå m.m. Denna ledningsmetod skulle kunna vara ordertaktik där man strävar efter ökad kontroll på högre befälsnivåer och man betonar själva utförandet för den underlydande chefen.⁵⁶

Inom uppdragstaktik väljer man att acceptera den kaotiska miljön som ständigt råder på slagfältet och dra nytta ut av den samtidigt som ordertaktiken kan ses som ett sätt där man i större utsträckning strävar efter att kontrollera kaoset. Uppdragstaktik och ordertaktik bör förstås som idealtyper, eftersom uppdragstaktik i många fall innehåller faser av detaljerade order, medan även ordertaktik innehåller element av uppdrags- och målstyrda order.⁵⁷

Ordertaktiken anses vara att föredra i situationer då det är ont om tid och man lider av knappa resurser då det blir svårt att tillämpa uppdragstaktik.

Zetterling motsätter sig att uppdragstaktik inte skulle kunna användas då resurserna är starkt begränsande. Han menar att det i dessa situationer som ett högt stridsvärde krävs och ger två exempel på krigsmakter som har haft knappa resurser gentemot sin motståndare men genom att tillämpa uppdragstaktik har uppvisat ett högre stridsvärde än motståndaren. Dessa två krigsmakter är Tyskland och Israel. ”Ett ökat stridsvärde hos de befintliga resurserna är troligen den viktigaste styrkemultiplikatorn i strid”⁵⁸

”Det förefaller mycket sannolikt att uppdragstaktik innebär bättre förutsättningar för personalen att utveckla sin kompetens, jämfört med en starkt centrerad ledning”.⁵⁹

”Vid snäva resursförhållanden krävs improvisationsförmåga, adaptivitet, flexibilitet och initiativkraft vilket alla utvecklas bättre om uppdragstaktik tillämpas”.⁶⁰

Zetterling förordar alltså uppdragstaktik framför en central form av ledning.

Begreppen som används kring uppdragstaktik och hur det skall utnyttjas skiljer sig mellan de olika doktrinerna. I *Militärstrategisk doktrin* står det att FM:s ledningsmetod är uppdragstaktik samtidigt som det i *Doktrin för markoperationer* och *Doktrin för gemensamma operationer* står att uppdragstaktik är en decentraliserad ledningsfilosofi och den i sig har två olika ledningsmetoder. Uppdragstaktik beskrivs alltså både som en ledningsmetod och som en ledningsfilosofi och innefattar underbegrepp som t. ex: uppdragsstyrning, detaljstyrning, kommandostyrning, leda genom uppdrag, leda genom kommando.

Ytterligare ett synsätt kring uppdragstaktik som en ledningsfilosofi eller ledningsmetod kan man läsa i Anders Cedergrens text *Uppdragstaktik – en underskattad kraft*: ”Uppdragstaktik är alltså både en övergripande ledningsmetod och en ledningsfilosofi. Det är först med detta betraktelsesättet som uppdragstaktiken får sin rätta betydelse i det

⁵⁵ Ibid. s. 108

⁵⁶ *Militärteorins grunder*, 2005, s. 100f

⁵⁷ *Loc. Cit*

⁵⁸ *Handlingar och tidskrift*, 2000, s. 112

⁵⁹ *Handlingar och tidskrift*, 2000, s. 112

⁶⁰ *Loc. Cit*

militära systemet.”⁶¹ Han poängterar den mentala delen av uppdragstaktiken och menar att uppdragstaktik måste genomsyra all officersutbildning och förbandsträning.⁶²

3.6 Uppdragsstyrning

En kortfattad definition på uppdragsstyrning kan man utläsa ur Nomen F 2000:

Uppdragsstyrning: ”Metod att orientera om det övergripande målet, ställa en uppgift, tilldela resurser och sedan låta den som löser uppgiften i största möjliga utsträckning själv bestämma hur den skall lösas”.⁶³

När man tillämpar uppdragsstyrning får underlydande veta vad som skall uppnås och vilka resurser som finns att tillgå, men hur det uppsatta målet skall nå låter man de underlydande själva ta beslut om. Chefen kan alltså delge sitt beslut i stort, ställa en uppgift, ge riktlinjer och tilldela resurser för att därefter låta de underlydande själv komma fram till bästa möjliga lösning. Underlydande chefer måste vara väl insatta i stridsplanen, vilket är en förutsättning för att de ska kunna handla självständigt i chefens anda.⁶⁴

Om uppdragsstyrning tillämpas på ett bra sätt kan man utvinna många fördelar. En stor fördel är att man genom uppdragsstyrning ger underlydande möjligheten att ta initiativ och agera i chefens anda. En tydlig målbild gör att underlydande kan fatta beslut på den nivå där behoven uppstår och möjliggör därmed att friktioner kan hanteras och uppkomna situationer utnyttjas.⁶⁵ På detta sätt kan vi ta och bibehålla initiativet då en underlydande har mer handlingsutrymme, snabbare kan ta beslut och vi kan komma innanför motståndarens beslutscykel⁶⁶.

