

FÖRSVARSHÖGSKOLAN

Ledningssystemutveckling, B-uppsats

<i>Författare</i> Anders Berell (S1), Anders Jonsson (2.Ysflj)		<i>Kurs</i> GYH027 (FP LSU 03-04)
<i>FHS handledare</i> Fil.Dr Henrik Friman, Krigsvetenskapliga Institutionen, KVI		<i>Tel</i> 08-788 93 43
<i>Uppdragsgivare</i> Försvarshögskolan, KVI	<i>Beteckning</i>	<i>Kontaktman</i> Staffan Vestin, FHS KVI

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

Sammanfattning:

IT-utvecklingen har haft stor inverkan på samhället och påverkat organisationer och metoder i privata företag och institutionella organisationer av Försvarsmaktens karaktär. Tillgången till och möjligheten att sprida information har ökat och föranlett utvecklande av nya metoder och tekniska lösningar vilket skapat behov av en ny kompetensstruktur. Försvarsmakten har sedan 1980-talets början genomfört ett antal omstruktureringar av sin kompetensförsörjning. Kompetensbehovet har emellertid varit så stegrande att utbildningssystemet har haft svårt att hålla jämna steg med behovet. När Försvarsmakten idag går mot en mer flexibel insatsorganisation, baserad på försvarskonceptet Nätverksbaserat Försvar, är frågeställningen yttermera aktualiserad. *Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den kompetens som NBF kräver?* Syftet med detta arbete är att utifrån iakttagelser om nuläget inom kompetensförsörjningsområdet belysa risker med nuvarande inriktning av personalförsörjningen och att rekommendera åtgärder för att tillgodose utveckling, vidmakthållande och verkan inom funktionen ledningssystem i det nätverksbaserade försvaret. Viktiga slutsatser är bland annat att verktyg för och omhändertagande av särskild kompetens är avgörande för framgångsmöjligheterna vid utvecklingen av det Nätverksbaserade Försvaret.

Nyckelord: rekrytering, utbildning, kompetens, kompetensförsörjning, ledningssystem, nätverksbaserat försvar

Abstract:

The IT-revolution has had great impact on the society and affected both organisation and methods in companies as well as in public authorities such as the armed forces. Increased access to information and improved possibilities to propagate information have led to the development of new methods and technical solutions, which in turn have produced needs for a new competence structure. Meanwhile, the Swedish Armed Forces have performed a number of restructuring actions in order to improve the provision of competence. Due to the development pace however, there has been great difficulty for the educational and training system to keep up with the altered needs for competence. The Armed Forces' current transformation into a flexible, action-oriented organisation, based on the Network Based Defence concept, raises the urgent question: *how will the Armed Forces recruit, train and retain the competence needed in network centric warfare?*

The purpose with this paper is to throw light upon risks associated with the current situation of provision of competence, and to suggest actions to be taken in order to meet the competence demands raised by the development, maintenance and action of the C2 systems in a network based defence organisation.

Main conclusions are that tools for and attention to specialist competence are crucial to the success in the implementation of a new concept – such as the “NBD”.

Key words:

Recruiting, education, training, competence, provision of competence, command, control, C2, network centric warfare, NCW, network based defence, NBD

Innehåll

Personal, utbildning och övning i NBF	1
Sammanfattning:	1
Abstract:	2
Innehåll.....	3
Inledning.....	5
Bakgrund och problemställning	5
Metod	6
Indelning.....	6
Avgränsningar	7
Del 1	9
Tillståndet i organisationen – fördjupad problembeskrivning	9
Teoretisk grund	13
Om lärande	13
Kunskap, know how och kompetens.....	13
Lärande.....	17
Kunskap i militär verksamhet	18
Kaos och friktioner.....	19
Manövertänkande och uppdragstaktik	19
Högreliabla organisationer	20
Reflektioner kring teoribildning.....	20
Viktigare utredningar och rapporter	22
Personalförsörjningsutredningen.....	23
RRV granskning av materiel- och personalförsörjning.....	24
Inventering av ledningssystemkompetens	24
Blivande Ledningsinspektörens inträdesanförande i Kungliga Krigsvetenskapsakademien (KkrVA).....	25
Försvarsmaktens särskilda redovisningar rörande personalförsörjning (BU 04/SR).....	26
Skolreformutredningen.....	28
RRV granskning av planering och genomförande	29
Ansvar och roller inom utvecklingen av nätverksbaserat försvar (2.0)	29
Underlag för funktionsutvecklingen inom funktionerna ledning och informationshantering ver 1.0	30
Regleringsbrev för budgetåret 2004 avseende Försvarsmakten.....	31
Försvarsmaktens särskilda redovisningar rörande personal-, utbildnings- och övningsfrågor (BU 05/SR)	31
Reflektioner kring rapporter	32
Del 2	36
NBF och behoven av ledningssystemkompetens	36
Definition och begränsning	36
Kompetensbehov.....	37
Struktur	39
Förmågor och roller.....	40
Kompetensnivåer – ”de tre F:en”	43
Kompetensstegen – kompetensförsörjningen i NBF	45

Reflektioner	47
Del 3	50
Hur skiljer sig dagens förhållningssätt mot framtidens behov i NBF?	50
Förnyad kompetensinventering	50
Rekrytera	52
Marknadsföring	53
Tydlighet	54
Utbilda	56
Tidsaspekt och aktualitet	56
Utbildningsbehov	58
Inriktningar	60
Kategorisering	61
Behålla	63
Verktyg för att behålla (och även rekrytera)	64
Balanserade kompetenser	65
Övning	66
Slutsatser	67
Rekommendationer	68
Frågor för framtiden	69
Källförteckning	70
Opublicerade källor	70
Formella dokument:	70
Intervjumaterial och korrespondens:	70
Föreläsningsunderlag:	70
Övrigt:	71
Tryckta källor	71
Rapporter och utredningar:	71
Tidskrifter	71
Litteratur:	71
Källmaterial från Internet	72
Om författarna	73

Bilagor

Intervjufrågor	Bilaga 1
Genomförda intervjuer	Bilaga 2

Inledning

Bakgrund och problemställning

De senaste 25 årens IT-utveckling har haft stor inverkan på samhället - inte minst i Sverige - och påverkat flertalet organisationer och metoder i såväl privata företag som institutionella organisationer av Försvarsmaktens karaktär. Tillgången till och möjligheten att sprida information har ökat avsevärt vilket har föranlett utvecklande av helt nya metoder, tekniska lösningar och, helt följdriktigt, behov av en ny kompetensstruktur.

Försvarsmakten har genomfört ett antal omstruktureringar avseende sin kompetensförsörjning under den här tiden. Införandet av NBO¹ i början av 1980-talet, följt av Officer 2000² och fram till dagens kompetensförsörjningssystem har alla syftat till att på bästa sätt tillgodose behoven av mer och mer förfinad kompetens. Kompetensbehovet har emellertid varit så stegrande att gällande utbildningssystem, i sin ambition att vara heltäckande, har haft svårt att hålla jämna steg med behovet, ett faktum som också konstateras i betänkandet *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten*³.

När Försvarsmakten idag har anammat en utveckling mot en mer flexibelt insatsorganisation, baserat på försvarskonceptet⁴ Nätverksbaserat Försvar, NBF, är frågeställningen yttermera aktualiserad. *Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den kompetens som NBF kräver?* Om man därmed tar en ökad

¹Föreningen Krigsskolan Karlbergs Vänner (1992) Den "Nya BefälsOrdningen", NBO, ersatte den "Gamla BefälsOrdningen", GBO, vilket bl a innebar att underofficersnivån avskaffades.

²Försvarsmakten (1994) Syftet med Officer 2000 var att få till stånd ett Försvarsmaktsgemensamt utbildningssystem där alla rekryterades mot minst nivå 4.

³ SOU 2003:43

⁴ Enligt Samordningsgruppens NBF, FHS definition. Försvarshögskolan (2003)

konkurrens från civila arbetsgivare i beaktande ökar komplexiteten ytterligare.

Syftet med detta arbete är att utifrån iakttagelser om nuläget inom kompetensförsörjningsområdet, belysa risker med nuvarande inriktning av personalförsörjningen och att rekommendera åtgärder för att tillgodose utveckling, vidmakthållande och verkan inom funktionen ledningssystem i det nätverksbaserade försvaret.

Metod

Arbetet har utförts skedesindelad. Efter inledande studier av bakgrundsmaterial (litteratur, utredningar och rapporter) analyserades framtida kompetensbehov. Intervjuer⁵ genomfördes med bedömda nyckelpersoner inom området kompetensförsörjning/ledningssystem för att komplettera källmaterialet. Intervjuerna utgick från en fastställd frågeställning⁶ som under tiden kompletterades med följdfrågor beroende av intervjuobjektets reflektioner och svar. Intervjuer och samtal har använts för att värdera det förda resonemanget och för att verifiera gällande uppfattningar i organisationen. Utifrån reflektioner över tillgängligt material drogs slutsatser och utformades rekommendationer till åtgärder.

Indelning

Sakframställningen är indelad i tre huvudsakliga delar.

Del 1 avhandlar problemet och dess bakgrund. Denna del av arbetet baseras uteslutande på studier av litteratur och andra skrivna källor. I del 1 sammanfattas även delar av teoribildningen inom området kunskaps- och kompetensutveckling. Då behovet av kompetens beror av militärteoretiska förhållanden samt valet av ledningsdoktrin belyses även sådana faktorer.

⁵ Bilaga 2

⁶ Bilaga 1

Del 2 berör behoven av ledningssystemkompetens i NBF. Utifrån använt källmaterial redovisas slutsatser om behovet av olika kompetenser och nivåer i det nätverksbaserade försvarets ledningssystem. Reaktionen från referenspersoner (intervjuobjekt) på dragna slutsatser redovisas i korthet.

Del 3 slutligen, avhandlar förslag till lösningar för att möjliggöra försörjning av personal till ledningssystemet.

Varje del av uppsatsen avslutas med författarnas reflektioner, numrerade i rak följd för att underlätta läsning. Återanknytning till gjorda reflektioner sker i den avslutande delen (3) och ligger till grund för dragna slutsatser och föreslagna åtgärder.

Arbetet fokuseras till att tolka kompetensbehoven i NBF samt utforma idéer och föreslå tillvägagångssätt till kompetensförsörjning inom ramen för det avhandlade ämnet.

Avgränsningar

- Arbetet avgränsas från att ytterligare genomlysna förhållanden som redan är utredda, beskrivna och konstaterade. Dessa kommer däremot att utgöra referens- och källmaterial.
- Även om behov av ett nytt kompetensförsörjningssystem kan föreligga även inom andra funktioner kommer enbart ledningssystemfunktionen att beröras, oaktat de konsekvenser som detta skulle kunna medföra för organisationen i övrigt.
- Arbetet begränsas till att omfatta utbildning av officerare. Värnpliktsutbildning och rekrytering av civil kompetens berörs således inte utom där sådan kompetensutveckling kan ske integrerat med officersutbildningen.

- Grundelementen metodik, teknik och organisation inom Ledningssystemfunktionen är inte föremål för särskild uppmärksamhet utom i de fall dessa ställer krav på personalförsörjningen.
- Utformning av organisationer i form av förband och skolor behandlas inte; inte heller lokalisering av utbildning.
- Konsekvenser för och av Försvarsekonomi är inte föremål för behandling här.
- Föreslagna åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet skall i stort följa riktlinjer enligt betänkandet *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten*.⁷
- Kravet på vilken utbildning som rent konkret kommer att vara relevant för ledningssystemfunktionen kommer inte att behandlas då en sådan analys är beroende av aktualitet och dessutom belyser ett annat, om än viktigt, perspektiv av problemet än det valda.
- Officerskårens demografi i form av åldersfördelning och tjänstegrader behandlas enbart perifert.

