

MAGDALENA GRANÅSEN, LINDA SJÖDIN, HELENA GRANLUND



FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.

Magdalena Granåsen, Linda Sjödin,  
Helena Granlund

# Ledning i Försvarsmakten

Svenska militära chefers erfarenheter

Omslagsbild: Bildkollage av Henric Roosberg

Titel	Ledning i Försvarsmakten. Svenska militära chefers erfarenheter.
Title	Command and Control in the Swedish Armed Forces. Experiences of Swedish military commanders.
Rapportnr/Report no	FOI-R--3375--SE
Rapporttyp/ Report Type	Underlagsrapport/ Base data report
Sidor/Pages	25 p
Månad/Month	December
Utgivningsår/Year	2011
ISSN	
Kund/Customer	Försvarsmakten
Projektnr/Project no	E11109
Godkänd av/Approved by	Markus Derblom

**FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut**

Avdelningen för Informationssystem  
Försvarsanalys

164 90 Stockholm

Sweden

**FOI, Swedish Defence Research Agency**

Division of Defence Analysis

SE-581 11164 90 Stockholm

Sweden

## Sammanfattning

Operativa erfarenheter avseende vilka krav som olika ledningsmiljöer och ledningsförhållanden ställer på ledning utgör en viktig komplettering till befintlig teoribildning samt befintliga doktriner och styrande dokument. Tjugo svenska chefer som verkat i olika insatsmiljöer intervjuades inom ramen för Försvarmaktens FoT-projekt *Ledning i multifunktionella insatser*, i syfte att bidra till den nya utgåvan av Försvarmaktens *Grundsyn ledning*.

I en serie av semistrukturerade intervjuer utforskades områdena ledningsorganisation, ledningsform samt gränssnittet mellan insatsledning och verksamhetsledning. Vid en kvalitativ analys av intervjuerna framkom sex övergripande teman; Uppdragstaktik, Bärande principer för ledning, Ledningsorganisation, Insatsledning/verksamhetsledning, Försvarsgrensspecifika förutsättningar samt Utövande av ledning och ledarskap.

Intervjurespondenter från samtliga försvarsgrenar menar att de tillämpar ett förhållningssätt som benämns uppdragstaktik. Uppdragstaktik utövas genom att i största möjliga mån tillämpa uppdragsstyrning med olika detaljeringsgrad på given order, beroende på bland annat utbildningsnivå och erfarenhet. Det finns dock vissa skillnader mellan försvarsgrenarna som påverkar tillämpningen av uppdragstaktik. Flygvapnet har en mer centraliserad ledningsstruktur än övriga försvarsgrenar och med få ledningsnivåer. Ledning av flyg, i synnerhet stridsflyg, innebär en högre grad av detaljstyrning än ledning av mark- och sjöstridskrafter. Det krävs att förtroendet mellan chef och underställda byggs innan uppdrag, medan förtroende inom Armén kan byggas under ett uppdrag, eftersom chefen i högre utsträckning har möjlighet att finnas med ”ute på fältet”. De marina förbandens spridning över stora ytor skapar speciella förutsättningar med uppdrag som sträcker sig över lång tid och där fartyg behöver kunna verka autonomt eller på egen hand synkronisera med närliggande fartyg.

På frågan om vilka som är de bärande principerna för ledning pekade intervjurespondenterna på erfarenhetsbaserad ledning, situationsanpassat ledarskap, kontroll och återkoppling, fungerande sambandssystem, tydliga mandat och ansvar, samt lojalitet och förtroende. Nationell ledning och ledning vid internationella insatser utövas enligt samma principer och med liten skillnad beroende av ledningsorganisation (EU, Nato eller FN).

Analysen visar också att det nödvändigtvis inte behöver vara en uppdelning mellan insatsorganisation och produktionsorganisation. Däremot betonade intervjurespondenterna vikten av tydlighet vid överlämning mellan de två systemen.

Nyckelord: Försvarmakten, ledning, insats, uppdragstaktik, ledningsorganisation.

## Summary

Field experience concerning what demands different environments and conditions impose on command and control is an important complement to theory, doctrines and guiding documents. Twenty Swedish military commanders with various national and international mission experience have been interviewed in order to support the development of the revised Swedish Armed Forces command and control doctrine (Swe: *Grundsyn ledning*).

The interviews were semi-structured and covered command structure, command and control methods, and the interface between operational command and control management. A qualitative analysis of the interviews revealed six overarching themes: auftragstaktik (mission command), foundational principles for command and control, differences between leading organisations (EU, Nato, FN), the interface between operational command and operational management, branch-specific conditions, and command and control practice.

Results show that the main command and control approach within the Swedish Armed Forces is Auftragstaktik (mission command). Within auftragstaktik, the level of detail of an order can range from very specific instructions to significant degrees of freedom regarding how to implement the mission. The level of detail needed in an order depends on e.g. education level and experience. All services within the armed forces apply auftragstaktik, however, command and control is more centralised within the Air Force than within the Army and Navy. Airborne forces are commanded using *Air tasking orders* which are detailed and generally involving few hierarchical levels of the command and control structure. The naval forces' distribution over vast areas creates special conditions with long-lasting missions and where ships operate autonomously or self-synchronise with adjacent vessels. In the Army, the commander has more presence on the field than within the other services, and is thus able to build confidence *during* a mission. For the Air Force, such confidence generally needs to be built *between* missions.

The most important principles for effective command and control identified by the interviewees are management experience, flexible command, control and feedback, functioning technical communication systems, well defined mandates and responsibilities, and loyalty and trust.

On political and strategic level, there are differences between EU, Nato and UN missions. However these differences seldom affect the mission personnel and how command and control is executed on operative to tactical level. It is, however, still important to understand the structure of the organisation. Regarding the interface between operational command and operational management, the interviewees emphasised the need for well-defined responsibilities and transfer of authority between the two systems.

Keywords: Swedish Armed Forces, command and control, mission, auftragstaktik.





# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>9</b>
2.1	Procedur.....	9
2.2	Validitet och generaliserbarhet .....	9
2.3	Intervjupersoner .....	11
<b>3</b>	<b>Resultat</b>	<b>12</b>
3.1	Uppdragstaktik .....	12
3.2	Ledningsorganisation .....	13
3.2.1	FN .....	14
3.2.2	EU .....	15
3.2.3	Nato.....	15
3.3	Försvarsgrensspecifika förutsättningar och utmaningar .....	16
3.3.1	Flygvapnet .....	16
3.3.2	Marinen .....	17
3.3.3	Armén.....	17
3.4	Insatsledning/verksamhetsledning .....	18
3.5	Bärande principer för ledning .....	19
3.5.1	Erfarenhetsbaserad ledning.....	19
3.5.2	Situationsanpassat ledarskap .....	19
3.5.3	Kontrollera och ge återkoppling .....	20
3.5.4	Fungerande ledningsstödsystem .....	20
3.5.5	Tydliga mandat och ansvar .....	20
3.5.6	Lojalitet och förtroende .....	21
3.6	Utövande av ledning och ledarskap .....	21
3.6.1	Ledning och ledarskap .....	21
3.6.2	Chefen och staben .....	22
<b>4</b>	<b>Slutsatser</b>	<b>24</b>
	<b>Bilaga 1; Intervjuguide</b>	<b>25</b>



# 1 Inledning

Försvarmaktens *Grundsyn ledning* är en del av doktrinen och ska ge vägledning och förståelse för vad ledning är och hur ledning ska utövas inom Försvarmakten idag och i framtiden. Syftet med Grundsyn ledning är att utgöra ett ramverk för organisering och tillämpning av ledning inom Försvarmakten. Grundsyn ledning från 2001<sup>1</sup> upphävdes år 2006. Under 2010 påbörjade Försvarmakten arbetet med att utveckla en ny Grundsyn ledning<sup>2</sup>. I juni 2011 färdigställdes en remiss och målsättningen är att den nya Grundsyn ledning ska kunna fastställas under våren 2012.

Grundsyn ledning baseras på en omfattande teoribildning samt Försvarmaktens övriga doktrin- och styrdokument. FOI har inom ramen för FoT-projektet *Ledning i multifunktionella insatser* stöttat arbetet genom deltagande i arbetsgruppen samt genomförande av olika studier. Här redovisas ett deluppdrag, vilket bestod i att inhämta erfarenheter från personal som varit verksamma i olika ledningsmiljöer i syfte att komplettera Grundsyn ledning med operativa svenska erfarenheter avseende vilka krav som olika ledningsmiljöer och ledningsförhållanden ställer på ledning.