Det tillkommer även nackdelar med uppdragsstyrning. Eftersom underlydande uppmuntras till att ta egna initiativ kommer det även att ske misstag och dyka upp situationer som man inte har kunnat förutse. Man måste som chef vara medveten om detta och kunna acceptera att misstag kommer att ske. Det finns även en risk att de underlydande tar för stort initiativ och till slut kommer att arbeta mot något som ligger utanför den aktuella målbilden och då måste chefen kunna styra tillbaka mot rätt spår. Chefen kommer inte att ha lika stor kontroll över sina styrkor som denne hade haft vid detaljstyrning och måste förlita sig på kontinuerlig rapportering från underlydande för att kunna upprätthålla en god lägesbild. Rapporteringen är också ett krav för att högre chef skall kunna ta de beslut som ligger på hans bord, måste jag bromsa någonstans eller ska jag omfördela och förstärka?

Det blir även svårare att samordna sina styrkor.

⁶¹ Cedergren, Anders, 2003, ”Uppdragstaktik – en underskattad kraft”, *Uppdragstaktik En ledningsfilosofi i förändring*, (Red. Cedergren, Anders, Mattson, Peter A), Stockholm: Krigsvetenskapliga institutionen, s.15

⁶² Loc. Cit.

⁶³ Försvarsmakten, Högkvarteret, *Nomen F 2000 remiss utgåva*, (Enligt Ribestrand, Jens, 2001, ”Tillämpning av uppdragstaktik och kommandostyrning i marinen” s. 18)

⁶⁴ *Brigadreglemente Armén Kompani Häfte 3 Ledning*, 1998, s. 6

⁶⁵ *Doktrin för markoperationer*, 2005, s. 54

⁶⁶ Försvarshögskolan, 2002, *Handbok manöverkrigföring*, (Red. Baudin, Arne och Rekkedal, Nils Maurius), Stockholm: Krigsvetenskapliga institutionen s. 14

3.7 Kommandostyrning, detaljstyrning

Kommandostyrning som ledningsmetod används främst vid stridsledning under snäva tidsförhållanden eller om man lider av bristfälliga resurser. Det syftar främst till att samordna eld och rörelse så att man kan uppnå lokal överlägsenhet. Kommandostyrning är inte en metod som är en motsats till uppdragsstyrning utan användandet av kommandostyrning bestäms utifrån hur stort kravet på samordning är.⁶⁷ När kraven på samordning är stora och det krävs ett närmast exercismässigt uppträdande för att lyckas med striden kan man inte tillämpa sig av en fullt utvecklad uppdragsstyrning.⁶⁸

Anders Cedergren beskriver detta på följande sätt:

Inom ramen för uppdragstaktik kan olika situationer på stridsfältet komma att ställa krav på olika ledningsmetoder. Om samordningsbehoven är stora måste en ledningsmetod användas som tillgodoser samordningsbehoven. I det sammanhanget ökar behovet av samordning med befäl. Många vill kalla detta *kommandostyrning*. Det handlar emellertid inte om att leda komplicerad verksamhet med kommandon. Det handlar snarare om att fokusera på vad som skall åstadkommas i ett kort tidsperspektiv och att vara tydlig med var som måste utträttas. På det sättet inriktas underställas initiativ mot ett konkret mål. Syftet med den högre graden av samordning är alltså att målinrikta initiativ och att erhålla tillräcklig precision så att uppgifter kan lösas framgångsrikt, utan onödiga egna förluster. Frihet och skyldighet att agera mot målet kvarstår för underlydande. Högre chefer kan med i sin ledningsfunktion sägas kraftsamla underlydandes initiativ mot en konkret och närliggande målsättning.⁶⁹