⁷ SOU 2003:14

Del 1

Tillståndet i organisationen – fördjupad problembeskrivning

Kompetensförsörjningen har redan tidigare identifierats som avgörande för framgång i och med att Försvarmakten går mot NBF⁸. Slutsatserna har dragits av ett antal på varandra följande utredningar såväl inom Försvarmakten som av externa aktörer.

Det system för kompetensförsörjning som idag tillämpas i Försvarmakten baserar sig i stora stycken på resonemanget att nivå⁹ är en avgörande urvalsfaktor vid tillsättande av befattningar i organisationen. Endast i undantagsfall gäller krav på kompetens erhållen genom annan form av utbildning, erfarenhet eller praktik. När Försvarmakten nu går mot ett nytt synsätt, såväl avseende utvecklingen av det nya konceptet som vid tillämpningen av det, är det nödvändigt att synen på kompetens förändras. Övergången till NBF har, i övergripande termer, vid något tillfälle beskrivits som att om man tidigare har förflyttat sig mellan punkt A och punkt B i en modern bil längs en motorväg, kommer NBF att innebära att transporten nu sker i en JAS. Varför skall man då fortsätta med att förflytta sig längs motorvägen? Nu gäller det att använda sig av de nya möjligheterna och söka andra framryckningsvägar!

Ända sedan NBO infördes har Försvarmakten saknat ett fullvärdigt verktyg att premiera och hantera särskild kompetens som inte är kopplad till nivå. ”NBO innebar att man avskaffade underofficerskåren och övergick till ett enbefälssystem. Fanjunkare och förvaltare

⁸ Försvarmakten 2003:2

⁹ Nivåbegreppet är en beskrivning av vilken militär skolbakgrund en officer har. T ex är genomgången Stabsprogram vid FHS liktydigt med nivå 4.

blev befordrade till "bara" löjtnanter och kaptener. Att använda uttrycket "bara" är fullt relevant då det bland det stora flertalet underofficerare uppfattades som att man inte längre värdesatte den särskiljning som det innebar att vara specialist i stället för karriärist. I GBO var ofta förvaltaren, d v s den främste förbandsspecialisten inom en funktion, lika aktad som regementschefen. I NBO skulle i stället alla officerare rekryteras mot en och samma nivå [...]”¹⁰

Försvarsmakten är fortfarande beroende av GBO genom de före detta underofficerare som ännu är i aktiv tjänst på strategiska ledningssystembefattningar. Exempel på sådan kompetens är de löjtnanter och kaptener, rekryterade före NBO:s införande, som bestrider befattningar inom marinens kustradio och som är en absolut förutsättning för dess funktion. Den övervägande delen av de officerare som under NBO erhöll utbildning inom sambands-/ledningssystemområdet, har dessvärre lämnat facket för en generalistkarriär. I SOU 2001:23 fastslår utredningen att "Ett tvåbefälssystem är ingen lösning"¹¹. Även om så inte är fallet riskerar man att missa en viktig parameter såtillvida att officerare ingående i detta system har en strävan efter status. Så länge man inte kan tillfredsställa denna strävan riskerar man att "tappa" potentiella aspiranter till berörd personalkategori då det är mer "lönande" rent statusmässigt att göra chefskarriär.

Ett exempel på organisationens uppfattning i den frågan är löjtnanten som valde att återta sin ansökan till fackprogrammet för att istället genomgå nivåhöjande utbildning inom det taktiska programmet, eftersom "Försvarsmakten fortfarande [lever] i ett nivåberoende system. [...] men med det valet [dvs fackprogrammet; förf. anm.] skulle jag alltså få vänta ca 4-5 år på att läsa något nivåhöjande. Det

¹⁰ Berell (2003), sid 4

¹¹ SOU 2001:23, sid 91

utesluter helt alla former av chefspositioner inom ledningssystem och tyvärr också mindre möjlighet att påverka utvecklingen.[...] Fackprogram eller inte men löjtnantsgraden känns mer och mer som ett handikapp[...].¹² Av citatet kan utläsas att status och ”karriär” är förknippade enbart med den militära tjänstegraden, och att en kompetensökning som exempelvis fackprogrammet innebär, inte anses nivåhöjande i Försvarmakten.

”I den svenska officerskåren är det hierarkiska synsättet väldigt starkt rotat. Det är synnerligen sällsynt att en medarbetare värderas högre än sin chef, oavsett nyckelkompetens hos medarbetaren. I det civila Sverige är detta synsätt egentligen inte märkvärdigt. Om t ex en duktig projektmedarbetare, med för projektet essentiell kompetens, har högre lön än sin projektledare upplevs det sällan som särskilt uppseendeväckande. Motsvarigheten i Försvarmakten är emellertid sällsynt då kompetensvärderingen där är proportionell mot nivån på individen. Det synsättet har under ca 20 års tid lett till att benägenheten hos personalen att specialisera sig minskat till förmån för att göra chefskarriär. Man likställer härmed kompetens med grad/nivå då det främst är den höjda nivån som belönas och prioriteras. Visserligen besitter en chef en viktig kompetens, chefskompetensen, och den kommer även i framtiden att behövas, men en utvecklande organisation behöver betydligt fler kompetenser än så, framför allt när den går mot en utveckling som ställer allt högre krav på specialisering.”¹³

Resonemanget om ett ökat behov av specialister är inte obekant i försvaret men dessvärre har man, trots medvetenhet om problematiken, inte agerat tillräckligt kraftigt i sakfrågan för att säkerställa försörjningen av specialiserad kompetens trots att det är

¹²Berg till Jonsson (2004), utdrag ur elektroniskt brev

¹³Berell (2003), sid 4

uppmärksammat av både försvarsledningen, Försvarsdepartementet och Försvarshögskolan. Genomförda och pågående utredningar har vid flera tillfällen lyft fram problemet, låt vara utan att ge några konkreta förslag till lösning.

Det nätverksbaserade försvaret kan antas komma att ställa nya krav på rekrytering, utbildning och vidmakthållande av särskild kompetens på alla nivåer. Av dessa tre områden är kraven på rekrytering och vidmakthållande närbesläktade och som enhet betraktat kontinuerliga medan kravet på utbildningen kommer att variera över tiden beroende av vilken inriktning som för stunden är relevant.

Att intressera rätt individ för utbildning och få denna att stanna kvar i funktionen är ett av huvudmotiven till detta arbete då författarna ser det som en fortlöpande risk att Försvarsmakten inte uppfyller de kompetenskrav som kan komma att vara nödvändiga för att upprätthålla en kontinuerlig utveckling av det nätverksbaserade försvaret.

Vikten av omhändertagande av särskild kompetens är en förutsättning för att kunna upprätthålla en trovärdig försörjning av densamma om man inte vill riskera att skrämja bort sökande från en inriktning av specialisering, vilket framkommit vid en intervju¹⁴. Möjligheter till individuell utveckling inom specialfunktionen ses som en mycket stark motiverande faktor för den enskilde att välja en specialistinriktning. Att ställa krav på att en specialisering för en praktiker skall vara akademisk kan emellertid verka avskräckande då ordet akademisk för de flesta¹⁵ torde ha kopplingar till teoretiska utbildningar utan praktisk förankring¹⁶.

¹⁴ Morsing 2004

¹⁵ ”akademisk, som står i samband med eller hör till ett universitet, en högskola, en akademi, ett vetenskapligt eller konstnärligt samfund; vetenskaplig, lärd, formellt

Teoretisk grund

Om lärande

Kunskap, know how och kompetens

”Och kvinnan såg att trädet var gott att äta av: det var en fröjd för ögat och ett härligt träd, eftersom det skänkte vishet. Och hon tog av frukten och åt.”¹⁷

”Avsaknad av utbildning, övning, erfarenheter eller information kan också bli avgörande och gränssättande faktorer som resulterar i ett misslyckande. Dessa faktorer kan inte kompenseras med exempelvis mer avancerad teknik utan bör sammankopplas med individens förutsättningar.”¹⁸

Det är ett allmänt accepterat faktum att individer och organisationer genom utbildning, träning och erfarenhet uppnår den kunskap och kompetens som krävs för att utföra en specifik uppgift, vanligen beskrivet som *färdighet*¹⁹. Vad menar vi då med begreppen kunskap och kompetens?

Kunskap kan definieras som *”vetande, insikt, kännedom”²⁰* eller *”välbestämd föreställning om (visst) förhållande eller sakläge som ngn har lagrad i minnet etc., ofta som resultat av studier e.d.”²¹* Andra sätt att uppfatta kunskap är som resultat i form av en viss mängd

högtidlig; även verklighetsfrämmande, abstrakt eller form- och traditionsbunden, steril.[...]" www.ne.se, 2004-05-06

¹⁶ “*academical* [...] of, relating to, or associated with an academy or school especially of higher learning [...] very learned but inexperienced in practical matters [...] THEORETICAL, SPECULATIVE [...] having no practical or useful significance” www.britannica.com 2004-05-06

¹⁷ Bibel 2000 (1999) Första Mosebok

¹⁸ Försvarsmakten (2002:2), sid 17

¹⁹ Färdighet = ”Art av skicklighet eller förmåga” (SAOL) ”Förmåga att utföra ngt. i praktiken ibl. med hjälp av teoretiska kunskaper” (NE)

²⁰ SAOL (1998), tolfte upplagan

²¹ Nationalencyklopedins ordbok (1995, 1996, 2000)

vetande eller som en ständigt pågående process i vilken kunskapen ändras med tiden²². Kunskap kan ses ur ett individuellt eller organisatoriskt perspektiv. Kunskap och kompetens i en organisation bygges på förekomsten av individuella kompetenser. En organisation är dock i mindre omfattning beroende av enskilda individers kompetensbrister så länge den kompetensen står att finna någon annan stans.

Individens kunskapsutveckling och –användning kan ses ur konstruktiva, kontextuella eller funktionella aspekter²³. Den *konstruktiva* aspekten betraktar kunskapen som något individen konstruerar på basis av erfarenheter. Individen förutsätts vilja spela en aktiv roll i sin egen läroprocess²⁴. Den *kontextuella* aspekten betonar vikten av att kunskapsinhämtande sker i ett specifikt sammanhang (kontext). Här är det interaktionen mellan individer (social kontext) i en given situation i en fysisk omgivning (fysisk kontext) som föder kunskaper. Den *funktionella* aspekten slutligen, betonar förhållandet mellan teori och praktik vad beträffar kunskapens innebörd och karaktär. Kunskapen är här av påståendekaraktär (teoretisk kunskap) eller utgör kompetens till lösande av verkliga problem (praktisk kunskap). Kunskap utgör alltså i det funktionella perspektivet ett redskap för att lösa ett problem eller underlätta en verksamhet.²⁵

Kunskap kan vara teoretisk eller praktisk. *Teoretisk* kunskap (el påståendekunskap) måste för att upplevas värdefull i praktiken, kunna relateras till den praktiska kunskap hos individen som krävs för att verka i verkligheten. *Praktisk* kunskap kan även benämnas *know how*

²² Pedagogiska grunder (2001)

²³ Ibid; Abrahamsson & Andersen (2000)

²⁴ Pedagogiska grunder (2001)

²⁵ Abrahamsson & Andersen (2000)

och innebär i korthet en förmåga²⁶ att behärska och kunna handla i enlighet med det aktuella regelsystemet.²⁷ Den praktiska kunskapen kan i sin tur delas i *uttalad* respektive *tyst* kunskap, där den förstnämnda utgörs av kunskaper som kan uttryckas och användas medvetet.²⁸ Tyst kunskap utgörs av en kombination av teori och egna erfarenheter, och är det vetande vi använder för att lösa problem eller handla i en viss situation, utan att vi egentligen vet varför.²⁹

Praktisk kunskap föreligger enligt Rolf (1997) om utförandet av en handling kan kvalitetsbedömas utifrån existerande regler eller kriterier, om individen kan utföra denna handling väl, och de regler eller kriterier som skiljer en väl utförd handling från en illa utförd dito, utgör tyst kunskap hos individen som möjliggör för denna att nå kvaliteten i handlandet.³⁰

Förekomsten av regler, reglementen och instruktioner kan sägas spela en central roll för att möjliggöra bedömning av praktisk kunskap och handlande. Rolf (1997) konstaterar att det *"finns en mängd föreskrifter och rutiner i form av reglementen [...] Inövning av sådana rutiner ger färdighet, precision och säkerhet. Sådana regler och rutiner måste tas för givna"*³¹ och att *"i många fall kan en kreativ prestation uppkomma endast om upphovsmannen behärskar underliggande konstitutiva regler."*³² Betydelsen av att ha kännedom om och i de regelverk som föreligger i den aktuella situationen framstår alltså tydligt.