Studien baseras på en serie intervjuer med militära chefer som verkat i olika insatsmiljöer. En beskrivning av intervjupersonerna presenteras i Kapitel 2, Metod. Intervjuerna fokuserade på frågeställningar om ledningsproblem och utmaningar i olika typer av ledningsmiljöer.

Syftet med föreliggande rapport är att presentera de erfarenheter som respondenterna förmedlat för att utifrån intervjuresultatet kunna stärka innehållet i Försvarmaktens Grundsyn ledning. Utöver denna rapport har även ett remissvar till arbetsgruppen för Grundsyn ledning tagits fram, där resultaten från intervjustudien jämförs med remissens budskap och formuleringar.

---

<sup>1</sup> Försvarmakten (2001). Grundsyn ledning. M7740-774001

<sup>2</sup> HKV uppdrag 020/10, daterad 2010-01-18

## 2 Metod

Grunden för studiens utförande har varit en serie med semistrukturerade intervjuer.

### 2.1 Procedur

Intervjuunderlaget framtoqs i samråd med projektgruppen för Grundsyn ledning för att säkerställa att frågorna skulle vara i linje med de behov som framkommit under doktrinarbetet. Intervjumallen återfinns i Bilaga 1. I frågorna berördes ledningsorganisation, ledningsform beroende på situation samt gränssnittet mellan insatsledning och verksamhetsledning. För intervjuerna valdes, i samverkan med projektgruppen för Grundsyn ledning, respondenter från framförallt militärstrategisk och operativ ledningsnivå från samtliga försvarsgrenar med olika insatserfarenheter.

Totalt 20 intervjuer genomfördes. De tog var och en cirka en timme i anspråk och genomfördes huvudsakligen på respondenternas respektive arbetsplatser. En av intervjuerna skilde sig i det att det var en längre intervju, cirka sex timmar. Denna längre intervju genomfördes i FOI:s lokaler. Intervjuerna dokumenteras genom att två forskare deltog vid varje intervju, där en person i huvudsak ansvarade för att ställa frågorna, medan den andra forskaren antecknade, ställde kompletterande frågor samt ansvarade för ljudinspelning. Anteckningar och inspelning användes senare för att sammanställa intervjuprotokoll. Intervjuprotokollen skickades till respondenterna för granskning.

En kvalitativ analys utfördes med intervjuprotokollen som grund. Vid en första bearbetning av intervjuprotokollen identifierades ett antal olika teman inom vilka svaren kunde grupperas. Forskarna gjorde bedömningen att det skulle vara enklare och mer relevant att genomföra analysen kring dessa teman snarare än kring frågorna så som de hade ställts under intervjun. De sex identifierade temana var Uppdragstaktik, Ledningsorganisation, Försvarsgrensspecifika förutsättningar och utmaningar, Insatsledning/verksamhetsledning, Bärande principer för ledning samt Utövande av ledning och ledarskap. De flesta teman korresponderar till en fråga i intervjuprotokollet, men flera gånger innehåller svaren flera teman, och ett tema återkom under flera svar. Exempelvis kom uppdragstaktik ofta upp som ett ämne när frågan om ledningsorganisation avhandlades. Materialet analyserades och dokumenterades inom varje tema och det är också den struktur som har valts för resultatkapitlet.

Kriterier för urval av vilka resultat som skulle presenteras var svarens relevans gentemot Grundsyn Ledning samt genomgående trender i intervjumaterialet. När det funnits motstridiga åsikter som vardera stöttats av flera intervjupersoner har båda åsikterna i största möjliga mån presenterats. Enskilda personers åsikter har också presenterats i de fall dessa har ansetts bidra till helheten och visat på en bredd.

### 2.2 Validitet och generaliserbarhet

Validiteten i resultatet av studien påverkas främst av tre faktorer:

- (1) Antalet respondenter i intervjustudien är en begränsad mängd av alla militära svenska chefer som verkat i olika insatsmiljöer. Urvalet är framförallt koncentrerat till högre ledningsnivåer inom den militära hierarkin.
- (2) De valda respondenterna har mångårig utbildning och erfarenhet. Deras kunnskap utbildningsmässigt har grund i doktriner, styrande dokument och utbildningsmaterial som speglar Försvarsmaktens behov under olika perioder. Deras beskrivna syn inom intervjuområdena speglar erfarenhet från alla perioderna, inte bara den nu rådande.
- (3) Respondenternas beskrivna erfarenheter har analyserats och koncentrerats till ett material som tolkats av tre forskare. Det finns alltså en risk för feltolkningar.

Avseende faktor (1) så visar analysen att erfarenheter från ett stort antal insatser har representerats i materialet, där flera av intervjupersonerna har medverkat under flera insatser och under lång tid. Dessutom är det så, att även om intervjupersonerna verkar på en högre ledningsnivå idag, så har alla erfarenhet av att verka på lägre nivå, och har förståelse och erfarenhet från alla nivåer, vilket inte skulle vara fallet om intervjupersoner på lägre nivå intervjuades. Avseende faktor (2) så ställdes under intervjuerna ibland specifika frågor avseende erfarenheter och farhågor i Försvarmakten så som den ser ut nu. Exempel på detta är övergången från värnpliktsförsvaret till anställda soldater. Dessutom valdes några av intervjupersonerna ut på grund av sin mycket nyliga insatserfarenhet. För att minimera egna tolkningar (faktor (3)) fick intervjupersoner granska anteckningarna från sin intervju samt återkoppla på den slutliga rapporten. Det faktum att tre forskare genomförde analysen snarare än en innebär att det fanns möjlighet att diskutera vilka resultat som skulle presenteras.

## 2.3 Intervjupersoner

Intervjupersonerna valdes ut baserat på sin befattning eller sina operativa erfarenheter. Respondenterna har totalt sett medverkat i ett stort antal internationella insatser under ledning av Nato, FN eller EU. Respondenternas insatserfarenheter sträcker sig från 1980-talet fram till 2011 med positioner från plutonchef upp till brigadchef (chef för hela FN:s styrkebidrag).

Insatser som respondenterna medverkat i är bland annat insatserna i Afghanistan (Nato, ISAF 2005-2010), Bosnien (FN, Nato, EU, 1990-talet samt 2000-tal<sup>3</sup>), Cypern (FN, UNFICYP, 1980-talet), Etiopien-Eritrea (FN, UNMEE, 2000-2001), Kongo (FN, MONUC, 2003-2005), Kosovo (Nato, KFOR 1999-2000-tal), Libanon (FN, UNIFIL, 2006-2007), Sierra Leone (FN, UNAMSIL 2004), Somalia (EU, operation Atalanta, 2010) Sudan (FN, UNMIS, 2000-tal) samt Tchad (EU, EUFOR 2007-2009).

Utöver de operativa erfarenheterna från att själva vara insatta, har flertalet av respondenterna varit involverade i att planera och stödja dessa insatser från sina positioner i Högkvarteret, exempelvis vid genomförandet av insatsen i Libyen (Nato, 2011).

Namn	Grad	Nuvarande befattning	Försvarsgrens-bakgrund
Aldenbro, Kjell	Överstelöjtnant	JOC <sup>4</sup> Director	Marinen
Andersson, Henrik	Kapten	Stabsofficer FTS A4	Flygvapnet
Brännström, Anders	Generalmajor	Stf Chef INS	Armén
Carlsson, Göran	Överstelöjtnant	Chef PROD Mobsektionen	Marinen
Fahl, Gustaf	Överste	Chef Ing 2	Armén
Forsmark, Håkan	Överstelöjtnant	FHS <sup>5</sup> /Militärvetenskapliga inst.	Armén
Frisell, Mikael	Överste	Stf Chef och stabscbef FMLOG	Armén
Gardesten, Patrik	Överstelöjtnant	Chef 2. Amfbat	Marinen
Grundevik, Berndt	Generalmajor	Armeinspektör	Armén
Haggren, Jonas	Flottiljamiral	Chef PROD Marin	Marinen
Isberg, Jan-Gunnar	Brigadgeneral	Pensionerad (verksam vid FHS)	Armén
Karlsson, Gunnar	Generalmajor	Chef Förbandsproduktionen	Armén
Klingvik, Bo	Överste	FHS/ Chef Militärvetenskapliga inst.	Flygvapnet
Lüning, Magnus	Kommendör	Chef MTS <sup>6</sup> M3	Marinen
Nagy, Gabor	Överste	Chef FTS <sup>7</sup> A3	Flygvapnet
Nyländer, Bengt	Överste	Chef INS J3	Flygvapnet
Olovsson, Anders	Kommendör	Chef 3. Sjöstridsflottiljen	Marinen
Silwer, Anders	Generalmajor	Flygvapeninspektör	Flygvapnet
Törnblom, Torulf	Major	HR-chef Helikopterflottiljen	Flygvapnet
Törnqvist, Jan	Konteramiral	Marininspektör	Marinen

<sup>3</sup> Årtalen representerar när respondenterna deltog i dessa insatser.