Cedergren menar med detta att uttrycket kommandostyrning inte är lämpligt utan bör bytas ut och han ger exempel på vad man skulle kunna kalla det istället nämligen *situationsanpassad ledning* eller *situationsanpassat befäl* då han anser att det bättre förklarar vad det hela handlar om.⁷⁰

Enligt *Nomen F 2000* utgör kommandostyrning en ”Metod att ställa uppgift, tilldela resurser och i viss utsträckning klargöra hur uppgiften skall lösas. Styrningen begränsar underställas möjlighet att välja metod, men förutsätts i en given situation ge fördelar som minskad förberedelsetid och ökad snabbhet”.⁷¹

Om man använder sig av kommandostyrning som metod begränsas alltså de underlydandes valmöjligheter i syfte att vinna tid och även för att högre chef kan styra sina underlydande på ett sätt som gör att han har större kontroll och kan därmed kraftsamla där han finner lämpligt. Här får underlydande även veta hur uppgiften skall lösas till skillnad från uppdragsstyrning där underlydande själva får bestämma hur uppgiften skall lösas.

Även med denna metod finns det nackdelar och den största är att handlingsfriheten begränsas i så stor utsträckning att initiativet kan gå förlorat när underlydande inte kan agera och ta tillvara på direkt uppkomna situationer.

⁶⁷ *Brigadreglemente Armén Kompani Häfte 3 Ledning*, 1998, s. 6

⁶⁸ *Ibid.* s. 6

⁶⁹ ”Uppdragstaktik – en underskattad kraft”, *Uppdragstaktik En ledningsfilosofi i förändring*, 2003, s.15 s. 6f

⁷⁰ *Ibid.* s. 7

⁷¹ Försvarsmakten, Högkvarteret, *Nomen F 2000 remiss utgåva*, (Enligt Ribestrand, Jens, 2001, ”Tillämpning av uppdragstaktik och kommandostyrning i marinen” s. 22)

Officeren Lars Karlsson skriver att ordet kommandostyrning som metod bör undvikas med hänsyn till dess övriga användning i FM reglementen och att det ibland förefaller ha en dålig klang. Vidare menar han att detta förhoppningsvis leder till att begreppens relativa förhållande och betydelse blir tydligare.⁷²

Att begreppen kring uppdragstaktik, såsom kommandostyrning, detaljstyrning m.m. bör få tydligare betydelse i både innebörd och förhållande till varandra anser jag skulle underlätta förståelsen för uppdragstaktik.

Detaljstyrning:

Inom ramen för uppdragstaktik kan detaljerad styrning temporärt behöva tillämpas. Kravet på samordning säkerställs dock i första hand genom en i grunden gemensam lägesuppfattning och att uppdragets syfte tydligt förmedlas. I andra hand sker samordning genom handlingsregler eller annan detaljerad styrning.⁷³

Med detaljstyrning menas alltså att högre chef styr mer i detalj hur, när och var en uppgift skall lösas. Handlingsfriheten minskas för de underlydande i förmån för att högre chef skall kunna samordna verksamheten, få utökad kontroll och vinna tid.

Att använda sig av insatsregler utgör ett exempel på hur man delvis kan använda sig av detaljstyrning. Då är underlydande inte begränsad till fullo hur uppgiften skall lösas men har vissa styrningar kring sitt agerande.

Ett exempel på situationer då det är lämpligt att använda en mer detaljerad styrform är då specifikt agerande eller särskild samordning av insatta enheter krävs, exempelvis vid risk för vådabekämpning.⁷⁴ Ett annat exempel är vid snäva tidsförhållanden då man vill uppnå ett visst agerande just i den stunden. Då lämpar sig detaljstyrning, men är det en order som ska gälla under en längre framtid ska det ses som mindre lämpligt.