²⁶ *Förmåga* = Duglighet (SAOL); Möjlighet att utföra ngt. som enbart beror av inre egenskaper [...] (NE Ordbok)

²⁷ Rolf (1997)

²⁸ Pedagogiska grunder (2001)

²⁹ Ahrenfelt (2001)

³⁰ Fritt efter Rolf (1997)

³¹ Rolf (1997), sid 135

³² Rolf (1997), sid 27

När kunskap bearbetas³³ i syfte att dra slutsatser övergår den till att vara *reflekterad*. Här torde också gränsen gå mellan kunskap och *kompetens*.³⁴ Enligt Rolf (1997) är kompetens försök att ”*nå fördelar genom att reflektera över sina institutioner. Reflektionen syftar till att utveckla nya institutioner och en ny repertoar eller befästa äldre institutioner.*”³⁵ Kompetens kan anses föreligga när en individ (aktör) förmår handla i enlighet med de regler eller kriterier för kvalitet som gäller för situationen; att symbolisera, teoretisera, reflektera eller kritisera, samt att använda dessa verktyg för att påverka kvalitetskriterierna, och därigenom göra reglerna bättre än vad de annars skulle ha varit.³⁶ Kompetens kan också beskrivas som *förmåga att kunna lösa ett problem i ett specifikt sammanhang*.³⁷

Sammanhanget mellan kunskap (know how) och kompetens är således att den förra innebär att *kunna följa* givna regler medan den senare innebär förmåga och vilja att *utnyttja* kunskaperna till att *påverka* regelsystemet och därigenom *villkoren* för verksamhetens bedrivande.

När reflektion över den egna professionella institutionen spelar en avgörande roll i verksamheten föreligger *professionell kompetens*.³⁸ Kännetecknade för denna är en systematisk kunskapsvård (underhåll av befintliga kunskaper) eller kunskapsförnyelse.³⁹

Kompetens och know how är inte helt knutna till enskilda individer eller institutioner utan uppstår i ett samspel mellan dessa.⁴⁰ Danielsson

³³ Tolkning, analys, precisering, jämförelse eller kritik, Rolf (1997)

³⁴ *Kompetens* = tillräcklig skicklighet, behörighet (SAOL); (tillräckligt) god förmåga (för viss verksamhet), syn. duglighet, skicklighet. [...] spec. egenskapen att uppfylla de formella kraven [...] (NE Ordbok)

³⁵ Rolf (1997)

³⁶ Fritt efter Rolf (1997)

³⁷ Pedagogiska grunder (2001)

³⁸ Rolf (1997)

³⁹ Rolf (1997)

⁴⁰ Rolf (1997)

(2003) beskriver hur kompetens visserligen lagras i en organisations positioner men att den inte kan hävdas om inte positionen är besatt av en individ.⁴¹ På samma sätt som människan är själva förutsättningen för en organisations existens, går det inte för denna att göra anspråk på att inneha kompetens där det föreligger vakanser. *Personalvakanser* är således liktydigt med *kompetensvakanser*. Detta aktualiserar åter frågeställningen om rekrytering, utbildning och kompetensvård utifrån de krav NBF ställer på Försvarmakten.

Lärande

Att lära: ”undervisa; inhämta kunskap i m.m.; l. sig inhämta, tillägna sig m.m.”; ”Förmedla kunskaper eller färdigheter till (ngn) i ngt. så att viss kompetens erhålls [...] skaffa sig kunskaper eller färdigheter i ngt vanl. så att viss kompetens erhålls.”⁴²

Teorier kring lärande, kunskap och kompetens har utvecklats genom århundradena, från Platon⁴³ via Aristoteles och Locke⁴⁴ till Kant och Piaget. Den pedagogiska grundsynen i Försvarmakten bygger på konstruktivismen, dvs att lärande bygger på medfödda egenskaper som ”kläs på” med erfarenheter.⁴⁵

Individens handlingar och erfarenheter kan, tillämpade i en organisation, påverka det kollektiva lärandet. Lärprocessen i en organisation beskrivs i form av första, andra och tredje ordningens lärande.⁴⁶ Den *första* ordningens lärande fokuserar på kunskap i och efterlevnad av det gemensamma *regelverket*, som är definierat av

⁴¹ Danielsson (2003), sid 7

⁴² NE Ordbok (2000)

⁴³ *Rationalism* = ”kunskapsteoretisk ståndpunkt som hävdar att (en stor del av) vår kunskap inte har sin grund i erfarenheten utan åtminstone delvis är medfödd”. NE Ordbok (2000)

⁴⁴ *Empirism* = ”filosofisk uppfattning enligt vilken all kunskap om verkligheten måste grundas på erfarenhet t ex vunnen genom experiment”. NE Ordbok (2000)

⁴⁵ Mattsson (2004), se även sid 13 i denna uppsats

⁴⁶ Mattsson, Wijnbladh (2000)

någon annan än aktören själv. I den *andra* ordningens lärande når aktörerna en sådan *insikt* att de själva kan utforma och förbättra reglerna. Den *tredje* ordningens lärande inkluderar även omvärlden utanför organisationen. Här kombineras individens personlighet med en hög nivå av kunskap utöver den som normalt behövs i organisationen, på ett sådant sätt att aktörerna kan börja påverka själva fundamenten för organisationen, och därigenom den bas som dess regelverk bygger på.

I Pedagogiska Grunder (2001) konstateras att ”[...] *framväxten av kunskap, sker i ett växelspel mellan vad man vill uppnå, den kunskap man redan har, problem man upplever samt de erfarenheter man gör och slutsatser man drar av dessa erfarenheter*”⁴⁷. Härav ligger det nära till hands att anta att individuellt kunnande och kompetens förutsätter god grundläggande teoretisk och praktisk skolning följt av upprepad övning. Vikten av god utbildning, övning och erfarenhet betonades redan av Clausewitz; ”*vanan framkallar en ovärderlig sinnesnärvaro, som finns överallt – hos husaren och infanteristen likaväl som hos divisionschefen. Den underlättar även fältherrens handlande. [...] Detsamma gäller den tränade soldaten i krig, under det att nykomlingen bara förnimmer den kolmörka natten.*”⁴⁸ Erfarenhet av kompetensutövandet befäster individernas kunskap och kompetens och är därtill instrument för att värdera om dessa är korrekta, eller om grunderna för kunskaps- och kompetensutveckling för individ eller organisation måste förändras.

Kunskap i militär verksamhet

Genomförandet av militär verksamhet karaktäriseras av osäkerhet, snäva tidsförhållanden, överraskande situationsförändringar samt fara för liv. Dessa särskilda faktorer måste beaktas då de ställer uttalade

⁴⁷ Försvarsmakten (2001:1), sid 15

⁴⁸ Clausewitz (1832/1991), sid 82

krav på individens och organisationens lärande, kunskaper och kompetens.

Kaos och friktioner

Betydelsen av utbildning, övning och erfarenhet för individens och organisationens förmåga att lösa uppgifter i militära sammanhang beskrivs i ett flertal källor. Clausewitz konstaterar att *”Genom övning i ständigt samma banor befasts färdighet, noggrannhet och säkerhet i truppföringen, vilket minskar den normala friktionen och gör att organisationen fungerar lättare.”*⁴⁹ Även i Militärstrategisk doktrin (2002) slås fast att det erfordras vilja och förmåga till beslutsfattande under osäkerhet och kaos eftersom *”krigets dimma aldrig helt kan skingras”*.⁵⁰ Kunskap, övning och erfarenhet utgör således faktorer som kan minska följderna av osäkerhet, kaos och oförutsedda händelser i fält.

Manövertänkande och uppdragstaktik

Försvarmakten skall tillämpa manövertänkande där uppdragstaktik skall vara den förhärskande ledningsmetoden. Uppdragstaktik förutsätter kunskap och kompetens. Anderberg (2002) konstaterar att med *”den ledningsfilosofi [...] som kallas uppdragstaktik, är det av stor vikt för en lyckad operation att det finns kompetenta och handlingskraftiga individer på alla nivåer.”*⁵¹ Också i Militärstrategisk doktrin framhålls tydligt vikten av utbildningsnivå, disciplin, initiativkraft, beslutsförmåga och ansvarstagande för att uppdragstaktik skall kunna fungera.⁵²

⁴⁹ Clausewitz(1832/1991), sid 116 f

⁵⁰ Försvarmakten (2002:2), sid 19

⁵¹ Anderberg (2002), sid 117

⁵² Försvarmakten (2002:2)

Högreliala organisationer

Inom organisationer som i sin verksamhet är beroende av hög säkerhet, finns en låg eller obefintlig acceptans för fel och misslyckanden. Exempel på sådana högreliala verksamhetsområden⁵³ är sjukvård och luftfart. Även polisväsende och militär måste inräknas i HRO-kollektivet genom riskerna för rättsövergrepp eller utövande av våld mot tredje man. Säkerhetsmedvetenheten gör att det inom HRO inte finns utrymme för ”trial and error”. Kraven på kompetens är höga varför satsningar på lärande, kunskapsspridning och dialog mellan organisationsnivåer och -enheter är kännetecknade för högreliala organisationer.⁵⁴

Reflektioner kring teoribildning

Reflektion (1) Som beskrivits ovan är individers och organisationers förmåga att lösa sina uppgifter beroende av den kunskapsnivå som genom tillämpning i verkliga situationer omvandlas till kompetens. Krav på kvalitet föreligger i hela processen från grundläggande kunskapsinhämtning till övning och erfarenhet av att tillämpa vetandet. Luckor i processkedjan resulterar i minskade förutsättningar att nå kvalitet i utförandet av en verksamhet. Här kan exempelvis nämnas otillräcklig utbildning och övning (tid, lärarkompetens, kvalitet, verklighetsanknytning etc.), bristande erfarenhet till följd av kortvariga kommenderingar eller bristfällig återkoppling av erfarenheter för att anpassa den grundläggande utbildningen till rådande verklighet.

Reflektion (2) Behovet av kompetens i utformandet av reglementen och instruktioner samt hos lärare och övningsledare framstår tydligt. Utan denna kompetens kan inte regelverk och andra grundläggande

⁵³ High reliable organizations, HRO

⁵⁴ Danielsson (2004)

kriterier för verksamheten utvecklas för att bättre möta omvärldskraven.

Reflektion (3) Avgörande för all framgång oavsett om det gäller nyttjande, vidmakthållande eller utveckling är enligt de tre lärorordningarna den grundläggande kunskapsnivån.