<sup>4</sup> Joint Operations Centre, Högkvarteret

<sup>5</sup> Försvarshögskolan

<sup>6</sup> Militärtaktiska staben, Högkvarteret

<sup>7</sup> Flygtaktiska staben, Högkvarteret

### 3 Resultat

Analysen av intervjuerna resulterade i sex övergripande teman; (1) ledningsorganisation, (2) uppdragstaktik, (3) insatsledning i jämförelse med verksamhetsledning, (4) försvarsgrenspecifika förutsättningar och utmaningar, (5) bärande principer för ledning samt (6) övrigt.

#### 3.1 Uppdragstaktik

I förra Grundsyn ledning från 2001 står att ”det militära försvarets ledningsmetod är uppdragstaktik”<sup>8</sup>. Inom detta skall chefer och förband ges så stor frihet som möjligt att fullgöra tilldelade uppdrag. Under intervjuerna framkom det tydligt att denna syn på uppdragstaktik fortfarande är gällande. Eftersom det under arbetet med Grundsyn Ledning diskuterats huruvida uppdragstaktiken skall beskrivas som en ledningsform, en metod eller snarare ett förhållningssätt så ställdes frågor för att försöka utreda vad intervjupersonerna menar är innebörden i begreppet.

Uppdragstaktik anses av de intervjuade vara ett förhållningssätt, där metoden varierar från att endast ge en målbildsrelaterad uppgift och resurser till att detaljstyra i stor utsträckning. Uppdragstaktik är att kunna pendla i hela spektrat från direktstyrning till målbild<sup>9</sup>. ”Använder man sig av uppdragstaktik måste man våga ha förtroende men också kunna gå in och direktstyra vi behov.”<sup>10</sup> Anders Silwer använder begreppet dynamisk ledning. ”Ibland flyttas beslutsrätt upp till högsta ledning för att kunna samordna. Ibland är det lägsta enhet som har fått beslutsrätt delegerad för att kunna lösa uppgifter med korta tidsperspektiv.”<sup>11</sup> Några respondenter påpekar dock att det kan finnas en risk med att kalla allt för uppdragstaktik. ”Ju mer som inkluderas i ett begrepp desto tunnare blir begreppet. Det får inte innefatta för mycket.”<sup>12</sup> En risk med uppdragstaktik är att den lägre nivån kan få för sig att de har rätt till att ta beslut, medan högre nivåer har släppt ansvaret för uppgiften genom att ge direktiv neråt att lösa sin uppgift. Bo Klingvik menar att detta urholkar uppdragstaktiken, då de olika nivåerna motarbetar varandra.<sup>13</sup>

Respondenterna är eniga om att i den svenska Försvarsmakten bygger ledarskapet på uppdragstaktik, decentraliserad ledning och eget initiativ. Detta kräver att chefer ger förtroende och att underställda tar ansvar samt har utbildning och förmåga att hantera återkoppling. På frågan vad som är avgörande för vilken ledningsform som tillämpas nämns bland annat kunskapsnivå, uppgift, tidsförhållanden, underrättelseläge, fysisk miljö, resurser och behov av samordning. Det är dock svårt att på förhand avgöra vilken taktik som skall användas, det beror på situationen<sup>14</sup>. Kontroll och återkoppling anses vara central när uppdragstaktik är den tillämpade filosofin. ”Det är chefens uppgift att kontrollera - det är inte fult att kontrollera” anser Patrik Gardesten<sup>15</sup> Bo Klingvik uttrycker en liknande uppfattning. ”Kontinuerlig kontakt med högre chef ska hållas och godkännande från högre instans ska ges för givet förslag”<sup>16</sup>.

Respondenterna menar att uppdragstaktik skapar möjligheter till att kunna agera istället för att parera och därmed kan möjligheter omhändertras. Organisationer som tillämpar uppdragstaktik i grunden anses ha goda förutsättningar att situationsanpassa sig.

<sup>8</sup> Grundsyn ledning (2001), s. 8.

<sup>9</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>10</sup> Jan Törnqvist, intervju 2011-04-28, Högkvarteret, Stockholm

<sup>11</sup> Anders Silwer, , intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>12</sup> Anders Brännström, , intervju 2011-05-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>13</sup> Bo Klingvik, intervju 2011-05-26, Försvarshögskolan, Stockholm

<sup>14</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>15</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>16</sup> Bo Klingvik, intervju 2011-05-26, Försvarshögskolan, Stockholm

Uppdragstaktik kräver också att personalen tar ett ansvar. ”Fartygschefen måste våga, vilja och kunna agera.”<sup>17</sup>

Tillämpning av uppdragstaktik ställer krav på gemensamma värderingar, doktriner, reglementen och tankesätt<sup>18</sup>. Flera respondenter har erfarit att uppdragstaktik kan vara en utmaning att tillämpa under internationella insatser vid ledning av förband som är ovana att använda uppdragstaktik. Om uppdragstaktik ska nyttjas behöver förhållningssättet läras ut och förmedlas till nationernas chefer, alternativt får den chef som hade för avsikt att tillämpa uppdragstaktik istället gå över till renodlad kommandotaktik. Erfarenhet visar att det fungerar bättre att tillämpa uppdragstaktik med nationer som inte är vana vid förhållningssättet om högre chefer som tillämpar ledningsformen är närvarande. Jan-Gunnar Isberg menar att chefen i högsta möjliga mån ska leda ute på fältet och vara närvarande där det händer. Det går inte att sitta vid datorn som högsta chef i en skarp insats. Det till exempel en bataljonschef i strid kommer att uppskatta mest är att dennes chef finns där och kan stödja med resurser, men också med att ta ansvar.<sup>19</sup>

Ett annat exempel där chefen behöver vara synlig är allvarliga situationer, såsom vid dödsfall under insats. Vid en sådan händelse är erfarenhet värdefull. Genom sin närvaro visar chefen ansvarstagande och föregångsmannaskap. I en sådan situation kan kommandostyrning vara den mest lämpliga ledningsformen.<sup>20</sup>

Respondenterna påpekar att uppdragstaktik kräver väl genomarbetade order där mål, uppgift och resurser tydligt förmedlas. Detta går helt i linje med texten i förra Grundsyn ledning där det står att för att kunna tillämpa uppdragstaktik krävs dialog mellan chef och underlydande samt att chef tydligt förmedlar uppdragets innebörd och syfte.<sup>21</sup> Om chefer har för avsikt att endast kommandostyra kan kortare och mindre fyllig order ges.<sup>22</sup> Erfarenhet visar att otydlig order vid uppdragstaktik kan resultera i passivitet. Uppdragstaktik med rätt detaljstyrning leder till att chefer har möjligheter att växa med uppgiften i enlighet med devisen att ”framgång föder framgång”<sup>23</sup>. Den chef som är närmast en situation är ofta den som kan fatta beslut gällande situationen bäst, förutsatt att chefen har tillräcklig kunskap och erfarenhet.<sup>24</sup> Innan genomförande av insats måste gränser mellan förband, vem som är chef, rådande ledningsförhållanden och restriktioner i ledningen tydliggöras.<sup>25</sup>

Politiska styrningar och begränsningar som kommer efter hand begränsar möjligheten att nyttja uppdragstaktik. Insatsregler (Rules of Engagement, ROE) är exempel på kommandostyrning till följd av politiska styrningar. Detta är dock inte en nackdel, utan det är nödvändigt att ha dessa, och att de är robusta<sup>26</sup>.

## 3.2 Ledningsorganisation

Respondenterna framhåller att Försvarsmakten har endast en uppgift där de har en ledande roll; att hävda svensk integritet. I övriga uppgifter som tilldelas agerar Försvarsmakten stödande. Försvarsmakten måste därför, förutom förmågan att kunna leda, utveckla och

<sup>17</sup> Anders Olovsson, telefonintervju 2011-05-10

<sup>18</sup> Gabor Nagy, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>19</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>20</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm; Gustaf Fahl, intervju 2011-04-11, Livgardet, Kungsängen

<sup>21</sup> Grundsyn ledning (2001), s. 8.

