

# PLANERING OCH LEDARSKAP

## ... perspektiv från andra sidan Atlanten

*Bilden av Marinkåren är inte alltid den riktiga. Utbildningen är krävande samtidigt som kraven på yrkeskunskap och förmåga till problemlösning är höga. De som lyssnade till överste (USMC) Brett Bournes föredrag om MARSOC på Korsö fick också den bilden klarlagd. Här finns tydliga paralleller med kustjägare som inte alltid framställs som verklighetens skickliga och kreativa yrkesmän. Bilden visar en marinsoldat under obstacle endurance course. Foto: Marine Corps Cpl. Mikayla Perez.*

Den amerikanska Marinkåren associeras sällan i Sverige med en tänkande och filosofisk försvarsgren, utan snarare en disciplinerad och rigid organisation å la Stanley Kubricks porträtt i "Full Metal Jacket." Även om strikt lydnad och "hård" disciplin lever kvar som ett fundament i organisationen, har de senaste årens krig i Afghanistan och Irak lett till en omdaning i hur Marinkåren ser på ledarskap och planering.

Planeringsprocesser, lydnad och doktriner är förvisso fortsatt viktiga, men tonvikten läggs på det kreativa tänkandet och "konsten" i operationskonst istället för vikten av att följa en specifik process.

Genom att studera hur människor tänker för att lösa problem, istället för att förmedla hur problem kan lösas, upplevs USMC ha anammat uppdragstaktik som en ledningsfilosofi avsedd att genomsyra hela systemet, från operativ planering ner till enskild gruppnivå. Förvisso studeras tänkare som Mahan, Clausewitz och Jomini men tonvikten läggs snarare på Sun Tzu och John Boyd (OODA-Loopens skapare), för att förmedla tanken om behovet av en djupare problemförståelse. Detta kanske förvisso inte låter nyskapande, men faktum är att de tankar som John Boyd presenterade under sina otaliga föreläsningar, vida överstiger den grunda överblick som ges vid svensk utbildning.

Baserat på erfarenheter och resultatet av bristande problemförståelse från framför allt Irakkriget, poängterar Marinkåren i sin utbildning vikten av förståelse av

problemet, snarare än att följa en specifik modell för att nå fram till resultat. Genom en så enkel sak som att angripa ett problem med tanken; hur vill vi att motståndaren skall agera för att vi skall uppnå målsättningarna, istället för; vad måste vi göra för att uppnå våra mål, öppnas nya perspektiv vilka leder till andra lösningar för hur det egna agerandet bör anpassas för att uppnå den avsedda effekten.

Även om doktriner och reglementen förvisso ges stort utrymme i utbildningen, poängteras det faktum att det är kreativiteten och erfarenheten i planeringsgruppen som avgör gränserna, inte ett enskilt dokument. Detta medför även en positiv buseffekt på befintliga planeringsmallar och doktriner då de kontinuerligt utsätts för kritisk granskning där ingenting är heligt. Doktriner och reglementen skall utgöra ett stöd för att leda, inte hindra genom att diktera vad som får eller inte får göras. Genom denna mindre doktrinbundna syn på planering och problemförståelse, skapas förutsättningar för att angripa problem på nya sätt.

En intressant aspekt av detta sätt att tänka runt planering är att det lämpar sig mycket väl för att planera informationsoperationer och avledningsoperationer, något som vuxit i betydelse de senaste åren. Det samma gäller även hur USMC behandlar "Röd" sida. Genom ett utarbetat system med så kallade "Red Teams" bestående av personal som applicerar sin kreativitet till motståndarens uppträdande, sätts de egna planerna

*Flaggan hissas vid Naval Post Graduate School (NPS) i Monterey Kalifornien. Bildkälla: Naval Post Graduate School.*

på prov mot tänkande motståndare. Även om detta genomförs vid svensk planering, baseras motståndaren ofta endast på befintlig doktrinärt uppträdande hos motståndaren, vilket ger sken av ett statisk och icke-tänkande uppträdande. Detta nyttjande av tänkande "Red Teams" belyser även problematiken med hur ett allt för doktrinärt styrt agerande från egen sida renderar i att vi blir förutsägbara för en fiende.

Avseende ledarskap känns grundläggande faktorer som ansvarsglädje och viljan att leda givetvis igen. Det som gör Marinkårens perspektiv intressant är att erfarenhet och grundläggande taktisk förståelse ges mer utrymme än rent akademisk kunskap. Deltagarnas egna erfarenheter används ofta i utbildningen och diskuteras som grund för beslutsfattande och planering. Detta förekommer förvisso även i Sverige, men upplevs inte få samma genomslag. Det finns en vilja att lära av andras misstag och en syn att ledarskap inte bara kan läras ut genom principer, utan måste grundläggas genom erfarenhet och praktiskt genomförande.