Reflektion (4) Ständigt iterativ återmatning till lägre lärorordningsnivåer är en förutsättning för att systemkompetensen (individer, organisation) skall utvecklas och inte stagnera.

Reflektion (5) Ålder eller snarare erfarenhet av nyttjande och utövande ökar förutsättningarna att på goda grunder få ut det mesta ur systemet. Samtidigt föreligger dock en risk för att gamla tankemöster blir förhärskande om inte balans föreligger mellan erfarna och mindre erfarna, eller mellan praktiker och teoretiker i exempelvis arbetsgrupper.

Reflektion (6) För att kunna rucka på själva förutsättningarna måste det till någon form av vidareutveckling av individens kunnande utanför det ursprungliga kunskapsområdet. Här torde den definitiva gränsen gå mellan ”praktiker” och ”teoretiker”.

Reflektion (7) Eftersom en organisation är beroende av människans kunskaper för att den skall kunna hävda kompetens, är det av stor vikt att så långt det går undvika vakanser, eftersom sådana inverkar negativt på förmågan att lösa uppgifter med kvalitet. Samma förhållande torde föreligga i ett nätverk; saknas en viss roll (d v s står vakant) kan man knappast förvänta sig att den berörda noden skall fungera.

Reflektion (8) Friktionsbegreppet omfattar sådana faktorer som inte kan beräknas, förväntas eller uppskattas. Aktörernas utbildningsnivå har i grunden inget direkt samband med friktionerna som sådana, men det är tydligt att en organisation bemannad av väl utbildade och övade individer löper mindre risk att drabbas menligt av oförutsedda händelser, än en där brister i kunskap, kompetens och erfarenhet förstärker friktionernas inverkan och försvårar verksamhetens genomförande.

Reflektion (9) Uppdragstaktik förutsätter att uppgifter kan ges underlydande som i kraft av bland annat sitt kunnande förmår att välja lämpligaste vägen att utföra dem. Rimligen torde detta omvänt innebära att ju sämre kunskap och kompetens som finns i en organisation, desto större måste inslagen av kommandostyrning och samordning genom befäl vara. Det fortsatta tillämpandet av uppdragstaktik i Försvarmakten ställer således tydliga krav på kompetensförsörjningen.

Reflektion (10) Om Försvarmakten skall räknas till HRO, måste alla delar av organisationen och verksamheten präglas av kompetens.

Viktigare utredningar och rapporter

Inom berörda myndigheter (Regeringen, Förvarsdepartementet, Försvarmakten, Förvarshögskolan etc.) har det sedan länge pekats på nödvändigheten av att säkerställa det särskilda kompetensbehov som föreligger i Försvarmakten. Dagens synsätt kan spåras redan från tiden direkt efter 1996 års försvarsbeslut då Försvarmakten påbörjade drastiska förändringar i fråga om sin struktur och omfattning. Det gamla invasionsförsvarets grundtanke började överges och man kunde skönja omdaning till det vi i dag benämner det flexibla

insatsförsvaret. I detta avsnitt kommer inte alla rapporter och utredningar att redovisas som avhandlar detta ämne under senare tid då det inte finns någon anledning att ta upp sådana som framför likartade eller samma budskap. Syftet med redovisningen av dem som tas upp är att tydliggöra trender över denna tidsperiod. I kronologisk ordning följer här de väsentligaste rapporterna och redovisningarna:

Personalförsörjningsutredningen

1999 beslutade regeringen om att tillsätta en särskild utredning med uppdrag att redovisa en samlad syn på Försvarmaktens personalförsörjning. Detta uppdrag resulterade i ett betänkande från personalförsörjningsutredningen⁵⁵ som redovisar att kompetensförsörjningen är en nyckelfråga i och med de kraftigt förändrade förutsättningar som Försvarmakten blivit tvungen att genomföra med anledning av försvarsbeslutet 1996. SOU 2001:23 pekar på vikten av identifiering och åtgärdande av kompetensbrister för framtiden och menar att det krävs nytänkande i personalförsörjningsfrågor samt anser att Försvarmakten inte bara behöver identifiera vad som behöver göras utan också vidtar de åtgärder som krävs för att försörja organisationen med rätt kompetens. Det förfaringssätt utredningen förordar skall stimulera den enskilde till att söka sin egen utveckling i utbildningar som svarar mot det kompetensbehov som man lyckas urskilja i organisationen.

I och med dessa åtgärder föreslår också utredningen att man skall genomföra fack- och expertutbildningar för att tillgodose de kompetensbehov som Försvarmakten har inom kompetensområden. För att kunna nå goda resultat i dessa kvalificerade utbildningar föreslås att det skall omfatta programbundna utbildningar⁵⁶.

⁵⁵ SOU 2001:23

⁵⁶ SOU 2001:23, sid 212 "Vid sidan av den traditionella chefskarriärens utbildningar bör, enligt utredningen, ett antal fack- och expertutbildningar utformas

Baserat på personalförsörjningens resultat gav regeringen vid sitt sammanträde⁵⁷, 2002-03-14, uppdrag om ytterligare en särskild utredning med syfte att utreda och föreslå reformer avseende Försvarmaktens skolutbildningar⁵⁸.

RRV granskning av materiel- och personalförsörjning

Med anledning av Försvarmaktens omställning uppdrogs till riksrevisionsverket att granska Försvarets omstrukturering. I denna redovisning kom RRV fram till att Försvarmakten inte i tillräcklig omfattning tar till vara på den kompetens som inte är chefsinriktad.

”3. Har avvecklingen av personal beaktat behoven av att behålla för verksamheten viktig kompetens med sikte på målbild 2004 och 2010?

Utan omskrivning måste den frågan besvaras med ett nej.

[...] FM har inte följt upp den grupp som FM själv betecknat som ”särskilt angelägen kompetens”.”⁵⁹

Vidare ansåg RRV att åtgärder för att säkerställa en långsiktig kompetensförsörjning, avseende såväl befintlig som efterfrågad kompetens, inte var tillräckliga trots att Försvarmaktens egen perspektivplanavdelning identifierat behov av ett brett spektrum av kompetenser med anledning av Försvarmaktens krav på att bli högteknologisk.

Inventering av ledningssystemkompetens

Försvarmaktens högkvarter genomförde under hösten 2001 en inventering av befintlig ledningssystemkompetens.⁶⁰ Resultatet av

för de alternativa karriärerna. Det kan vara fråga om både fleråriga och kortare utbildningar och kurser, som normalt bör ingå i program...”

⁵⁷ Regeringssammanträde 2002-03-14 Fö Dir. 2002:41

⁵⁸ SOU 2003:43

⁵⁹ RRV 2002:14, sid 102

inventeringen⁶¹ var i korta drag att antalet officerare med den utbildningsbakgrund som var föremål för inventeringen,⁶² i princip motsvarade Försvarmaktens behov, men att det likafullt förelåg en bristsituation om cirka 23 procent⁶³ på grund av att kompetenserna nyttjades till annat. Vissa verksamhetsställen redovisade upp till 80-procentiga vakanser⁶⁴, medan andra svarade ofullständigt eller inte alls. Vidare drogs slutsatsen att nivån på den tillgängliga kompetensen troligtvis var för låg⁶⁵.

Blivande Ledningsinspektörens inträdesanförande i Kungliga Krigsvetenskapsakademien (KkrVA)

Vid avgivande av årsberättelsen för 2002 höll den då blivande Ledningsinspektören, Christer Lidström, sitt inträdesanförande i KkrVA. Detta återgavs i KkrVA:s Handlingar och Tidskrifter nr 6 samma år. Ämnesvalet bar rubriken ”Teknikutbildning för att fylla Försvarmaktens och övriga stödmyndigheters framtida behov” och Christer Lidström framför på flera ställen i detta anförande att kompetensen är en nyckelfråga för att vi med trovärdighet skall kunna anamma den utvecklingsväg som är anslagen för Försvarmakten:

”Betydelsen av att inom organisationen ha nödvändig och tillräcklig teknisk förståelse och kompetens kommer att vara en av

⁶⁰ Uppdraget utfördes i enlighet med stf ÖB skrivelse ”Beslut avseende hantering av personal med kompetens inom ledningssystemområdet”, HKV 16 130:72 527; 2001-10-30.

⁶¹ Lönnegren (2004)

⁶² Personal med sammanlagd utbildningstid om minst 6 månader inom ledningssystemets tekniska del, erhållen vid Chefsprogram, Fackmannautbildning eller grundläggande officersutbildning. Även civil och militär personal som av respektive verksamhetsställe ansågs lämpliga att delta i fortsatt ledningssystemutveckling ingick i inventeringen. Personal med kompetens inom områdena organisation, personal och metodik/doktrin, samt individer med kortare utbildningstid än 6 månaders inventerades således inte.

⁶³ Lönnegren (2004)

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

Försvarsmaktens avgörande framtidsfrågor om den nya krigföringen på ett trovärdigt sätt skall kunna förverkligas.”⁶⁶

Även om valet av fokus i denna aspekt har sin tonvikt på tekniska utbildningar torde samma synsätt gälla i de närbesläktade kompetensområden som ryms inom hela ledningssystemområdet.

Försvarsmaktens särskilda redovisningar rörande personalförsörjning (BU 04/SR)

I februari 2003 utkom Försvarsmaktens redovisning rörande personalförsörjning där man redan i sammanfattningen framhåller att:

”Försvarsmakten anser att ett flerbefälssystem fortsatt bör övervägas om inte [(fritt sammanfattat) behovsstyrd rekrytering, redskap för åldersbalans, utmärkningen av fackmän och specialister samt behovet av skolsystemets utformning beroende av variationsbredden i förkunskaper] kan säkerställas.”⁶⁷

För att kunna dra rätt slutsatser avseende kompetensbehovet anser redovisningen att analys av kompetensbehovet är nödvändig. Rent metodisk utgår man i den analysen från de målbildsstrukturer som utarbetas vid Perspektivplaneringen för framtida insatsorganisation. Resultatet redovisas i en sammanfattande bild om alternativa karriärvägar:⁶⁸

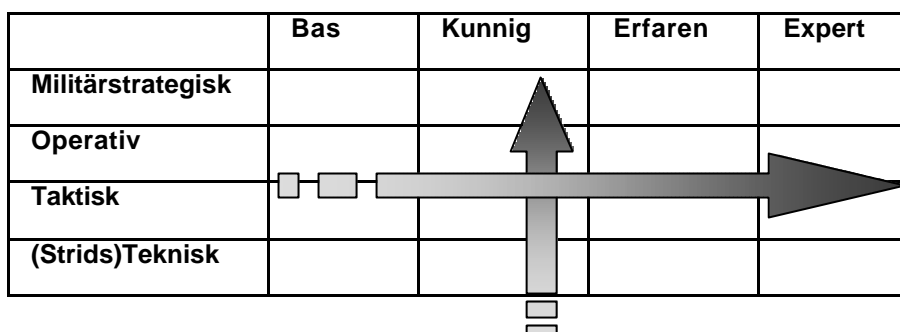


Fig.1 Principiella utvecklingsvägar mot generalist- respektive specialistkarriär⁶⁹

⁶⁶ KKrVA/HT nr 6 (2002), sid 36

⁶⁷ Försvarsmakten (2003:6), bil 10 sid 5

⁶⁸ Försvarsmakten (2003:6)

⁶⁹ Ibid. Sid 12

Baserat på ovanstående princip förordar redovisningen ett flerkarriärssystem som egentligen skulle kunna betraktas som en variant av flerbefälssystemet och är enligt SOU 2001:23 nödvändig för framtiden i FM. Därutöver menar man att det är nödvändigt med differentierade antagningskrav och utbildningslängd för de olika inriktningarna.