<sup>22</sup> Jan Törnqvist, intervju 2011-04-28, Högkvarteret, Stockholm

<sup>23</sup> Kjell Aldenbro, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>24</sup> Kjell Aldenbro, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>25</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>26</sup> Kjell Aldenbro, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm; Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

öva en god förmåga i att kunna lösa uppgiften stödja. Därmed behöver även förmågan att kunna följa upp och utvärdera stödjande uppgifter finnas hos Försvarsmakten.<sup>27</sup>

Respondenterna menar att skillnader mellan EU- Nato- och FN-organisationerna framför allt är på politisk och militärstrategisk nivå under planeringsfasen, men under genomförandet och på lägre nivåer har det i praktiken mindre betydelse om insatsen utförs inom ramen för EU-, Nato- eller FN-organisation.<sup>28</sup> När insatsen väl är definierad av den ledande organisationen erhålls en uppgift att lösa och avrapportera. Ledningsmässigt blir det för insatsen detsamma och med en likartad struktur oberoende av EU-, Nato- eller FN-organisation. Ju fler nivåer och instanser som ledningskedjan består av desto mer komplex och svårarbetad ledning.<sup>29</sup> Respondenterna påpekar att i en internationell insats finns en dynamik som innebär att en liten fråga, inom några timmar, kan bli den viktigaste frågan för dagen för den nation där insatsen sker, men inte för insatsorganisationen. Detta gäller oavsett om det är en FN-, Nato- eller EU-mission. De tre organisationernas olika ledningsstrukturer påverkar vilka typer av operationer som kan utföras samt dess effektivitet och kapacitet.<sup>30</sup>

För insatsen handlar det om att ha robusta insatsregler (Rules Of Engagement, ROE) och att chefen är tydlig med förväntad användning, och avrapportering<sup>31</sup>. Tydliga lednings- och lydnadsförhållanden på alla nivåer med skickligt fördelade mandat och ansvar gör det möjligt att leda utefter varje nivåns behov.<sup>32</sup> I skicklig fördelning av mandat och ansvar ingår att organisationen har förmåga att avgöra vilka beslut som behöver tas på vilken nivå så att alla nivåer hinner utföra ålagda uppgifter utan att hindras av den tid det tar för beslut att färdas upp och ned i organisationens hierarki. Respondenterna påtalar att organisationernas olika strukturer innebär att beslutstiderna varierar. Nato har en fördel i form av väl utarbetade rutiner för ledning och fördelning av mandat och ansvar.

Det som enligt respondenterna är de största skillnaderna mellan Nato-, EU- och FN-organisationer är hur nationella och politiska agendor tillåts påverka insatsen samt finansieringsformer.<sup>33</sup> Det politiska spelet finns dock i alla organisationerna.<sup>34</sup> Respondenterna menar att det är viktigt att lära sig om aktuell ledningsorganisation före insats. För att lyckas med en insats på lång sikt menar respondenterna också att det bör vara ett tydligt politiskt och civilt inflytande, för att omhänderta alla aspekter av en insats. Den militära funktionen ska fokusera på att upprätthålla säkerheten.

Med anledning av den hierarki som råder i internationella militära organisationer måste mandatet och uppgiften från den politiska ledningen vara tydliga.<sup>35</sup> Vid internationellt samarbete behöver nationer lägga sina egna visioner åt sidan och se till det större syftet. Rätt utövad hierarki och tydlighet lämnar utrymme för insatsorganisationer att arbeta enligt, för missionen, bästa metod. Även i en organisation med tydlig hierarki finns alltid nationella intressen närvarande, vilka när som helst kan bli av stor strategisk vikt för enskilda nationer.<sup>36</sup>

### 3.2.1 FN

Flera av de intervjuade påpekar att FN har ett utpräglat sätt att skapa allomfattande ansats (Comprehensive Approach), bland annat genom samverkanskontor på alla nivåer. FN civila tjänstemän på samverkanskontoren har ofta varit på plats länge. Tjänstemännen har

<sup>27</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>28</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>29</sup> Jonas Haggren, intervju 2011-05-26, Högkvarteret, Stockholm

<sup>30</sup> Jonas Haggren, intervju 2011-05-26, Högkvarteret, Stockholm

<sup>31</sup> Anders Olovsson, telefonintervju 2011-05-10

<sup>32</sup> Mikael Frisell, telefonintervju 2011-05-24

<sup>33</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>34</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>35</sup> Mikael Frisell, telefonintervju 2011-05-24

<sup>36</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

därmed breda och djupa kunskaper om underrättelsesläget. Vid insats är det avgörande att insatschefen skapar personlig relation till uppgiftsställare och etablerar bra relationer med FN-tjänstemän. FN har en tradition i att anställa erfarna pensionerade militärer och det gör att tjänstemännen generellt har en hög förståelse för militär verksamhet.<sup>37</sup>

FN-insatser har alltid en civil chef som den militära chefen lyder under. Anders Brännström och andra respondenter pekar på att om en insats ska lyckas långsiktigt är det civila som skall styra. Jan-Gunnar Isberg menar att det är viktigt att FN högsta ledning, den civila ledningen, har förståelse för insatsen för att den militära chefen ska kunna fatta beslut utan att bli ifrågasatt. För den militära personalen är det avgörande att FN yrkesdiplomater agerar lojalt relativt den uppgift FN-organisationen kommit överens om och de mandat som ställts till missionens förfogande.

FN arbetar med uppdragstaktik, har små staber jämfört med Nato och bygger upp organisationen för varje insats. De har inte en fast struktur i samma mening som Nato utan saknar stående högkvarter. Därför påpekar några respondenter att FN passar bättre för att hantera lågintensiva konflikter medan det vid högintensiva konflikter lämpar sig bättre att arbeta inom Natos ram<sup>38</sup>.

### 3.2.2 EU

Enligt de intervjuade finns vid EU-insatser ledningsmässigt större kulturella likheter med traditionell svensk ledning än inom FN och Nato eftersom alla deltagande nationer är från Europa. Närheten till den politiska ledningen märks tydligare i en EU-insats jämfört med en Nato-insats särskilt vid situationer som har juridisk påverkan.<sup>39</sup> Det kan ibland innebära fördröjningar som kan hämma operationen då en befälhavare behöver vänta på beslut från den politiska nivån.

EU-organisationen har inte samma rutiner för militära operationer som Nato. För varje EU-insats behöver underrättelser och robusta ledningssystem byggas upp från grunden eftersom sådana resurser tillhör enskilda nationer som själva väljer hur mycket de vill dela. Detta leder till att arbetet blir mer ad hoc-mässigt än hur det ser ut inom Nato<sup>40</sup>. Detta gäller i viss utsträckning även FN-insatser. Insatsen blir fokuserad på uppgiften. Allting tar lite längre tid än det skulle med fasta rutiner men underlättas av att EU använder Nato-standards. Möjligheten att utöva ledarskap påverkas inte av att det är en EU-insats.

### 3.2.3 Nato

Nato har permanenta resurser, bra strukturer och möjlighet att leda högintensiva konflikter. I Sverige har tid lagts på försvarsmaktspersonalens förståelse av Natos standarder och dokument.<sup>41</sup> Tid har även ägnats åt att samöva med Nato i syfte att lära känna strukturen, kunna leda enligt den och för att anpassa Sverige till Natos arbetssätt och rutiner. I och med detta erhålls vana i Natosamarbete, vilket ger effekt vid insatser. Orsaken är att det inte finns tid att ha två metoder, så Sverige anpassar sig till Nato.<sup>42</sup> Erfarenhet visar att ledningsnivåer med lägre utbildning eller mindre erfarenhet har lättare för att anpassa sig till Natos ledningsstrukturer. Respondenterna uttrycker att Sverige ibland är mer Natoanpassat än Natoländerna själva, men har inte möjlighet att göra undantag från Natos standarder på samma sätt som Natoländerna eftersom Sverige inte tillhör Nato. Detta kan innebära en risk för att Sverige ”springer på en bana bredvid” Natoländerna.<sup>43</sup>

<sup>37</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>38</sup> Jonas Haggren, intervju 2011-05-26, Högkvarteret, Stockholm

<sup>39</sup> Jan Törnqvist, intervju 2011-04-28, Högkvarteret, Stockholm

<sup>40</sup> Bo Klingvik, intervju 2011-05-26, Försvarshögskolan, Stockholm

<sup>41</sup> Magnus Lüning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>42</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>43</sup> Kjell Aldenbro, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm



Enligt respondenterna är Nato-strukturen kommandostyrd snarare än uppdragsstyrd, även om det finns en frihet inom uppgiften. För svenska militära chefer är det viktigt att veta att också funktionsledningen är kommandostyrd. ”I Sverige är vi duktiga på att bli funktionsledda. Har inget blivit sagt internationellt så ”blir det inga köttbullar”. Internationellt måste vi förstå att inte det fungerar på samma sätt med funktionsledning.”<sup>44</sup>

En erfarenhet är att nationella intressen sällan styr Nato uppdrag som helhet, men det händer att nationer prioriterar hur de nyttjar sina resurser utifrån egna intressen.<sup>45</sup>

### 3.3 Försvarsgrensspecifika förutsättningar och utmaningar

Intervjupersonerna menar att det i viss utsträckning finns försvarsgrensspecifika förutsättningar som påverkar ledning. Dessa påverkas av tidsförhållanden, möjligheter till chefens närvaro och kommunikation med sina underställda samt ledningsstrukturen. Från JOC:en förs behovet av en gemensam lägesbild upp.<sup>46</sup> Förra Grundsyn ledning från 2001 anger att det finns skillnader mellan mark- sjö och luftstridskrafternas tillämpning av uppdragstaktik men beskriver inte hur dessa skillnader ser ut.<sup>47</sup>

#### 3.3.1 Flygvapnet

De intervjuade från Flygvapnet menar att ledning av flygförband sker mer centraliserat än ledning av mark- respektive marina förband. Ledning av flygande förband sker från Stridsledningscentralen, vilken har en detaljerad bild av läget. Flygförband medför höga kostnader, därmed finns det få enheter vilka utgör en exklusiv resurs. Exklusiviteten innebär att resursen behöver prioriteras noggrant, vilket är en anledning till att ledningen blir mer centraliserad.<sup>48</sup> Att antalet enheter är så få medför också att flygförbandens uppgifter utförs sekventiellt. Flyget sätter till skillnad från Armén oftast in alla sina tillgängliga enheter och genomför kortare operationer. Vidare menar respondenterna från Flygvapnet att ledningsstrukturen inom denna försvarsgren är fastare än inom Armén och Marinen. Flexibiliteten ligger istället i att de flygande enheterna har bred förmåga och kan nyttjas för olika typer av uppdrag. Respondenterna säger att i och med den centraliserade ledningen behöver personalen i den högsta ledningsfunktionen ha god detaljkunskap och kunna allt från personalfrågor till drivmedel.<sup>49</sup>

Flygande förband leds med *Air Tasking Order (ATO)*, vilka är specifika order kring vad som ska göras, när det ska göras och hur det ska göras. Det kan i och med detta ifrågasättas i vilken utsträckning uppdragstaktik tillämpas inom Flygvapnet. De flesta respondenter från Flygvapnet menar dock att uppdragstaktik ändå utgör grunden i Flygvapnet.<sup>50</sup> Ett exempel när uppdragstaktiken gör sig gällande är till exempel vid flygstrid då ledningen måste lämna befälsrätten till enskild pilot. Flygstrid, vad gäller stridsflyg, går alldeles för fort för att kommandostyrning ska kunna tillämpas. Däremot har nyttjandet av Nato:s standarder och metoder inneburit att ledning av flygstridskrafter sker mer centraliserat och kommandostyrt nu jämfört med den svenska traditionen under exempelvis kalla kriget.<sup>51</sup> Flygstridskrafter ser ungefär lika ut över världen vilket gör att man har lätt att samarbeta mellan nationer. Vid styrkebidrag till multinationella insatser är oftast flygförbanden begränsat stora, samgrupperade och med likvärdiga uppgifter. Detta

<sup>44</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>45</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>46</sup> Kjell Aldenbro, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>47</sup> Grundsyn ledning (2001), s. 21.

<sup>48</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>49</sup> Gabor Nagy, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>50</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>51</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

medger en flexibilitet att lösa uppgifter tillsammans eller i samverkan med andra nationer.<sup>52</sup>

Förtroende mellan ledningsnivåer är nödvändigt och behöver skapas då ledning och lägre nivå träffas mellan insatser, medan Armén istället kan skapa förtroende under själva insatsen. I Flygvapnet liksom i Marinen kan chefen befinna sig långt från sina underställda. När beskrivningar av Flygvapnet återges av respondenterna hänvisas ofta till stridsflyg och dess förutsättningar. Flygvapnet består även av andra enheter som i många hänseenden kan vara mer lika Armén i fråga om ledning, exempelvis helikopterförband och basdelar.” Farten avgör hur centralstyrt flygtyget är”.<sup>53</sup>

### 3.3.2 Marinen

Eftersom marina förband oftast verkar över stora ytor går det sällan att leda i detalj. Koordinering uppstår på plats mellan enheter och uppdragstaktik utövas med mycket små inslag av kommandostyrning.<sup>54</sup> Enskilda fartyg kräver tillräckliga mandat för att kunna agera utan samverkan med högre chef. Amiralen måste vara tydlig och nyttja ett gemensamt ledningssystem, där fartygschefen måste våga, vilja och kunna agera. Det behövs chefer som har erfarenhet och ”är vuxna med uppgiften”. Cheferna till sjöss måste ha förmåga att själva skapa sig en lägesbild. Respondenterna uttrycker att behovet av erfarenhet med anledning av tillämpad uppdragstaktik samt fartygens komplexitet gör det välkommet att gå över till mer stående förband. I Marinen finns en gedigen nationell insatserfarenhet och övergången till att genomföra en internationell insats känns inte så stort.<sup>55</sup> Eftersom Marinen sedan tidigare har haft registerförband i beredskap samt att fartygen är så tekniskt komplexa upplevs övergången från värnpliktiga till anställda soldater både välkommen och relativt smidig. Insatsen i Libanon är ett sådant exempel då det förband som skickades ned redan var inövade och samtränade.<sup>56</sup>

Respondenterna menar att nationellt är rollerna i Marinen mellan ledning av operativ verksamhet och produktion tydlig eftersom det finns stor erfarenhet av insatser nationellt i en form liknande stående förband. I en nationell insats vet Marininspektören och chefen produktionsorganisationen erfarenhetsmässigt vem olika frågor berör.<sup>57</sup> I en internationell insats, då fler nationer inkluderas, kan det bli otydligare vilka ledningsförhållanden och mandat som gäller. Marinens insatser har ett annorlunda rotationssystem än arméns. Rotationerna innebär kortare tidsintervall och arbetstidsavtalet är annorlunda.<sup>58</sup>

### 3.3.3 Armén

Eftersom Armén personalmässigt är betydligt större än Flygvapnet respektive Marinen har Arméns sätt att leda många gånger utgjort en norm, exempelvis i doktriner och reglementen. Arméns hierarkiska uppbyggnad med många ledningsnivåer och där ledning decentraliseras, kräver tydlighet i alla nivåer. Organisationen kan hantera insatser som kräver lång tid och många individer, det ger förutsättningar för att skapa förtroende mellan ledning och underställda under insatser.<sup>59</sup> Arméinspektören nämner enkelhet i organisationen samt tydliga mandat som viktiga principer för ledning.<sup>60</sup>

De intervjuade från Armén resonerar om var chefen ska leda och pekar på vikten av att chefen är där denne gör bäst nytta. ”Det viktigaste är att vara där situationen kräver.”<sup>61</sup>

<sup>52</sup> Henrik Andersson, intervju 2011-05-20, Högkvarteret, Stockholm

<sup>53</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>54</sup> Anders Olovsson, telefonintervju 2011-05-10

<sup>55</sup> Magnus Lüning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>56</sup> Magnus Lüning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>57</sup> Jonas Haggren, intervju 2011-05-26, Högkvarteret, Stockholm

<sup>58</sup> Jonas Haggren, intervju 2011-05-26, Högkvarteret, Stockholm

<sup>59</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>60</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>61</sup> Anders Brännström, intervju 2011-05-12, Högkvarteret, Stockholm

Respondenterna har lite olika meningar om vad detta innebär, troligtvis beroende på att ledarstilarna kan skilja sig åt. Den som leder längst fram kan däri ta sitt ansvar och vara en föregångsman.<sup>62</sup> Å andra sidan påpekar Anders Brännström att även om det är klart att truppen måste inspireras så inspirerade Gustav Adolf säkert också, men han dog också.<sup>63</sup> Respondenterna är dock relativt eniga om att chefen ska vara med truppen så mycket som möjligt och låta ställföreträdande chef lösa fler administrativa uppgifter. En erfarenhet är att de chefer som tillbringar mycket tid tillsammans med truppen blir bättre chefer. Chefen får information och idéer genom att prata med sina soldater. Dessutom kan chefen påverka hur soldaterna ska se på sin tillvaro och påverka attityder.<sup>64</sup>