Utöver att belysa behovet av balans mellan akademisk kunskap och erfarenhet att leda i svåra situationer, inriktas mycket av studierna på betydelsen av den internationella arenan. Erfarenheter från Irak och Afghanistan har visat att allierade är en ingående komponent som inte kan negligeras. Resultatet av detta är att viljan till samarbete och kulturell förståelse ges lika mycket tyngd som konventionella ledarskapskriterier. En stabil grund

Kustjägaren Johan S studerar vid Naval Post Graduate School (NPS) i Monterey Kalifornien. Målet är en Masterexamen. vid sidan av studierna på NPS läser också Johan Marinkårens Command & Staff College.

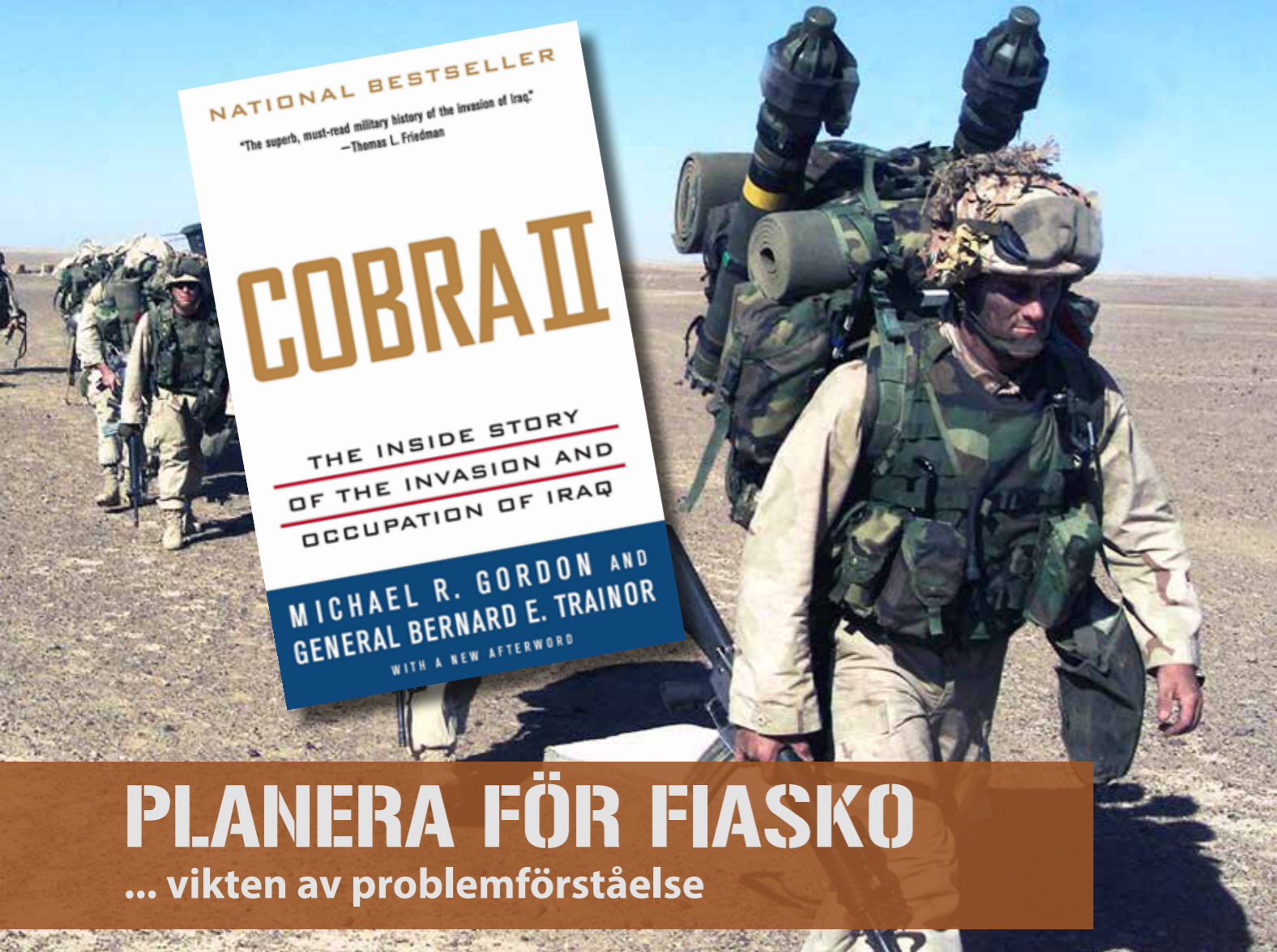
**Här är Johans bakgrund:**

- GU KJ 99/00
- MHS 02 – 04
- Instr. KJ-Komp 04-06
- Flertalet utlandstjänster 2000 - 2018
- TAP 2010 (Kapten)
- SU FHS 2016 – 17 (Major)
- NPS (2019 -