”- Försvarsmaktens karriärssystem måste tydligare stimulera karriärer för fackmän och specialister.”⁷⁰

”Försvarsmaktens behov av personal med fördjupad kompetens inom olika områden, d v s fackmän och specialister, samt behovet att öka möjligheter för civil personal att göra karriär, nödvändiggör en utveckling av nuvarande system för kompetensförsörjning.”⁷¹

Förslag till åtgärder är under utarbetande idag, baserat på betänkandet från skolreformutredningen⁷², genom den kompetensförsörjningsutredning som just nu är tillsatt i HKV. Resultatet skall redovisas under hösten 2004.

Vidare sätt att i ett enbefälssystem stimulera lämpliga individer till en annan utveckling än en chefskarriär föreslås i redovisningen i formuleringen:

”För att möjliggöra olika utvecklingar i ett flerkarriärssystem är det en viktig förutsättning att dagens absoluta kopplingar mellan genomförda skolsteg och befordran tas bort. Befordran skall ske efter en samlad bedömning av den enskildes meriter.”⁷³

Man bör här betänka att detta skulle vara en åtgärd för att stimulera specialiserat karriärval med verktyget statushöjning men att det också torde krävas verktyg för den enskildes utveckling.

⁷⁰ Försvarsmakten (2003:6), bil 10 sid 7

⁷¹ Försvarsmakten (2003:6), bil 10 sid 25

⁷² SOU 2003:43

⁷³ Försvarsmakten (2003:6), bil 10 sid 57

Skolreformutredningen

I enlighet med försvarsdepartementets direktiv 2002:41 vid regeringssammanträdet 2002-03-14, baserat på underlag från Försvarsmaktens redovisning avseende ett reformerat personalförsörjningssystem inom Försvarsmakten⁷⁴, genomfördes Skolreformutredningen⁷⁵ och kom med sitt betänkande 2003-05-01. I den inledande sammanfattningen konstateras komplexiteten i att bedöma hur kompetensförsörjningen skall gå till. Ovissheten om utvecklingen leder till osäkerhet vid analys av specificerade kompetensbehov.

*”Det finns påtagliga svårigheter att förutse utvecklingen och att mer konkret bedöma behovet av framtida kompetenser och den utbildning som krävs. [...] Karriären styrs av individens ambitioner och bedömda utvecklingsmöjligheter...”*⁷⁶

Det är således viktigt att organisationen kan få individer med rätt förutsättningar att välja en karriär som gagnar behovet av kompetens i organisationen. Sammanfattningsvis redovisar Skolreformutredningen följande slutsatser avseende hantering av särskild kompetens:

- Skolreformutredningen utgår ifrån perspektivet att officersutbildningen skall akademiseras.
- Man pekar på vikten av särskild kompetens och att framtiden torde tarva färre generalister och fler specialister.
- I bakgrundsbeskrivningen konstateras att gradbeteckningar måste anpassas så de kan tolkas rätt av partnerländer.
- Fackprogrammet som program föreslås avskaffas.
- Vikten av särskild kompetens framgår tydligt. Bland annat föreslås att nivåhöjande utbildning som begrepp avskaffas och man istället befordrar efter kompetens.

⁷⁴ Försvarsmakten (2003:6)

⁷⁵ SOU 2003:43

⁷⁶ SOU 2003:43, sid 14

Som en av slutsatserna redovisas en fast övertygelse om behovet av ett flerkarriärsystem som möjliggör differentierade karriärval med dels skräddarsydda spår för en ökad mängd specialister på olika nivåer och dels de ordinarie generalistutbildningarna, om än i mindre omfattning.

RRV granskning av planering och genomförande

Riksrevisionsverkets andra granskning av försvarets omstrukturering under perioden 2001-04 sammanfattar sina iakttagelser avseende Försvarmaktens omstruktureringsåtgärder:

”Under reformperioden har FM koncentrerat sig på avvecklingen och inte vidtagit tillräckliga åtgärder eller utnyttjat tillgängliga instrument för att säkerställa tillgången på den personal som behövs för framtida verksamhet och utveckling.”⁷⁷

[...]

”FM har inget funktionellt personal- och kompetensförsörjningssystem. FMs förslag till nytt system kommer sannolikt inte att tillgodose de framtida behoven och betraktas av RRV med stor tveksamhet.”⁷⁸

Försvarmaktens kompetensförsörjningssystem inklusive de förslag på nyinriktningar i den funktionen som fanns 2003 anser RRV i sin granskning, vara behäftat med risker för att man konserverar gammalt tänkande i kompetensförsörjningssystemet. I stället föreslår man att kompetensbehoven bör betraktas ur ett mer strategiskt tänkande för det nätverksbaserade försvaret.

Ansvar och roller inom utvecklingen av nätverksbaserat försvar (2.0)

Sommaren 2003 utkom Hkv med en skrivelse som skulle förtydliga ansvar- och rollfördelningen i utvecklingsarbetet mot det

⁷⁷ RRV 2003:20, sid 89

⁷⁸ RRV 2003:20, sid 90

nätverksbaserade försvaret⁷⁹. Avseende kompetensförsörjningen pekar man på att den är av stor vikt för utvecklingen av nätverksbaserat försvar.

*”Kompetenser inom funktionerna ledning och informationshantering är prioriterade i denna utveckling. Det är av stor vikt att vidareutveckling av Försvarsmaktens kompetensförsörjning, inklusive tekniskt stöd, sker samordnat och tillsammans med övrig utveckling av nätverksbaserat försvar.”*⁸⁰

För att kunna hantera denna särskilda kompetens förordar man att en centraliserad resursledningsfunktion skapas och att utbildningssystemet har bäring mot kompetensförsörjningen av nätverksbaserat försvar.

Underlag för funktionsutvecklingen inom funktionerna ledning och informationshantering ver 1.0

*”De viktigaste produkterna från FM Ledsyst är således inte demonstratorerna i sig, utan de tekniska lösningar, [...] och personella kompetens som skall ligga till grund för den fortsatta utvecklingen och anskaffningen av ledningssystem mot målbilden.”*⁸¹

Denna skrivelse behandlar förslag på hur man skall kunna nå målen i utvecklingsarbetet inom funktionerna ledning och informationshantering.

*”Fokus ska vara mot att utveckla nuvarande kompetens och utbilda erforderliga nya kompetenser som stöd vid genomförandet av systemdemonstratorerna och vid den fortsatta utvecklingsverksamheten.”*⁸²

⁷⁹ Försvarsmakten (2003:1)

⁸⁰ Försvarsmakten (2003:1), bil 2 sid 10

⁸¹ Försvarsmakten (2003:2), bil 1 sid 4-1

⁸² Försvarsmakten (2003:2), bil 1 sid 3-5

Utveckling nära användarna avhandlas och de olika Ledsystemprojekts roller och ansvar förtydligas med tidsstyrda mål för de demonstratorer som är inplanerade till och med 2006.

Regleringsbrev för budgetåret 2004 avseende Försvarmakten

I Regleringsbrevet för 2004 står att läsa om kompetensförsörjning, återrapportering av denna samt rekrytering av officerare:

”Försvarmakten skall verka för en långsiktig och god personalförsörjning med för verksamheten ändamålsenlig kompetens. Myndigheten skall härför formulera mål för kompetensförsörjningen som har en klar och tydlig koppling till målen för verksamheten, myndighetens uppgifter, nuvarande kompetensförsörjning och bedömning av arbetsmarknadsläget.

[...]

Redovisningen skall göras för grupper av anställda inom de tre kompetenskategorierna lednings-, kärn- och stödkompetens om så är lämpligt.

[...]

Försvarmakten skall anpassa rekryteringen av yrkesofficerare till det av Försvarmakten bedömda framtida behovet.”⁸³

Ledning inom de tre kompetenskategorierna definieras inte vidare avseende lednings-, ledarskaps- eller ledningssystemkompetens.

Försvarmaktens särskilda redovisningar rörande personal-, utbildnings- och övningsfrågor (BU 05/SR)

Möjligheter att tydligare styra kompetens enligt kompetensbehoven föreslås i Försvarmaktens Beslutsunderlag 05, BU 05, till regeringen. Man framhåller också att:

⁸³ Regeringsbeslut 16, Regeringen/Fö, 2003-12-11, sid 17

”I den uppgift som är formulerad avseende ett reformerat skolsystem skall:

fackman-, mästare-, expert- och specialistkarriärerna förtydligas inom ramen för ett flerkarriärsystem. [...] attraktiva för den enskilde [...] [...]

kopplingen mellan nivåhöjande utbildning och grad tas bort. Detta innebär att graden erhålls först då officeren tillträder en befattning vars kompetenskrav motsvarar en högre nivå (grad).”⁸⁴

Vikten av att attrahera betydelsefull kompetens påvisas vidare.

”Ju mindre och mer avancerad Försvarmakten blir, desto viktigare blir det att varje kompetens nyttjas på rätt sätt. Inför den arbetskraftsbrist som förväntas framför allt inom den offentliga sektorn, är det viktigt för Försvarmakten att kunna finna metoder för att attrahera, behålla och motivera medarbetare.”⁸⁵

”Den kompetensbrist som försvarsbeslutet (2000) ledde till orsakades framför allt av att personal lämnade Försvarmakten på egen begäran. Arbetsmarknaden, i anslutning till den stora personalreduceringen år 2000, var mycket gynnsam.”⁸⁶

Här påvisar man att marknadsanpassning av kompetensomhändertagande har kopplingar till varandra.

Reflektioner kring rapporter

Reflektion (11) Genomgående i de underlag som studerats är framhållandet av betydelsen av särskild kompetens och för vår då blivande ledningsinspektör är det en nyckelfråga för Försvarmaktens framtida utveckling⁸⁷. För att utröna det framtida behovet av kompetens bör en funktionsinriktad kompetensbehovsanalys genomföras.

⁸⁴ Försvarmakten (2004), sid 21

⁸⁵ Försvarmakten (2004). Sid 25

⁸⁶ Försvarmakten (2004). Sid 59

⁸⁷ KKrVAHT nr 6 (2002)

Reflektion (12) Man talar i Personalförsörjningsutredningen⁸⁸ om en programbunden utbildning för denna särskilda kompetens men i Skolreformutredningen⁸⁹ och enligt den pågående arbetsgruppens⁹⁰ nuvarande uppfattning bör fackmannautbildningar kunna delas upp i enstaka kurser som kan läsas över en längre tid. Vådan med det förfarandet kan vara att syntesen i utbildningen aldrig hinner etableras då studenterna inte får möjlighet att i direkt anslutning till samlat genomförda föreläsningar reflektera och koppla samman olika ämnesområden på samma sätt som vid en sammanhållen (programbunden) utbildning. Dessutom är de nu existerande ledningssystemutbildningarna så omfattande att det krävs en viss studiemetodik och studievana för att uppnå goda resultat, krav som kan vara svåra att etablera om man läser ”styckevis och delt”.

Reflektion (13) I Riksrevisionsverkets rapporter om försvarets omstrukturering⁹¹ påvisar man bristen av åtgärder för att ta vara på den kompetens som är nödvändig för Försvarmakten. Att rätt värdera nödvändig kompetens är avgörande för kompetensförsörjningen om man inte ska riskera att tappa denna till annan verksamhet. Detta konstaterande är inte unikt för RRV; vårt intryck är att samma uppfattning har funnits under hela tiden i försvarsorganisationen men skillnaden mellan teori och praktik blir påtaglig då det än idag inte har tillkommit några kraftfulla verktyg i detta avseende. RRV framhåller även vikten av att behålla viktig kompetens som ett led i försörjningen. Rimligtvis torde rekryteringen inom kompetensområdet gynnas av samma åtgärder som man för att behålla viktig kompetens.