### 3.4 Insatsledning/verksamhetsledning

En nyckelfråga i arbetet med nya Grundsyn ledning har varit i vilken utsträckning insats- och produktionsverksamhet kan ledas på samma sätt och därmed i vilken utsträckning Grundsyn ledning är tillämplig i produktionsverksamheten. I förra Grundsyn ledning anges att det även vid verksamhetsledning tillämpas uppdragstaktik med anpassad mål- och resultatstyrning samt att uppdrag vid verksamhetsledning och insatsledning har samma principiella innehåll.<sup>65</sup> Intervjupersonernas svar på detta varierar, det finns inte en entydig bild. Några menar att all ledning bör ske på samma sätt, att vi bör leda hemma i den dagliga verksamheten på samma sätt som vi leder insats, och att samma etik och moral bör råda. Patrik Gardesten menar att verksamhetsledningen mer kommandostyrd än under insatsen. Han menar att i den bästa av världar är ledningsförhållandena lika för de två systemen, men ifrågasätter också om det är möjligt att likställa dem.<sup>66</sup> Chefen för förbandsproduktionen anser att anledningen till att uppdelningen bör finnas är att ledning i fred är annorlunda än ledning i krig. Den främsta olikheten utgörs av ekonomiska aspekter, skattepengar ska användas resurseffektivt i fredstid medan ekonomi blir en underordnad aspekt i krigstid.<sup>67</sup>

De flesta av de intervjuade anser att insats- och produktionsfrågor i större utsträckning skulle behöva hanteras som en helhet, vilket skulle ge ökad samordning och därmed spara tid. Idag saknas det personliga, dagliga informationsutbytet i och med att Insats- och produktionsstaben inte sitter på samma plats.<sup>68</sup> Särskilt i Flygvapnet påpekas detta som en konstlad uppdelning och där förbandschefen idag kan få motstridiga order om insats- och produktionsorganisationen har olika mål. I ett insatt insatsförsvaret borde alltid förbandet vara underställt chefen Insats, där de ibland utbildar sig själv och ibland genomför insats.<sup>69</sup>

Respondenterna anser dock att det rent praktiskt ändå kommer att vara så att ”någon” ansvarar för insatsfrågor och ”någon annan” ansvarar för produktionsfrågor. Det kommer således att vara två chefer som fokuserar på olika saker och har olika prioriteringar.<sup>70</sup> Någon tänker produktion och någon tänker insats. Ledningsstaben ansvarar för att styra så att det inte blir konflikt när det finns två chefer på samma nivå. Fungerande växlingspunkter är viktigt för att ledningskedjan ska fungera och bli effektiv, menar Bo Klingvik<sup>71</sup>

En framgångsfaktor för uppdelningen mellan insatsledning och verksamhetsledning är att det finns tydlighet i överlämning mellan chefen produktionsstaben och chefen insatsstaben kring vem som har vilket ansvar och när ansvaret lämnas över. Överlämningen fungerar i

<sup>62</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>63</sup> Anders Brännström, intervju 2011-05-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>64</sup> Anders Brännström, intervju 2011-05-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>65</sup> Grundsyn ledning (2001), fotnot s.22.

<sup>66</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI, Kista

<sup>67</sup> Gunnar Karlson, intervju 2011-05-20, Högkvarteret, Stockholm

<sup>68</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>69</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>70</sup> Anders Silwer, intervju 2011-04-12, Högkvarteret, Stockholm

<sup>71</sup> Bo Klingvik, intervju 2011-05-26, Försvvarshögskolan, Stockholm

nuläget bra och det finns tydliga och bra rutiner.<sup>72</sup> Idag är det vid insats en högre grad av uppdragstaktik än vid verksamhetsledning som ofta är mer kommandostyrd eller leds som vilken annan myndighet som helst. Detta ses av några av respondenterna vara mindre bra eftersom samma moral och etik bör råda i insats som i den dagliga verksamheten<sup>73</sup>. Produktionsstaben och Insatsstaben behöver ett naturligt utbyte av information för att undvika de onödiga konflikter som upplevs finnas idag. Mycket arbete mellan organisationerna sker idag utifrån oskrivna regler och sedvänjor.

Under en insats kan det finnas oklarheter kring vad som är insats- och produktionsfrågor samt vem som hanterar vad. Detta löser sig tack vare att alla arbetar mot samma mål.<sup>74</sup>

### 3.5 Bärande principer för ledning

I berörde många bärande principer för ledning, där de mest frekvent förekommande presenteras nedan.

#### 3.5.1 Erfarenhetsbaserad ledning

Flera av de intervjuade påtalar vikten av erfarenhet vid utövande av militärt ledarskap.<sup>75</sup> Erfarenhet tar tid att erhålla och kräver både teoretiskt kunnande och praktik. Den erfarna chefen känner sin egen förmåga och gräns i olika situationer och har enligt respondenterna ofta enklare att utöva ett öppet och empatiskt ledarskap. En chef som varit i liknande situationer kan fatta snabbare beslut, d.v.s. beslutsfattande och ledarskap kan ske erfarenhetsbaserat. Chefen har också enklare för att vara situationsanpassad då denne har större ”variation av instrument att spela på”.<sup>76</sup> En bred kunskap genom bland annat erfarenhet gör att chefen blir bättre på att möta problem och förstå att inte alla uppgifter kan lösas och att därmed prioritera ”rätt” uppgifter. Respondenter från Marinen och Flygvapnet har erfarenhet av att stora delar av besättningarna har varit på skarpa uppdrag, vilket har lett till att ett tydligt ledarskap har kunnat utvecklas i hela organisationen. Detta ser de som en stor fördel för sin försvarsgren och välkomnar stående förband.<sup>77</sup>

#### 3.5.2 Situationsanpassat ledarskap

De intervjuade uttrycker att det är helt avgörande att chefer kan situationsanpassa sig<sup>78</sup> och exemplifierar detta med förmågan att pendla på skalan från att leda med enbart uppdrag till att kommandostyra.

Flertalet intervjuade påpekar att förmågan att kunna utöva ett situationsanpassat ledarskap i många fall kommer av erfarenhet från övning och insats. Flygvapnet och Marinen har i en annan form än Armén praktiserat situationsanpassat ledarskap. Kontrasten mellan låg- och högintensiv verksamhet kräver ett situationsanpassat ledarskap och en kontinuerlig dialog. Ett exempel som nämnts är den marina insatsen i Libanon (UNIFIL), där insatspersonalen pendlade mellan förläggningen på hotell mitt i ett turistområde på Cypern och insatsområdet fyra timmar bort. Insatspersonalen var tvungen att förlika sig med att de var på insats hela tiden oavsett om det var frågan om ett örlogsbesök med politiker eller strid och för detta krävdes ledarskap.<sup>79</sup>

<sup>72</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>73</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>74</sup> Torulf Törnblom, intervju 2011-05-13, Helikopterflottiljen, Malmen, Linköping

<sup>75</sup> T.ex. Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>76</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>77</sup> Magnus Lüning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>78</sup> T.ex. Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>79</sup> Magnus Lüning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

### 3.5.3 Kontrollera och ge återkoppling

Det kan upplevas att det har blivit ”fult” att som chef kontrollera sina underställda, men att kontrollera och ge återkoppling ses av respondenterna som en av de bärande principerna för uppdragstaktik<sup>80</sup>, även om uppdragstaktik även handlar om att våga släppa på kontroll till sina underställda<sup>81</sup>. I mångt och mycket handlar återkoppling om att förstärka det som är bra och utveckla det som inte fungerar tillfredsställande. En erfarenhet är att stort fokus ofta läggs på det som inte fungerar. De positiva delarna och de förbättringar som gjorts glöms bort. Respondenternas erfarenhet är att människor lär och utvecklas genom beröm och framgång.<sup>82</sup>

Kontroll och återkoppling behövs på alla nivåer. Då grunder i ett förfaringsätt brister kring detaljer på en nivå, till exempel kontroll av ordning och reda, ger detta negativa effekter på andra områden. Då måste högre chef ta ansvar att kontrollera och återkoppla.<sup>83</sup>

Dokumentation ger möjlighet att kunna följa upp verksamhet och strukturerat kunna återkoppla<sup>84</sup>.