Nicklas Zetterling ställer sig frågande till att detaljstyrning skulle vara att föredra vid snäva tidsförhållanden. Han menar att vid gott om tid för förberedelser är det möjligt för chefen att detaljstyra den underlydande enheten. Exempelvis om den egna organisationen styr händelseförloppet tempo kan chefen anpassa tempot till vad han kan hantera och därigenom möjliggörs centraliserad ledning. Nackdelen kan då bli att tempot blir för lågt och att man därigenom går miste om initiativet.⁷⁵ Fördelen i situationer med goda förutsättningar såväl tidsmässigt som resursmässigt är att det är möjligt med en centraliserad ledning men även en decentraliserad sådan. Chefen kan då anpassa till vad som passar honom bäst. Om däremot motsatsen råder dvs. ont om resurser och dåliga tidsförhållanden krävs mer av den egna ledningsformen och en allt för centraliserad ledning kommer att innebära problem med att styra i detalj hur underlydande ska lösa sina uppgifter. Men en decentraliserad ledning kommer inte samma problem att uppstå i lika stor utsträckning. Det krävs fortfarande mer av den egna ledningsorganisationen men då beslutsrätten ligger längre ner i organisationen kommer underlydande enheter fortfarande att kunna agera enligt högre chefs målbild och inte vänta på beslut uppifrån organisationen på samma sätt. Ur detta kan man utläsa att uppdragsstyrning kan tillämpas även vid snäva tidsförhållanden och är i vissa fall att

⁷² Karlsson, Lars, 2003, "Uppdragstaktik såsom filosofi och/eller ledningsmetod", *Uppdragstaktik En ledningsfilosofi i förändring*, (Red. Cedergren, Anders, Mattson, Peter A), Stockholm: Krigsvetenskapliga institutionen, s. 170

⁷³ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 90

⁷⁴ *Grundsyn ledning*, 2001, s. 22

⁷⁵ *Handlingar och tidskrift*, 2000, s. 109f

föredra då det är i dessa lägen som man vill ta initiativet och spara tid. Detaljstyrning är också tillämpligt vid goda tider till förberedelser och kan ibland vara att föredra i detta situationer exempelvis kan ”chefen och hans stab besitta ett betydande kompetensövertag. En annan orsak kan vara att chefen besitter information som den underlydande enheten saknar.”⁷⁶

Det finns nackdelar även med detaljstyrning, främst att man tappar den flexibilitet som följer av en konsekvent tillämpning av uppdragsstyrning.⁷⁷ Tillfällen då detaljstyrning är lämpligt att använda anses vara relativt få och man bör eftersträva uppdragsstyrning i största möjliga mån.

I *Doktrin för gemensamma operationer* står ”Ledning med kommandon ska inte likställas med detaljstyrning, centralstyrning eller ”micromanagement”, vilket är en helt annan ledningsfilosofi.”⁷⁸ Detta leder mig in på min första fråga i min frågeställning.

⁷⁶ *Handlingar och tidskrift*, 2000, s. 109

⁷⁷ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 90

⁷⁸ *Doktrin för Gemensamma operationer*, 2005. 71f

4 Resultat och diskussion

4.1 ***Har kommandostyrning, ledning med kommandon och detaljstyrning samma innebörd?***

Både kommandostyrning, detaljstyrning samt även ledning med kommando föreslås som lämpliga tillvägagångssätt vid stora samordningsbehov och knappa tidsförhållanden. Vad gäller för- och nackdelar talas det om samma saker kring både kommandostyrning och detaljstyrning. Av dessa tre begrepp, ledning med kommando, detaljstyrning, kommandostyrning är det sist nämnda som förekommer mest frekvent. Förklaringen till kommandostyrning är inte ordagrant identisk mellan doktrinerna och reglementena men det är snarlika förklaringar som inte motsäger varandra. Utifrån min analys ser jag många likheter mellan dessa tre begrepp och jag anser att de alla tre syftar till samma sak, bara att förklaringen skiljer sig lite till ordvalet. Mitt synsätt är därav att ledning med kommando, detaljstyrning och kommandostyrning har samma innebörd.

Därmed motsätter jag mig att ledning med kommandon inte ska likställas med detaljstyrning. Varken detaljstyrning, centralstyrning eller micromanagement förklaras ytterligare i *Doktrin för gemensamma operationer*. De säger att dessa skulle vara en annan ledningsfilosofi och ska då detaljstyrning liknas med centralstyrning som tyder på en mer centraliserad ledning vilket inte stämmer överens med uppdragstaktik då uppdragstaktik är en decentraliserad ledningsform. Utifrån min analys anser jag dock att detaljstyrning är en del inom uppdragstaktiken och därför inte kan sägas vara en helt annan ledningsfilosofi.