⁸⁸ SOU 2001:23

⁸⁹ SOU 2003:43

⁹⁰ Avser NKFS, (Nytt KompetensFörsörjningsSystem). Telefonintervju med Övlt Stefan Hermansson, HKV GRO UTB, 2004-04-23

⁹¹ RRV 2002:14 och RRV 2003:20

Reflektion (14) Hela Försvarsmaktens särskilda redovisning⁹² framhåller vikten av särskild kompetens inom ledningssystemområdet. Vikten är så pass stor, enligt redovisningen, att begreppet nivåhöjande utbildning bör tas bort och ersättas med ett system där befordran sker efter kompetens. Ett sådant förfarande föranleder en betraktelse av hur denna kompetens skall värderas. En av förutsättningarna är tillgång till en relevant kompetensbehovsanalys. I vidare bemärkelse borde också värderingen utgå från ansvarig funktion, vilket i fråga om ledningssystemkompetens skulle innebära Ledningsinspektören.

Reflektion (15) Skolreformutredningen⁹³ påvisar i sitt betänkande betydelsen av speciell kompetens genom att framhålla vikten av att stimulera individer till enskild kompetensutveckling men lämnar inga förslag på hur detta skulle kunna gå till. Denna stimulans torde vara av lika stor vikt vid rekrytering till specialiserad inriktning som vid vidmakthållande (läs ”behållande”) av samma kompetens.

Reflektion (16) Under sommaren 2003 utgick två skrivelser⁹⁴ från högkvarteret som just nu utgör grundläggande inriktningar för Försvarsmaktens utvecklingsverksamhet mot ett nätverksbaserat försvar. I dem behandlas tanken om en centraliserad resursledningsfunktion och vikten av att utveckla och utbilda erforderliga kompetenser för det nätverksbaserade försvaret. Även här bör resursledningen utgå från funktionsansvarig för att erhålla optimal resursfördelning inom ett område med otillräckliga resurser. Centraliserad resursledning avseende utveckling och utbildning av kompetenser bör utgå från en försvarsmaktsgemensam utbildningsinstans.

⁹² Försvarsmakten (2003:6)

⁹³ SOU 2003:43

⁹⁴ Försvarsmakten (2003:1) respektive (2003:2)

Reflektion (17) I regleringsbrevet 2004 för Försvarsmakten⁹⁵ ges vissa direktiv om att säkerställa ändamålsenlig kompetens vilket påvisar medvetenhet om problemet men i samma regleringsbrev ges även direktiv om en anpassning av rekryteringen till det framtida behovet. När Försvarsmakten nu står inför det faktum att personal kommer att friställas nämner man däremot inget om hur man skall *behålla* ändamålsenlig kompetens. Inför förra neddragningen avsattes tiosiffriga belopp till åtgärder för att stimulera officerare till annan verksamhet men inte en krona för att behålla den kompetens som är särskilt viktig. Riskerar man att begå samma misstag igen med avhopp av efterfrågad kompetens som följd?

Reflektion (18) I BU 05 påvisas för första gången vikten av att behålla viktig kompetens. Det budskapet framgick dessvärre inte under ÖB:s TV-sändning⁹⁶ 2004-04-29 utan där avhandlades enbart omhändertagande av övertalig personal och reformering av värnpliktsystemet. De aspekterna är inte oviktiga men minst lika viktig är frågan om vilken kompetens som måste behållas och hur det skall gå till.

⁹⁵ Regeringsbeslut 16, Regeringen/Fö, 2003-12-11, Regleringsbrev för budgetåret 2004 avseende Försvarsmakten.

⁹⁶ Försvarsmakten, Överbefälhavaren, 2004-04-29.

Del 2

NBF och behoven av ledningssystemkompetens

Den aktuella progressen mot det nätverksbaserade försvaret är främst fokuserad på utvecklingen av ledningsfunktionen vilken i sig kan indelas i ledning respektive ledningssystem som tillsammans skall resultera i högre verkansseffekt i det flexibla insatsförsvaret. Ledningssystemen i sin tur är tänkta att integreras i högre grad än idag och skall baseras på en modern, gärna civil teknikutveckling, en utveckling som går snabbt i dagsläget. Samtidigt skall omedelbar verkan kunna utgöras i de insatser som Sverige har åtagit sig i internationella sammanhang. För att kunna verka med nuvarande förband och befintlig materiel parallellt med en evolutionär utveckling av metodik, teknik och organisation är behoven av kompetens inom ledningssystemområdet blandade och vittomfattande.

Definition och begränsning

De behov av ledningssystemkompetens som presenteras nedan begränsas till att omfatta de funktionsspecifika roller och kompetensnivåer som erfordras för att utveckla ledningssystemen och att upprätta och vidmakthålla de nätbildningar som är en förutsättning för funktionen hos NBF. Mer detaljerade kompetensbehov föranledda av specifika tekniska, organisatoriska eller doktrinära/metodologiska lösningar kan av utrymmesskäl inte behandlas i detta arbete. Här hänvisas istället till Försvarets högskolans skrift *Nätverksbaserat försvar. En introduktion och diskussion till utvecklingen i Sverige (2:a upplagan)*.⁹⁷ Av samma skäl avstår författarna från att behandla generella krav på användarna av de tjänster av övergripande

⁹⁷ Försvarets högskolan (2003:1)

ledningskaraktär (stabsarbetsmetodik, taktik- och strategikunnande etc.) som kommer att bli tillgängliga i NBF.

Det nätverksbaserade försvaret har beskrivits som ”system av system” eller ”nät av nät”. Genom att nå interoperabilitet såväl mellan militära förband nationellt och internationellt, som mellan militär och civila aktörer, skall NBF stödja ett flexibelt användande av tillfälligt behovsammansatta insatsstyrkor. Interoperabiliteten vilar på kompetens, gemensam eller kompatibel teknik samt doktriner och metoder som medger samverkan över dagens förbands-, truppslags-, myndighets- och nationsgränser.⁹⁸ För att optimera verkan hos detta flexibla insatsförsvaret skall beslut och insatser grundas på en gemensam uppfattning om läget, och den lägesbild som erfordras för lösande av en uppgift skall vara tillgänglig för den som behöver den, i form och omfattning beroende av var och på vilken organisatorisk nivå denne verkar.⁹⁹

Kompetensbehov

I kapitlet kunskapsteori redovisas de övergripande krav på kompetens som följer inom ramen för manövertänkande och uppdragstaktik, samt av den ”nolltolerans” för fel som förknippas med högreliabla organisationer. Eftersom ett fungerande ledningssystem är en absolut förutsättning för att Försvarmakten skall kunna bedriva någon verksamhet, torde reflektion 8-10 utan vidare kunna gälla i detta sammanhang, som grund för det fortsatta resonemanget rörande krav på förmågor samt förslag till åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet.

De kompetenser som behövs kan indelas i kompetenser för att *utveckla* respektive *verka i och vidmakthålla* NBF. De av HKV idag prioriterade kompetensbehoven är kompetens i *informationshantering*

⁹⁸ Försvarshögskolan (2003:1)

⁹⁹ Ibid.

och *ledning*. Vidare framhålls vikten av personlig färdighet hos personalen att *nyttja och förstå de tekniska systemen*.¹⁰⁰

För att det skall vara möjligt att påverka kompetensförsörjningen inom ledningssystemområdet är det nödvändigt att definiera vilka förmågor som innefattas i begreppet *ledningssystempersonal*. Som vi skall se nedan innehåller området så många och i vissa fall divergerande kompetensfält att det inte torde vara vare sig teoretiskt eller praktiskt möjligt att tala om en generell personalkategori som kan verka inom ledningssystemfunktionens totala bredd, oavsett om vi betraktar problemet ur delfunktions- eller organisatoriskt perspektiv. Vi bör istället tala om *personal i ledningssystemtjänst* där varje individ har sin unika kunskapsprofil och plats i systemet.

Behoven av kompetens inom ledningssystemområdet i NBF beror av sambandet mellan funktionens struktur, de förmågor och roller som följer av denna, samt de kompetensnivåer som erfordras för att verka i, att påverka samt utveckla ledningssystemet (*fig. 2*).

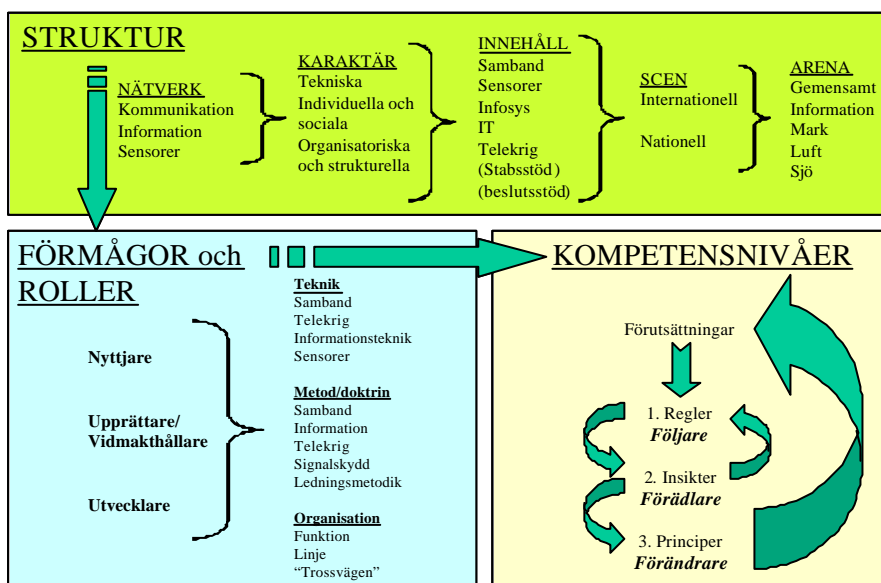


Fig. 2: sambandet funktionsstruktur, förmåga och roll, och kompetensnivå

¹⁰⁰ Försvarsmakten (2003:2)

Struktur

Strukturen i ledningssystemet utgår ifrån de tre *nätverk* - kommunikations-, informations-, respektive sensornätverk - som inledningsvis utgjort indelningen av de tekniska näten i NBF. Dessa nätverk är till sin *karaktär* tekniska, individuella och sociala eller organisatoriska och strukturella¹⁰¹, dvs. de omfattar såväl människan i systemet som den organisatoriska omgivning han/hon vistas i; de metoder som används och de utrustningar som nyttjas.

Nätverken kan i sin tur sägas *inhålla* olika delfunktioner. De behov av förmågor som dessa påkallar utvecklas längre fram i kapitlet. Framträdande delfunktioner är exempelvis *samband* (eller *transmission*), *sensorer*, *informationssystem*, *informationsteknologi*, *telekrig*, och *stabs- och beslutsstöd*.

Ledningssystemet skall vara användbart på såväl den internationella som nationella *scenen*. Detta ställer särskilda krav på tekniska lösningar som inte nödvändigtvis är fullt ut kompatibla. På samma sätt är språk, nomenklatur, signalförfarande med mera exempel på strukturella eller individuella faktorer av betydelse för kompetensbehoven.

För att möjliggöra NBF måste ledningssystemen omfatta samtliga *arenor*. Även om tekniska lösningar på sikt blir alltmer försvarsgrensberoende, torde metodiken vid nyttjande också i fortsättningen tarva anpassning till de skiftande förutsättningar som gäller mellan mark-, sjö- och luftarenorna, samt den gemensamma arenan (sammansatta styrkor, civil-militär samverkan med mera).