Johan S  
KJ 99-00



**Fotnot:**  
USMC Command & Staff College utgör Marinkårens militära del av skolningen för blivande Majorer. Utbildningen finns tillgänglig som ren distansutbildning eller aktivt deltagande seminarier på ett stort antal platser i USA. Utbildningen genomförs vid sidan av civila akademiska studier under arton månader med ett seminarium i veckan med krav på inläsning av studiematerial inför seminarium (ca: 100 - 150sidor i veckan). <https://www.usmcu.edu/Colleges-and-Schools/Command-and-Staff-College/Resident/About-CSC/>



# PLANERA FÖR FIASKO

... vikten av problemförståelse

**Bok:** *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, av Michael R. Gordon och General Bernard E. Trainor, Utgiven av Pantheon Books: New York, 2006. ISBN 0-357-42262-5, (Hardcover 640 pages). Tillgänglig på på Bokuse, 209kr (Häftad) Recenserad av Major Johan S, officer i Försvarsmakten, bedriver för närvarande Masterstudier vid Naval Post Graduate School och USMC Command & Staff College i Monterey, CA.

År 2003 lyckades den amerikanska militären genomföra vad som många ansåg vara en ny variant av blixtkrig och uppnå målet med att störta en diktator inom loppet av bara några veckor. Hur kommer det sig att fortsättningen på kriget blev så fundamentalt annorlunda mot vad som förväntades och vilken roll spelade den initiala planeringen i utfallet?

I boken *Cobra II: The Inside Story of the Invasion and Occupation of Iraq*, slår sig Michael R. Gordon, militärkorrespondent för New York Times, samman med då pensionerade (1985) Marinkårs Generalen och New York Times journalisten Bernard E. Trainor för att söka svaret. Författarnas direkta inblick i upptakten till kriget, kombinerat med tillgång till exklusivt material och

Marinkårssoldater i Afghanistan 2001 efter att ha erövrat ett talibanfäste.

Foto: Sergeant Joseph R. Chenelly, USMC.

kontakter inom den amerikanska ledningen, resulterar i en högintressant bok med djupa insikter i krigets planering och genomförande. Författarnas bakgrund i journalistik bidrar till att göra boken lättillgänglig för en bred publik men samtidigt intressant och lärorik, framförallt för militär personal.

I bokens inledning lägger författarna grunden för en väl utförd analys av den amerikanska planeringsprocessen och genomförandet. Beskrivningen av en ambitiös och utdragen planering, baserad på bristfälliga och ibland rent felaktiga underrättelser, sänder stundtals en rysning genom kroppen. I avsaknad av korrekta underrättelser, baseras beslut och antaganden ofta på tidigare erfarenheter från den då lyckade insatsen i Afghanistan; små styrkor kan ge stora effekter och behovet av stabiliseringsstrupper tillhör det förgångna. Kombinationen av politisering av militära beslut kopplat till en övertro på teknologi samt okunskap om fienden, leder till en planering som inte adresserar det egentliga problemet.

Kriget pågår fortfarande. Här en CH-47 Chinook inför landning. Foto: Army Master Sgt. Alejandro Licea.

Den inledande analysen av det amerikanska planeringsarbetet med de politiska, militära och multinationella friktioner som förelåg, förstärks av insikten i den Irakiska planeringen. Genom intervjuer med tidigare högt uppsatta irakiska militärer och granskning av inhämtat material, skapar författarna en bild av den vid tillfället rådande Irakiska beslutsprocessen. Detta oväntade Irakiska perspektiv på kriget skapar inte bara ett djup i boken, men tilltalar även på så vis att de Irakiska krigsplanerna är ett exempel på hur en mindre nation kan möta en överlägsen motståndare; ett läge inte helt olik Sveriges position på den globala arenan.

Kanske mer tilltalande för en läsare som inte har studerat Irakkriget tidigare följs planeringsarbetet upp av en målade beskrivning av krisförloppet. Genom en serie av beskrivningar från valda operationer som "Team Tank" (om specialförbands operationer) och "Thunder Run" (inbrytningen i Baghdad), beskriver författarna upptakten till den förvirring som skapades efter genomförandet. Avslutningsvis erbjuder författarna sina tankar avseende vilka faktorer som spelade in i det fiasko som kriget faktiskt blev.

Förutom att boken i sig är välskriven och väl läsvärd, erbjuder den också en grund för eftertanke. Hur långt skall militära målsättningar få styra den politiska diskussionen och var går gränsen för politisk inblandning i militär planering? En av de största behållningarna i boken är något oväntad, men samtidigt högst aktuell, nämligen hur den amerikanska regeringens struktur och ordervägar fungerar från nationell Strategisk nivå ner till militär taktisk nivå. Det är inte en smickrande bild som målas upp, men den lyfter förståelsen för hur tätt sammanlänkade folkets vilja, militära målsättningar och politiska styrningar faktisk är. *Cobra II*, är klart läsvärd som en rent historisk tillbakablick, men rekommenderas framför allt till militär personal med hänsyn till den inblick den ger i den amerikansk planerings och ledningsprocessen.



Johan S  
KJ 99-00

Fotnot: Boken ingår som kurslitteratur i USMC's Command & Staff College.