4.2 ***Har ledning genom uppdrag och uppdragsstyrning samma innebörd?***

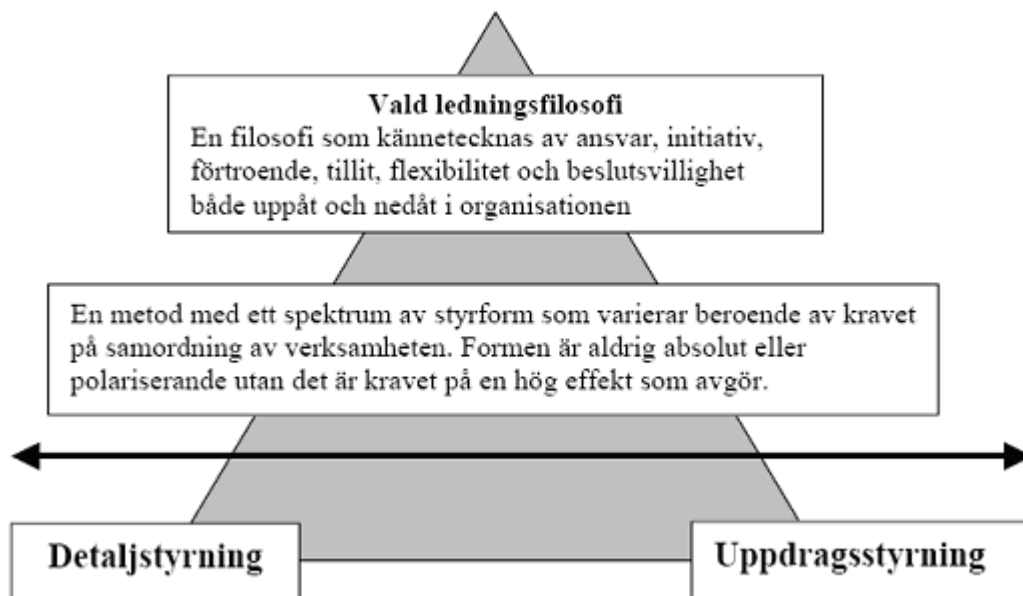
Både ledning genom uppdrag och uppdragsstyrning ses enligt min analys som ledningsmetoder vilket gör att dessa två lättare kan jämföras med varandra då det ligger inom samma ledningsnivå.

Jag anser att ledning genom uppdrag och uppdragsstyrning kan ses som samma sak. Uppdragsstyrning innebär att underlydande får en uppgift där han själv får välja hur uppgiften skall lösas, med andra ord chefen leder genom att ge ett uppdrag.

4.3 ***Ska uppdragstaktiken ses som en ledningsfilosofi eller en ledningsmetod?***

För att kunna svara på denna fråga måste jag först klargöra skillnaden mellan ledningsfilosofi och ledningsmetod.

Nedanstående bild⁷⁹ är ett försök att förtydliga skillnaderna mellan filosofi och metod i en vald ledningsform.



Utifrån denna bild kan det utläsas att de olika styrformerna detaljstyrning och uppdragsstyrning inte måste tillämpas var för sig utan kan överlappa varandra. Detsamma har skrivits om ledning genom uppdrag och ledning med kommando⁸⁰ vilket ytterligare visar på att dessa är jämförbara med detalj- respektive uppdragsstyrning.

Om man ser bilden ovan som en hierarkipyramid bör den valda ledningsformen vara högst upp i pyramiden och ange vilken ledningsfilosofi ska präglade organisationen. Utifrån vald ledningsfilosofi tillämpas en, för ledningsfilosofin, lämplig ledningsmetod. Denna ledningsmetod innehåller olika styrformer som kan fungera både som ytterligheter men även fungera i symbios med varandra. Valet av styrmetod skall bland annat styras av hur stort kravet på samordning är samt att man hela tiden anpassar sig inom dessa styrformer för att få ut bästa möjliga effekt. Ledningsfilosofi står alltså enligt denna modell högre än ledningsmetoden. Ledningsfilosofin anger vilken typ av ledning som skall tillämpas och ledningsmetoden anger hur denna ledning skall tillämpas.

Ska uppdragstaktik ses som en ledningsfilosofi och stå längst upp i pyramiden och ha en underliggande metod eller skall den ses som en ledningsmetod och stå i mitten, med möjligheten att anpassa vilken sammansättning av underliggande styrformer som skall tillämpas? Frågan blir inte helt enkel att besvara då uppdragstaktik beskrivs som både en ledningsfilosofi och en ledningsmetod. Cedergrens synsätt att uppdragstaktik skall ses som både en filosofi och en metod⁸¹ ger detta ännu en aspekt. Cedergren ser

⁷⁹ ”Uppdragstaktik såsom filosofi och/eller ledningsmetod”, *Uppdragstaktik En ledningsfilosofi i förändring*, 2003, s. 170

⁸⁰ Se kap 3.5

⁸¹ Se kap 3.5

uppdragstaktik som ett mentalt förhållningssätt som skall genomsyra all officersutbildning och förbandsträning vilket ger en väldigt bred syn.