¹⁰¹ Försvarshögskolan (2003:1)

Ledningssystemets struktur i NBF kan således sammanfattas som ett antal *nätverk*, av skiftande *karaktär*, med olika *innehåll* och som används på olika *scener* och *arenor*. Envar av dessa strukturella delar ställer egna krav på förmåga och kompetens (*fig. 3*). Det sammanlagda behovet av kompetens erhålls genom ackumulering.

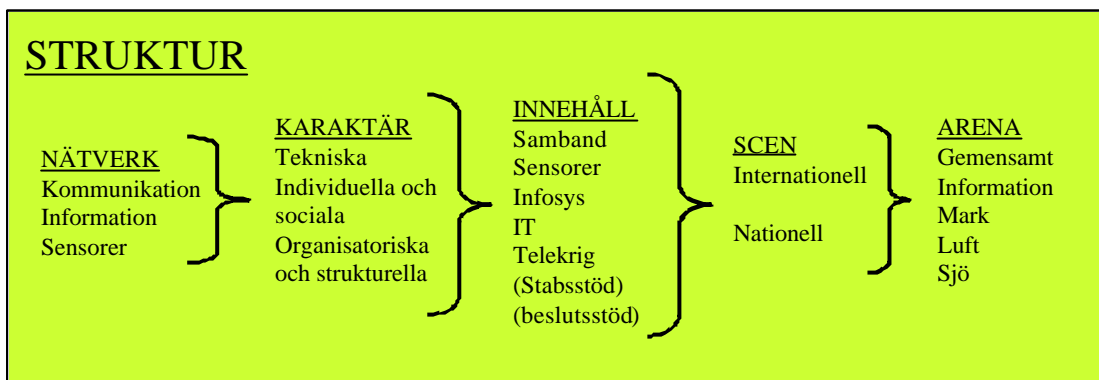


Fig. 3. Ledningssystemet i NBF utgörs av en mängd strukturella delar som tillsammans dimensionerar behoven av kompetens hos personalen.

Förmågor och roller

Om vi utgår ifrån den struktur hos NBF som beskrivits ovan, kan det skönjas krav på olika förmågor. Inom var och en av strukturens delar kommer det att föreligga behov av nyttjar-, vidmakthållar- respektive utvecklarförmågor. Dessa representerar var för sig olika bredd och djup hos kunskaper och färdigheter, men skall främst betraktas som roller¹⁰² som aktörerna ikläder sig i ledningssystemet temporärt eller stadigvarande (jfr ”tre F” nedan).

Nyttjaren är den som använder en funktion eller tjänst i NBF. Beroende på vad som omfattas av nyttjandet kan personen i fråga vara nybörjare inom funktionen eller mycket erfaren. Den gemensamma nämnaren är tillämpandet av organisationens anvisningar. *Upprättaren*

¹⁰² ”Roll” skall i detta sammanhang inte förväxlas med det rollbegrepp som används i uttrycket ”rollbaserad lägesbild”.

eller *vidmakthållaren* har ett ansvar för drift av funktionen. I denna kategori återfinns således personal som har sin huvudsakliga kompetens inom ledningssystemfunktionen. *Utvecklaren* är en individ som på basis av kunskap och erfarenhet av nyttjande, upprättande eller vidmakthållande kan lägga dessa till grund för förädling eller förändring av ledningssystemets delar. Rollerna återfinns inom alla ledningssystemets grundelement – teknik, metodik/doktrin- och organisation. Vart och ett av dessa grundelement kommer även fortsättningsvis att ställa krav på särskilda kompetenser (fig. 5).

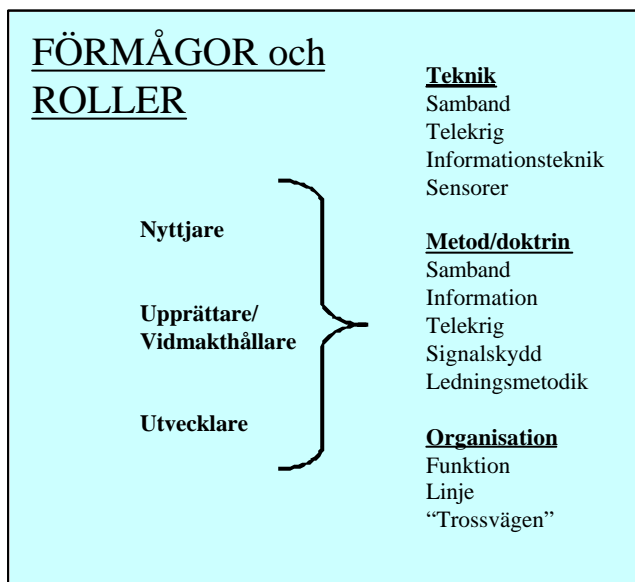


Fig. 5; Förmågor och roller

Tekniken i ledningssystemet torde även framgent bestå av sambands- (transmission), telekrig-, sensor- och informationsteknik. I takt med utvecklandet och anskaffandet av fler gemensamma teknikkomponenter, är det rimligt att anta att behovet av försvarsgrensvis teknikprofilering minska. Däremot kommer sannolikt behoven av specialiserad kompetens att kvarstå för att hantera de olika undergrupperna. Exempelvis torde kompetens att handha IT-teknik således inte heller i fortsättningen att vara optimal kompetens inom sensorområdet. För nyttjarna av informationsteknologi kan ökad

tillgång till informationsteknologi komma att ställa högre krav på handhavandekunskaper, vilket måste mötas med utbildning. Detta kan föranleda behov av nya befattningar i ledningssystemet, där dagens tekniska driftstöd kompletteras med helpdeskfunktioner för att bistå användarna i handhavandet.¹⁰³

Behoven av teknisk kompetens måste ses ur ett nyttjar- respektive vidmakthållarperspektiv. Det föreligger således behov av olika typer av teknisk kunskap, från enkelt handhavande till mer avancerat kunnande på komponentnivå. Ur "specialistperspektivet" tarvas det en kompetensnivå som tillgodoser att tekniken på bästa sätt ställs till förfogande för taktisk och stridsteknisk tillämpning, medan "rätt" kunskap för en "generalist" rimligen består i att taktisera utifrån goda insikter i teknikens möjligheter och begränsningar.¹⁰⁴

Metodik- och *doktrinelementet* reglerar vilken kompetens i handhavande och utövande som erfordras för att tillämpa den tillgängliga tekniken. Nya, nätverkskopplade tekniklösningar kommer troligen att öka behovet av kunskap i doktriner och metoder.¹⁰⁵ Flödet av och tillgång till stora mängder information kommer inte minst att ställa ökade krav på säkerhetsmedvetenhet och kunnande i signalskydd hos alla aktörer i ledningssystemet. Bristen på sådan kunskap (egentligen: människan) är identifierad som den största risken för NBF.¹⁰⁶ Ökad tillgång till data och information påkallar dessutom noga genomtänkt hantering. Någonstans i ledningssystemet skall avgöras vilken information som är korrekt och aktuell, vilken som är inaktuell eller felaktig, och hur den skall hanteras. Man kan här skönja

¹⁰³ En parallell kan ses i Windows Word som tenderar att försvåra användarnas arbete genom oönskade eller svårbemästrade autoformateringsfunktioner!

¹⁰⁴ Vilket styrks av genomförd intervju med C Ledsyst P, Ingvar Hellquist

¹⁰⁵ Försvarshögskolan (2003:1)

¹⁰⁶ Ibid.

nya behov av infologisk kompetens exempelvis i form av ”informationsbibliotekarier”.

Behovet av *organisatoriskt kunnande* torde också öka¹⁰⁷ då manövertänkande och nätverkssamarbete ställer krav på kunskap om såväl det egna förbandets organisation som dess samverkanspartners dito. I organisationsbegreppet måste här innefattas både den *funktionella* (ledningssystem-) organisationen som *förbands- eller linjeorganisationen*. Kännedom om de *informella* nätverken (”*trossvägen*”) torde också vara av betydelse för funktionen hos ett nätverksbaserat försvar.

Som framgått ovan kommer vi inte heller framgent att se samma individer spela samma roller ens inom samma grundelement i ledningssystemet. En tekniker som utövar en vidmakthållarroll inom sambandssidan kan således inte samtidigt förutsättas inneha motsvarande roll inom telekrig, lika lite som denne generellt sett skulle spela en utvecklarroll i metodik- eller doktrinfrågor.

Kompetensnivåer – ”de tre F:en”

De tre lärordningarna (se kap kunskapsteori) kan tämligen enkelt transponeras till olika roller eller kompetensnivåer i Försvarmaktens ledningssystem. Kunskap i existerande regelverk enligt den *första* lärordningen (vi kallar denna kompetensnivå ”FÖLJARE”) är den bas på vilken organisationens kompetens vilar. Den första lärordningens fokus på regelföljande överensstämmelse väl med de krav som finns på den ”normale” nyttjaren av tjänster i ledningssystemet; det viktiga är här att följa gemensamma anvisningar och instruktioner. Ovanför denna nivå återfinns den andra *lärordningens* kompetens (kunskap och

¹⁰⁷ Försvvarshögskolan (2003:1)

erfarenhet av reglerna) att kunna påverka regelverket inom ramen för rådande förutsättningar, exempelvis genom medverkan i revidering och förbättring av reglementen (benämns här "FÖRÄDLARE"). Förädlaren är också den som har bäst förutsättningar att bedriva utbildning av nya följare. Den *tredje* ordningens lärande motsvaras i FM av de individer som har så hög nivå av kompetens att de kan medverka till att förändra principer och skapa nya förutsättningar för regelverket (benämns "FÖRÄNDRARE"). Förändraren besitter mycket goda kunskaper inom funktionen, har lång erfarenhet och gärna akademisk kunskapspåbyggnad, och kan därigenom anlägga en helhetssyn på utvecklingen av systemet. Genom att tillse att Förändraren tidvis tjänstgör på Förädlarnivån, möjliggörs återkoppling mellan utvecklingsfronten och förbandsnivån, samtidigt som den personliga förankringen i taktik och stridsteknik bibehålls hos berörda individer.¹⁰⁸

En hypotes i sammanhanget är att ju djupare kunnande som krävs, desto smalare blir också det kunskapsområde inom vilket individen har sin högsta nivå. Inom andra delar av kompetensområdet kommer kunskapsnivån att vara lägre. Således kan man återfinna såväl följarkompetens som förädlar- och förändrarkompetens i var och en av rollerna nyttjare och upprättare/vidmakthållare. Utvecklarrollen torde emellertid tarva både djupare och bredare kunskaper vilket medför att enbart följarkompetens inte är tillräckligt för de uppgifter som rollen innebär. För följare och förädlare bör det sannolikt vara viktigare med kunskaper att handha materiel och metoder i enlighet med gällande reglementen och instruktioner, än att ha akademiska kunskaper i exempelvis systemteori. För förändraren är det tvärtom inte i första hand detaljkunskaperna som ger kompetensen att utveckla verksamheten utan kunskap om och insikt i förutsättningarna.