### 3.5.4 Fungerande ledningsstödsystem

För att ledarskap ska kunna utövas måste det finnas fungerande tekniska system som stödjer ledningen<sup>85</sup>. Det behöver finnas ett fungerande sambandssystem och gemensam information, till exempel kartor, mellan ledningsenheterna för att kunna leda. Däremot tror flera av respondenterna att det idag är för mycket fokus på att utveckla avancerad teknik.<sup>86</sup>

En dimension av fungerande stödsystem är att det finns ett ledningssystem som är användbart, trovärdigt, snabbt och tillgängligt vid insatsledning så väl som verksamhetsledning. Ett exempel är insats till sjöss, där förväntas chefen både kunna administrera insatsen men också att kunna förbereda och administrera det som finns i land och det som kommer efter insatsen. Vid utvecklingen av Prio, som bland annat hanterar löner för anställda, glömdes det bort att inte alla alltid sitter vid ett kontor, utan att kommunikation och administration i systemet måste fungera även under insats.<sup>87</sup>

### 3.5.5 Tydliga mandat och ansvar

Respondenterna har understrukit att det i en insats måste finnas fullständig kunskap om mandat, ROE, befogenheter och resurser.<sup>88</sup> För övrigt måste de finnas tydliga ansvarsförhållanden och ledarskap.<sup>89</sup> Tydliga mandat och ansvar sätter den som ska leda i centrum.<sup>90</sup>

Respondenterna anser att till ett insatsområde måste Försvarsmakten ta med sig sina etiska värderingar och leva upp till dessa och agera föregångsmän.

<sup>80</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista; Göran Carlsson, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm; Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>81</sup> Torulf Törnblom, intervju 2011-05-13, Helikopterflottiljen, Malmen, Linköping

<sup>82</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>83</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>84</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>85</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping; Anders Olovsson, telefonintervju 2011-05-10

<sup>86</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>87</sup> Anders Olovsson, telefonintervju 2011-05-10

<sup>88</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm; Mikael Frisell, telefonintervju 2011-05-24

<sup>89</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>90</sup> Mikael Frisell, telefonintervju 2011-05-24

### 3.5.6 Lojalitet och förtroende

Förtroende när det kommer till ledarskap handlar både om att kunna ge och få förtroende. En chef i en insats, måste veta att högre chef, som kanske finns i ett annat land har förtroende för de beslut som fattas. ”Utan förtroende undermineras chefen.”<sup>91</sup> Den ensamhet en chef kan uppleva är lättare att hantera om ett stöd finns från högre chef.<sup>92</sup>

Chefen måste kunna ta ansvar, prioritera uppgifter och stå för de beslut som har fattats. Enligt den svenska ledarskapsmodellen med uppdragstaktik som utgångspunkt förutsätts att chefen har förtroende för sin personal. Denne ska kunna förvänta sig att direkt underställda chefer (DUC) återkopplar om inte uppgiften kan lösas utifrån givna förutsättningar. Chefen måste ha ett förtroende för sina underställda för att kunna delegera uppgifter och avlasta sig själv. Om chefen inte delegerar och därmed blir för upptagen kommer denne inte kunna ta ansvar för sina underställda och ledarskapet försämras. Lojalitet beskrivs av respondenterna som helt avgörande för att nå framgång. Chefen bör vara allmänt accepterad, helst respekterad och kanske även ha ett kamratskap med sina DUC. Chefen behöver skapa en förståelse hos sina DUC gällande vilken lojalitet som ska efterlevas. Lojaliteten är lika viktig i krig som i fred.<sup>93</sup>

Chefen behöver reflektera kring vad denne är lojal mot.<sup>94</sup> I varje insats uppstår situationer där sådan reflektion ligger till grund för beslut. Ett exempel kan vara då en grupp vägrar följa chefens beslut, gruppen känner exempelvis att beslutet inte utretts tillräckligt. Ska då beslutet följas utan att ifrågasättas? Det finns situationer när beslut bör ifrågasättas, men i de allra flesta fall ska lojalitet och förtroende mellan chefer vara av sådan art att order genomförs.<sup>95</sup>

Arbetsklimatet ska tillåta underställda chefer att agera, fråga och fatta beslut även om dessa senare visar sig vara felaktiga.<sup>96</sup> Mycket tid ska läggas på att få de underställda att förstå chefens sätt att leda och känna till sina mandat och befogenheter. Kommunikation skapar förtroende, särskilt vid förändringar är det avgörande att information kommuniceras. Används uppdragstaktik måste chefen ”våga löpa hela linan ut”, både visa förtroende men också kunna direktstyra vid behov.<sup>97</sup> För att en chef ska våga ge förtroende krävs återigen erfarenhet som gör att denne kan ”hålla koll på rätt saker.” Magnus Luning beskriver att hans ledarskapsmodell bygger på förtroende som återkallas om de underställda inte lever upp till ställda förväntningar.

## 3.6 Utövande av ledning och ledarskap

### 3.6.1 Ledning och ledarskap

Respondenterna anser att det är viktigt att skilja på ledning och ledarskap, eftersom dessa begrepp har skilda syften. ”Normalt sett fanns jag framme vid förbanden för att synas, driva på och ta ansvar när givna uppgifter skulle verkställas d.v.s. utöva ledarskap. Ibland måste de givna uppgifterna ändras och t.ex. ytterligare resurser tillföras. Då övergick ledarskapsutövning till regelrätt ledning, som ibland krävde omfattande koordinering.”<sup>98</sup> Dokumentation och spårbarhet är någonting som kan stärka ledarskapet genom att uppnådda resultat bättre kan följas upp och påvisas.<sup>99</sup>

<sup>91</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>92</sup> Magnus Luning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>93</sup> Mikael Frisell, telefonintervju 2011-05-24

<sup>94</sup> Patrik Gardesten, intervju 2011-03-29, FOI Kista

<sup>95</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>96</sup> Göran Carlsson, intervju 2011-04-28, Högkvarteret, Stockholm

<sup>97</sup> Jan Törnqvist, intervju 2011-04-28, Högkvarteret, Stockholm

<sup>98</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>99</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

Ledarskapet behöver inte förändras i och med att Försvarsmaktens soldater fortsättningsvis kommer att vara anställda. Det handlar enligt om att attrahera ”rätt” individer.<sup>100</sup> Men däremot är det andra villkor som kommer gälla. De anställda kan nu tröttna och säga upp sig till skillnad från de värnpliktiga som hade en tjänstgöringsskyldighet. Därför måste officerare ställa om ledarskapet mentalt och tänka på sina soldater som kollegor. Plutonens hierarki är inte lika tydlig med det nya personalförsörjningssystemet. De taktiska officerarna blir mer administratörer. Soldater kommer att röra sig ut och in ur plutonerna på ett annat sätt och ingen pluton kommer att ha all personal och all materiel tillgänglig jämt. Det handlar om att få de anställda att trivas och därmed välja fortsatt anställning.

En synpunkt som kom fram vid en av intervjuerna är att det borde finnas mer acceptans hos folket för ledaren. ”Antingen måste folket delta i processen, det system som vi kommit överens om, eller bara acceptera beslut från chefen”. Ingen ledningsstruktur är ideal men människorna i den måste förstå och acceptera den.<sup>101</sup> För att uppnå detta framhåller är det viktigt att inte förändra bemanningen för ofta.

För ett framgångsrikt ledarskap säger respondenterna att rättvisa och konsekvens måste få råda. Rättvisa och konsekvens krävs även för att få en effektiv och snabb ledning. Det leder till större möjlighet för framgång om ledarskapet innefattar tydlighet och enkelhet.<sup>102</sup> Enkelhet i ledningssystemet ökar förutsättningarna för att utföra uppdragstaktik på operativ nivå. Vidare måste chefen ägna ledningsförhållandena största uppmärksamhet annars uppträder ofta problem. Det handlar om att kunna föra befäl i strid. Chefen behöver kunna vara psykiskt hård och fatta obehagliga beslut.<sup>103</sup> Chefens personlighet kommer vara av stor vikt för hur en insats kommer att gå.