Då *Militärstrategisk doktrin* är överordnad övriga doktriner och tydligt förmedlar att FM:s ledningsmetod är uppdragstaktik väljer jag att hålla mig till detta synsätt.

Kopplar man detta till pyramiden ovan så bygger uppdragstaktiken på en övergripande ledningsfilosofi och att uppdragstaktik styr hur ledningen skall tillämpas med hjälp av olika styrformer. Enligt denna modell (pyramiden) bör alltså uppdragstaktik ses som en ledningsmetod med underliggande styrformerna detaljstyrning och uppdragsstyrning. Då detaljstyrning har samma innebörd som kommandostyrning kommer jag in på nästa fråga.

4.4 Bör uppdragstaktik innehålla två skilda styrningar, uppdragsstyrning och kommandostyrning eller är kommandostyrning en egen ledningsmetod/filosofi?

Vissa anser att kommandostyrning är att jämföra med uppdragstaktik som dess motsats. Andra anser att kommandostyrning är ett begrepp som ryms inom ramen för uppdragstaktik där samordningsbehoven avgör om kommandostyrning eller uppdragsstyrning skall tillämpas. Cedergren anser att kommandostyrning som begrepp bör bytas ut och att det innebär mycket mer än att bara leda en verksamhet med kommandon. Kommandostyrning har en djupare innebörd än detta och det är synen på vad kommandostyrning innebär som är avgörande för att besvara denna fråga.

Kommandostyrning likställs enligt tidigare med detaljstyrning vilket med den benämningen minskar risken för missförstånd som Cedergren varnar för⁸². Att styra en verksamhet mera i detalj innebär inte detsamma som att enbart styra en verksamhet med kommandon. En chef kan detaljstyra genom att tydligt klara ut vad och hur någonting skall uppnås utan att behöva stå på plats och ge korta kommandon till varje inblandad person.

I *Militärstrategisk doktrin* förekommer inte ordet kommandostyrning över huvud taget utan där nämner man bara detaljerad styrning inom ramen för uppdragstaktik. Kommandostyrning och detaljstyrning skall ses som den centralare formen av ledning inom uppdragstaktik, med det menas att ledningen sker fortfarande inom ramen för vad vi kallar decentraliserad ledning men att ledningen även kan ha inslag av något som är närmre besläktat med en centraliserad ledning. Detta skall ses som detaljstyrning vilket vanligen förekommer på lägre nivå exempelvis av en gruppchef genom korta kommandon; vid vägen eldställningar, kolonn följ mig, blixtlås höger m.m. Det kan dock förekomma på högre nivå då högre chef tydligare vill inrikta sina underlydande mot en specifik målsättning.

Enligt detta synsätt skall kommandostyrningen inte ses som en egen ledningsfilosofi eller ledningsmetod. Det ska istället ses som en styrform inom uppdragstaktiken där styrformen, mer lämpligt, bör kallas detaljstyrning.

⁸² Se Kap 3.7

4.5 *Ett synsätt på uppdragstaktik*

Jag kommer här att ge mitt förslag till hur man kan se på uppdragstaktiken och vilka begrepp som den skulle kunna innehålla.

Jag utgår ifrån pyramiden⁸³ som en modell för förhållningssätten mellan ledningsfilosofi, ledningsmetod och valda styrformer.

Mitt synsätt kopplat till pyramiden är att FM:s har valt en ledningsfilosofi som består av en decentraliserad ledning som kännetecknas av initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende mellan chefer och personal.⁸⁴ Till denna ledningsfilosofi använder man sig av uppdragstaktik som en ledningsmetod.⁸⁵ Uppdragstaktik bör ses som en metod där man eftersträvar att ställa en uppgift med ett tydligt formulerat syfte, tilldela resurser men att utförandet av uppgiften, dvs. hur uppgiften skall lösas, lämnas som beslut för den underlydande.

Uppdragstaktik som ledningsmetod innehåller två olika typer av styrformer, uppdragsstyrning och detaljstyrning. Dessa två styrformer ska kunna överlappa varandra så att det blir någon form av gråzon dem emellan och att man inte måste använda sig av enbart en styrform i taget. Det skall eftersträvas att tillämpa uppdragsstyrning i så stor utsträckning som möjligt men inslag av detaljstyrning kan förekomma. När en chef anser att detaljstyrning krävs ska han tillämpa detta för att sedan övergå mer till uppdragsstyrning efterhand. För att få ut det bästa av dessa styrformer bör man alltså övergå till detaljstyrning endast under kortare perioder då det så krävs och styra tillbaka till uppdragsstyrning när rätt förutsättningar råder. Man kan se det som en pendel som ständigt vandrar mellan dessa styrformer där den aldrig stannar i sina yttersta lägen under någon längre tid.

För att se på hur uppdragstaktik kan nyttjas kan vi tänka oss ett exempel där en chef planerar en insats. Om chefen har goda underrättelseinhämtningar och gott om tid till förberedelser kan han ge mer detaljerade ordrar för den inledande delen av insatsen. När insatsen väl har påbörjats kommer chefen att övergå mer mot uppdragsstyrning och inte styra sina underlydande i detalj. För att på bästa sätt kunna tillämpa uppdragstaktik bör den tiden som finns till förberedelser utnyttjas till att chef och underlydande skaffar sig en gemensam lägesbild där chefen tydligt förmedlar hans syfte med striden och hur hans målsättning ser ut då insatsen når sitt slut. Detta för att underlydande skall få insikt i vad som skall uppnås och ges möjlighet att i ett senare skede kunna agera i högre chefs anda genom att fatta beslut och föra sin strid utan att behöva invänta order från högre chef. Med denna insikt kan underlydande nu ta större egen ansvar och behovet av detaljerad styrning minskar.

Uppdragstaktik som en ledningsmetod kräver således stort förtroende mellan chefer och hög utbildningsståndpunkt på chefer av alla nivåer. En underlydande chef ska ha förståelse för hur ledningen fungerar på två nivåer högre upp i organisationen. Genom denna förståelse kommer underlydande chef att ta beslut som i större utsträckning gynnar den egna organisationen. Förtroendet mellan chefer är en grundförutsättning för att uppdragstaktik skall fungera. Högre chef måste förlita sig på sina underlydande och

⁸³ Se kap 4.3

⁸⁴ *Grundsyn ledning*, 2001, s. 20

⁸⁵ *Militärstrategisk doktrin*, 2002, s. 90

ge dem utrymme för att kunna föra striden framåt genom att ta snabba beslut, egna initiativ och därigenom utnyttja uppkomna situationer till sin fördel.

I och med att beslutsfattandet flyttas längre ner i organisationen måste högre chef vara beredd på att misstag kommer att inträffa. I vissa situationer kommer det att bli missförstånd och initiativ kommer att tas i fel riktning vid fel tillfälle. Trots detta anses fördelarna överväga detta. Om högre chef är förberedd på att misstag kommer att begås, blir det lättare för denne att, om möjligt, rätta till dessa misstag. Det kan i vissa fall innebära att högre chef övergår mer mot detaljerad styrning för stunden i syfte att skapa större kontroll över situationen för att senare kunna övergå mot mer uppdragsstyrning på nytt.

Jag anser att kommandostyrning som begrepp inte bör användas inom uppdragstaktik. Istället bör detaljstyrning användas för att underlätta förståelsen av uppdragstaktik genom mindre underbegrepp. Att uppdragstaktik kan innehålla spår av ledning genom uppdrag och ledning med kommando anser jag bli en för tunn förklaring till hur dessa skall tillämpas. Genom att använda sig av uppdragsstyrning och detaljstyrning, där man förklarar dess innebörd och hur de skall tillämpas, är enligt mig att föredra.

Vad gäller synen på ledningsfilosofi och ledningsmetod måste skillnaden mellan dessa två klargöras, för att uppdragstaktik ska kunna fastställas som en av dessa. Att inom samma organisation benämna ett begrepp såsom uppdragstaktik som en filosofi i viss litteratur och en metod i andra skapar förvirring. Manövertänkande och uppdragstaktik är fortfarande vara under utveckling och att nya tankar och synsätt uppstår allt eftersom må vara hänt, men de måste framföras på rätt plats. Därmed vill jag påpeka att Cedergrens synsätt, uppdragstaktik som både en metod och en filosofi, inte skall ses som felaktigt men att FM bör fastställa vad som är deras tolkning av uppdragstaktik och hur det på bästa sätt tillämpas. För att detta ska vara möjligt anser jag att endast en förklaring av uppdragstaktik ska förekomma inom samtliga nu gällande doktriner.