Det är av vikt att ledningsförhållandena är tydliga, samt att det är tydligt när överlämning sker mellan olika chefer. Detta gäller i såväl nationell som internationell verksamhet. Det måste finnas en stabsmetodik som tydliggör hur överlämning etc. ska genomföras samt en förståelse för ledningssystemet och den kompetens som individer innehar. Förståelsen måste finnas på alla nivåer. Dock blir det svårare högre upp i hierarkin. Det är enklast längst ned i hierarkin när ”följ mig” kan tillämpas. Det går inte att tillämpa ”följ mig” på en strategisk plan. Tydlig uppgift, kompetens och förståelse, är mycket viktigt vid de högre ledningsnivåerna.<sup>104</sup>

### 3.6.2 Chefen och staben

En fråga som diskuterats med några av respondenterna är hur förhållandet mellan chefen och staben ska vara. Staben måste förstå vad chefen tänker. Det måste finnas en samklang mellan chefen, ställföreträdande chef och stabschefen. Dessa individer behöver komplettera varandra, men i grunden måste de förmodligen ha samma värdering och inställning för att ett bra samarbete ska finnas mellan individerna.<sup>105</sup>

Staben jobbar åt chefen. Chefen måste vara tydlig med vad denne vill och ta ansvar för verksamheten och fattade beslut. Stabschefen måste anpassa sig till chefens vilja och jobba i ”chefens anda” men också kunna fatta beslut.<sup>106</sup> Det är viktigt att de olika cheferna har en bra relation, med skillnad på det yrkesmässiga och det privata. Bägge relationerna får gärna finnas mellan cheferna, vilket de ofta gör, men de får inte blandas ihop.<sup>107</sup>

Respondenterna trycker på att chefen inte ska detaljstyra staben. Staben ska möjliggöra att chefen kan agera och utföra rätt uppgifter. ”Av stabsmedlemmarna krävs en gedigen

<sup>100</sup> Göran Carlsson, intervju 2011-04-28, Högkvarteret, Stockholm

<sup>101</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>102</sup> Magnus Lüning, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>103</sup> Göran Carlsson, intervju 2011-03-30, Högkvarteret, Stockholm

<sup>104</sup> Bengt Nylander, intervju 2011-03-29, Högkvarteret, Stockholm

<sup>105</sup> Mikael Frisell, telefonintervju 2011-05-24

<sup>106</sup> Jan-Gunnar Isberg, intervju 2011-05-02, FOI, Linköping

<sup>107</sup> Anders Olovsson, telefonintervju 2011-05-10

militär utbildning och förmåga att arbeta i lag, för att stabsarbetet ska kunna leda till goda resultat.”<sup>108</sup> Vissa respondenter anser att chefen ska finnas i stor utsträckning med soldaterna ”där det händer”, men stabens arbete omöjliggörs om chefen inte finns tillgänglig även hos staben i tillräcklig utsträckning. Chefen behöver vara synlig, för synlighet skapar trygghet.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm

<sup>109</sup> Berndt Grundevik, intervju 2011-05-03, Högkvarteret, Stockholm



## 4 Slutsatser

I förberedelserna inför en insats behöver Försvarmaktens personal lära sig insatsorganisationens struktur. Det däremot är av mindre betydelse ur ledningssynpunkt om en insats genomförs inom ramen för EU, Nato eller FN. När en insats väl är definierad av den ledande organisationen erhålls en uppgift att lösa och avrapportera. Avgörande för att kunna leda är tydliga handlingsregler och ansvarsfördelning, förståelse för den metod som används samt den uppgift som ska lösas.

I Sverige bygger ledarskapet på uppdragstaktik, decentraliserad ledning och eget initiativ. Intervjupersonerna speglar en syn på uppdragstaktik som till stora delar stämmer överens med det som beskrivs i 2001 års utgåva av Grundsyn ledning. Detta är antagligen helt naturligt eftersom intervjupersonerna utbildats och formats enligt dessa principer. Uppdragstaktik anses vara mer av ett förhållningssätt än en metod, och där metoden inom detta förhållningssätt kan variera från att endast uppdragsstyra med en given målbild och tilldelade resurser till att detaljstyra i stor utsträckning. Intervjupersonernas erfarenheter visar att uppdragstaktiken är möjlig att tillämpa internationellt, men att det är viktigt att tänka till vid ledning av förband från nationer som inte är vana vid uppdragstaktik. Uppdragstaktik kräver att chefer ger förtroende och att underställda tar ansvar samt har utbildning och förmåga att hantera återkoppling.

I den bästa av världar skulle insats- och verksamhetsledning se lika ut, men det finns också väsensskillnader som innebär att detta inte alltid är möjligt och att det i någon mening behöver finnas två system. En framgångsfaktor för uppdelningen mellan insatsledning och verksamhetsledning är att det finns tydlighet i överlämningen mellan de två systemen kring vem som har vilket ansvar och när ansvaret lämnas över.

Ledning av flygförband sker ofta mer centraliserat än ledning av mark- respektive marina förband, vilket påverkar hur uppdragstaktiken tillämpas. I Flygvapnet behöver förtroende byggas mellan insatser, eftersom ledning och lägstanivå inte har möjlighet att mötas under själva insatsen. I Armén är det däremot möjligt att i större utsträckning bygga förtroendet under själva insatsen. Marina förband går sällan att leda i detalj eftersom förbandet ofta är utspritt över stora ytor och där chefen inte har kontroll över vad som händer i situationen runt enskilt fartyg. Koordinering uppstår på plats mellan enheter och uppdragstaktik utövas. Marinen är alltid, insatt och arbete sker i en kultur där det förväntas att alla agerar. Arméns hierarkiska uppbyggnad, där ledning decentraliserats och ledningsnivåerna kan vara många, kräver tydlighet i alla nivåer. Organisationen kan hantera insatser som kräver lång tid och många individer, och chefens möjligheter att vara närvarande ”på fältet” ger förutsättningar för att skapa förtroende mellan ledning och manskap under insatser. Chefen ska dock inte alltid leda längst fram, utan måste även ägna staben erforderlig tid för att ledningen ska fungera.

De återkommande bärande principerna för ledning är erfarenhetsbaserad ledning, situationsanpassat ledarskap, kontrollera och ge återkoppling, fungerande sambandssystem, tydliga mandat och ansvar, samt lojalitet och förtroende.

Respondenterna anser att det är viktigt att skilja på ledning och ledarskap, eftersom dessa begrepp har skilda syften. Ledarskapet behöver inte förändras i och med att Försvarmaktens soldater fortsättningsvis kommer att vara anställda, dock måste officerare mentalt förlika sig med att alla soldater är anställda kollegor. För ett framgångsrikt ledarskap samt en effektiv och snabb ledning ska rättvisa och konsekvens råda.

Det måste finnas en samklang mellan chefen, ställföreträdande chef och stabschefen. Dessa individer behöver komplettera varandra, men i grunden måste de förmodligen ha samma värdering och inställning för att ett bra samarbete ska finnas mellan individerna.

## Bilaga 1; Intervjuguide

1. Namn:
2. Position:
3. Medverkan i insatser (år, insats, befattning):
4. Kan du beskriva hur ledning organiserades och bedrevs i någon/några olika ledningsorganisationer som du har erfarenhet från (framför allt kopplad till insatsmedverkan enligt fråga 3)? Kan du beskriva de lednings- och lydnadsförhållanden som gällde?
5. Utifrån din erfarenhet från olika ledningsorganisationer, hur påverkar ledningsorganisationen sättet att leda, mandatet att leda och kapacitet/resurser för att leda? (möjligheter och begränsningar).
6. Hur uppfattar du att skillnader i ledningsorganisation påverkar olika nivåer?
7. Vad drar du utifrån dina insatserfarenheter för slutsats avseende vilka krav som bör ställas på en ledningsorganisation för att ge förutsättningar för att leda? (t. ex. grad av centralisering, flexibilitet, arbetsklimat/kultur, ledningsplats)?
8. Vilka andra faktorer än ledningsorganisation har påverkat vilka ledningsformer du/ni valde i olika situationer? Är någon faktor viktigare än de andra?
9. Kan du ge några exempel på ledningssituationer du varit inblandad i där ledningsmiljön påverkade valet av ledningsform eller krävde en viss ledningsform?
10. Vad lägger du i begreppet uppdragstaktik? Vad är inte uppdragstaktik? Vilken erfarenhet har du av att agera inom uppdragstaktik?
11. För denna studie har vi framför allt fokus på insatsledning, men tittar även på gränssnittet mot verksamhetsledning. Hur ser du på relationen mellan insatsledning och verksamhetsledning? Har du stött på särskilda utmaningar i gränssnittet mellan insats- och verksamhetsledning? Exempel kan vara mandat och befogenheter, fördelning av uppgifter och överlämning mellan de båda systemen.
12. Sammanfattningsvis, vad tycker du påverkar sättet att leda? Skulle du vilja sammanfatta de bärande principerna för ledning? Vad är absoluta förutsättningar och vad är framgångsfaktorer?