4.6 Förslag till framtida forskning

Uppdragstaktik bör tydliggöras och synen ensas i Försvarsmaktens doktriner.

Om uppdragstaktiken skall ses som en ledningsmetod bör det klargöras tydligare vad som är Försvarsmaktens ledningsfilosofi. Räcker det verkligen att beskriva en organisations ledningsfilosofi med enstaka ord såsom; initiativkraft, självständigt beslutsfattande, individuellt ansvarstagande och ömsesidigt förtroende?

Vad finns det för olika för- och nackdelar inom uppdragstaktik?

Svenska Försvarsmakten har valt att tillämpa manövertänkande vilket underlättas av uppdragstaktik. Vad skulle vara manövertänkandets motsats och vilka för- och nackdelar kan man dra ur den typen av ledning?

5 Käll- och litteraturförteckning

Tryckta källor:

- Försvarsmakten, 1998, *Brigadreglemente Armén Kompani Häfte 3 Ledning*, Enator Försvarsmedia
- Försvarsmakten, 2005, *Doktrin för gemensamma operationer*, Stockholm: Sörman Information & Media AB
- Försvarsmakten, 2005, *Doktrin för markoperationer*, Stockholm: Sörman Information & Media AB
- Försvarsmakten, 2001, *Grundsyn ledning*, Stockholm
- Försvarsmakten, 2002, *Militärstrategisk doktrin*, Stockholm: AerotechTelub Information & Media AB

Litteratur:

- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, 2007, *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts juridik
- Försvarsmakten, 2008, *Handbok Stridsgrupp/Brigadstridsgruppsstab*, Stockholm
- Försvarshögskolan, 2002, *Handbok manöverkrigföring*, (Red. Baudin, Arne och Rekkedal, Nils Maurius) Stockholm, översatt till svenska av Anjo språkservice Nödinge, Sverige, originalets titel *Maneuver Warfare Handbook*, utgiven 1985 i USA av Westview Press, Inc, Boulder, Colorado
- Försvarshögskolan, 2001, *Manövertänkande - Essäer kring teori och praktisk tillämpning* (Red. Claesson, Michael, Ericson, Lars, Mattson, A Peter), Stockholm: Operativa institutionen
- Försvarshögskolan och Försvarsmakten, 2006, *Direkt ledarskap*, Red. Kallenberg, Kjell och Larsson, Gerry, Syllabus AB
- Försvarshögskolan, 2003, *Uppdragstaktik – En ledningsfilosofi i förändring*, (Red. Cedergren, Anders och Mattson, Peter), Stockholm: Krigsvetenskapliga institutionen
- Passchier, Jean, 2001, *“Implementation of manoeuvre warfare in the Swedish army”*, Stockholm, Operativa institutionen
- Ribestrand, Jens, 2001, *”Tillämpning av uppdragstaktik och kommandostyrning i marinen”*, Stockholm, Operativa institutionen

- Swaan Wrede, Laura, 2005, ”Uppdragstaktik: att leva som vi lär”, Stockholm, Krigsvetenskapliga institutionen
- Totalförsvarets Forskningsinstitut, 2005, *Vad är ledningsmetod?*, Stockholm
- Widén, Jerker och Ångström, Jan, 2005, *Militärteorins grunder*, Stockholm: Försvarsmakten
- Zetterling Niklas, 2000, ”Uppdragstaktik och tidsfaktorn”, i Kungl. Krigsvetenskapsakademien, *Handlingar och tidskrift* (Red. Hugemark, Bo) 2. häftet 2000 tjugohundrafjärde årgången, 107-121

Internet:

- Lagerlöf, Johan och Pallin, Krister, ”Utnötningskrig inget för små nationer”, *FOA-tidningen nr 4*, publiceringsdatum 2005-03-06
http://www.foi.se/FOI/templates/Page_1224.aspx, hämtades: 2009-03-12
- Prawitz, Dag, ”Begrepp”, *Nationalencyklopedin*, publiceringsdatum 2009-05-06
<http://ne.se/lang/begrepp>, hämtades 2009-05-06