¹⁰⁸ Intervju med Karl Ydén, 2004-05-07

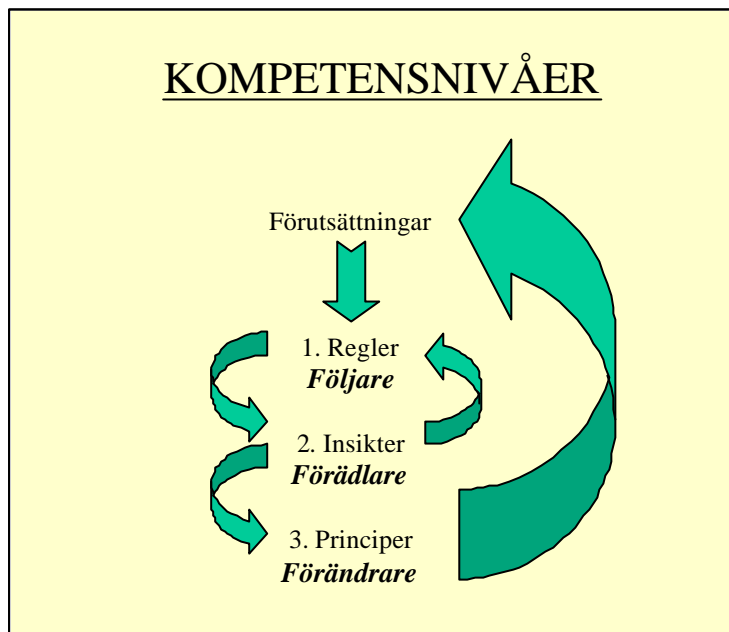


Fig. 6 Kompetensnivåer i ledningssystemfunktionen

Alla nivåer förutsätter följaktligen kunskaper om gällande regelverk både i syfte att kunna verka inom och påverka gällande regler och förutsättningar. Samtidigt är återkoppling nödvändig, både uppåt och nedåt i strukturen.

Här måste också beaktas individernas möjligheter att verka i organisationen. För att en individ skall kunna agera på Förädlar- eller Förändrarnivåerna, måste det, förutom personlig kompetens även finnas organisatoriska mandat.¹⁰⁹

Kompetensstegen – kompetensförsörjningen i NBF

Grovt schematiserat skulle man kunna betrakta utbildningsstegen för en fackman eller specialist enligt nedan. I dagens utbildningssystem skall eleven vid YOP tillgodogöra sig ett väldigt brett men

¹⁰⁹ Intervju med Karl Ydén, 2004-05-07

förhållandevis grunt kunskapsomfång. Med tiden specialiserar officeren sig och fördjupar sina kunskaper, i många fall på bekostnad av bredden. Sett ur ett tredimensionellt perspektiv skulle kompetensutvecklingen för en officer i dagens system kunna beskrivas i enlighet med följande bild (Fig.7):

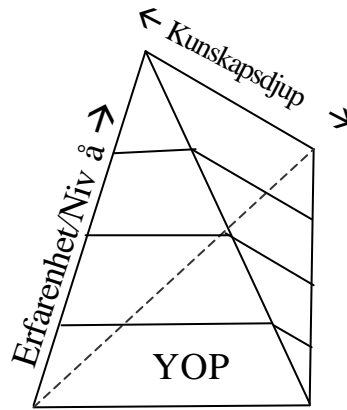


Fig.7 Dagens kompetenssteg ← Kunskapsbredd →

Morgondagens kompetensförsörjningssystem borde då snarare ge kadetten en mycket smalare utbildning men med större djup i de förhållanden som han eller hon kommer att möta efter officershögskolan. I takt med stigande nivå/erfarenhet breddas och i viss mån även fördjupas, kompetensen och beroende av vilken inriktning individen har, avgörs utvecklingen om den är akademisk eller praktisk. (Fig.8)

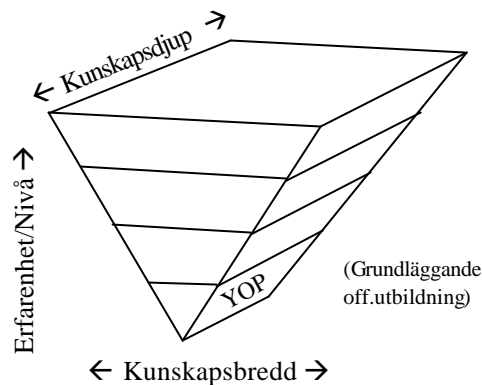


Fig.8 Morgondagens kompetenssteg för en fackman/specialist

I sammanhanget bör framhållas att detta tankesätt inte är ämnat för generalister då de redan i tidigare skede bör inrikta sig på bredare kunskaper men inte fördjupa sig i samma omfattning som en fackman/specialist.

Reflektioner

Reflektion (19) Grunden för kompetensbehoven i NBF utgår ifrån de krav på kompetens som ställs på Försvarsmakten som en högreliabel organisation som tillämpar manövertänkande och uppdragstaktik.

Reflektion (20) Förmågorna i ledningssystemet beror av ledningssystemets struktur, där varje ingående del ställer olika krav på kunskap och färdighet.

Reflektion (21) Även om ökat teknikkunnande hos FM personal framhålls som ett stort behov, erfordras också kunnande i handhavande, metodik, doktrin, organisation för att tekniken skall komma till sin rätt.

Reflektion (22) Ökad tillgång till informationsteknik i kombination med en större mängd data som skall behandlas, kan föranleda tillskapandet av nya kompetenser i form av helpdeskfunktioner, infologer, med mera.

Reflektion (23) Behoven av kompetens spänner över alla personalkategorier, i de olika rollerna nyttjare, vidmakthållare och utvecklare. Här måste också framhållas vikten av kompetenta förhandsmän som kan utbilda personal och utveckla verktygen i ledningssystemet.

Reflektion (24) Akademisk utbildning är en förutsättning för utveckling men inte nödvändigtvis tillämpbar för de individer i systemet vars uppgift är att utföra tjänster och vidmakthålla ledningssystemets funktionalitet.

Reflektion (25) På grund av ledningssystemets komplexitet är det inte korrekt att tala om "ledningssystemofficerare" i generella termer. Även fortsättningsvis (och kanske i ännu högre grad) föreligger behov av individuell kompetensprofilering (specialisering) för att systemet skall nå optimal förmåga. En ledningssystemofficer med förmåga att utföra alla arbetsmoment i alla delar av ledningssystemet är således en utopi.

Reflektion (26) I den fördjupade bakgrundsbeskrivningen i del 1 beskrivs tillståndet inom kompetensförsörjningsområdet idag. Kopplat till kompetensnivåerna Följare, Förädlare och Förändrare såsom dessa är beskrivna ovan, kan man dra slutsatsen att NBO och Officer 2000 förmått skapa Följare. Behovet av Förändrare är till någon del tillgodosett genom den akademiska utbildningen av fackmän och av officerare med genomgången chefsprogram med teknisk inriktning. Genom att statusen i officerssystemet idag vilar på generalistbasis, saknas emellertid det instrument som krävs för att utveckla tillräckligt många officerare med den kunskap och gedigna erfarenhet som krävs för kompetensnivån Förädlare. Detta kompetensgap är illavarslande, då kategorin utgör den grund som all kortsiktig förändring och utveckling av ledningssystemet vilar på liksom även bedrivandet av utbildning av den personal som skall verka i ledningssystemet.

Reflektion (27) Utan organisatoriska mandat för Förädlare och Förändrare att agera utifrån sin kompetensnivå, riskerar såväl individ som organisation att "fastna i gamla hjulspår" och utvecklingen

stagnerar. Avsaknad av inflytande och möjlighet för kunniga och erfarna "Förädlare" att påverka den miljö de verkar i, kan utgöra en hämmande faktor för kompetensförsörjningen.

Del 3

Hur skiljer sig dagens förhållningssätt mot framtidens behov i NBF?

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

Ovan nämnda frågeställning, som för övrigt utgör underrubrik till den här skriften, har vi närmast oss i gjorda reflektioner. Som konstaterats i tidigare delar av detta arbete föreligger behov av förändring av hittills tillämpade metoder för försörjning av ledningssystemkompetenser i syfte att möjliggöra övergången till och verkan i ett nätverksbaserat försvar. Mot bakgrund av författarnas reflektioner redovisas nedan åtgärder för att rekrytera, utbilda och vidmakthålla kompetens inom ledningssystemområdet.

Förnyad kompetensinventering

Denna uppsats kan av förklarliga skäl inte omfatta en komplett inventering av behovet av ledningssystemkompetens i Försvarsmakten, vare sig det gäller dagens eller det framtida behovet i NBF.

Även om resultatet av tidigare genomförd inventering av ledningssystemkompetens¹¹⁰ inte är redovisat i myndighetsskrivelse, utgör det en tydlig fingervisning om bristerna i Försvarsmaktens hantering av kompetens. Uppsatsförfattarna vill särskilt framhålla dess betydelse för att klarlägga behovet av åtgärder för att tillgodose såväl den kortsiktiga som långsiktiga (strategiska) kompetensförsörjningen.

Det faktum att ett antal verksamhetsställen inlämnade bristfälliga eller oanvändbara inventeringsunderlag eller helt underlät att svara på

¹¹⁰ Lönnegren (2002); se även sid 24 i denna uppsats

inventeringen, föranleder behov av förnyad inventering. Därtill kommer att den förra inventeringen exkluderade ”icke-tekniker” och personal med kortare utbildning än sex månader. Genom denna, i sig förståeliga begränsning sett mot arbetsinsatsen, undantogs vissa för ledningssystemet viktiga personalkategorier¹¹¹ från inventering. Därtill fanns i den förra inventeringen inget krav på *faktisk* kompetens. Att en gång ha genomgått en utbildning ”i funktionen” är inte en garanti för att individen innehar rätt kunskaper senare. Utan kunskapsvård och erfarenhet av kompetensutövande förfaller kunnandet, vilket - kopplat till den snabba teknikutvecklingen inom ledningssystemområdet - snabbt kan göra en individ mindre användbar. Det torde således vara rimligt att anta att det bland den inventerade personalen finns individer som, trots att de genomgått ”rätt” utbildningar, ändå inte är ”rätt” personer att ingå i ledningssystemutvecklingen då deras kunskaper till följd av brist på erfarenhet på grund av exempelvis tjänstgöring utanför skräet, inte längre är tillräckliga.

En förnyad inventering bör göras i två led för att utröna dels vilka behov i form av befattningskompetens som föreligger i organisationen, dels den aktuella tillgången till kompetens inom ledningssystemområdet. Visserligen skulle en sådan inventering bara ge en bild av nuläget och inte med nödvändighet avspegla framtida befattningsutbud. Eftersom tillgången till befattningar idag är en förutsättning för att skapa befattningar¹¹² för morgondagen, är det likafullt av vikt att dagens organisation uppvisar balans i kompetenstillgången. En inventering skulle således ge en indikation på den behövda omfattningen av de åtgärder i form av rekrytering och

¹¹¹ I marinen och flygvapnet räknas exempelvis officerare ur linje Sb till operatörskollektivet och är alltså inte tekniker. Därtill kommer att befattningsutbildningen för vissa av dessa officerare är kortare än de sex månader som gällde för målgruppen i genomförd inventering.

¹¹² Befattningshavare är kompetensbärare och påverkar genom sin existens bibehållandet av kompetens i organisationen genom att fungera som förmän, lärare samt medverka i förädlings- och förändringsarbete.

utbildning som kan komma i fråga för att möjliggöra uppnående av den kompetens som efterfrågas.

Behovsinventeringen bör omfatta granskning av vilka befattningar inom insats- respektive grundorganisationen som kan anses vara av vikt för funktionen hos FM ledningssystem, samt vilken kompetens¹¹³ som erfordras av den tänkta individ som skall inneha tjänsten.

Kompetensinventeringen bör, för att vara heltäckande, innefatta officerare och civila, såväl taktiker som tekniker, som genomgått funktionsinriktad utbildning¹¹⁴ inom ledningssystemområdet och därtill har befattningsrelaterad erfarenhet. Det är väsentligt att kompetensen i alla ledningssystemets grundelement avspeglas, eftersom betydelsen av kunnande i främst teknik och metodik varierar mellan försvarsgrenar och truppslag.¹¹⁵ Även de som saknar formell utbildning men som tack vare andra egenskaper eller erfarenheter bedöms vara viktiga för att vidmakthålla eller utveckla FM ledningssystem bör omfattas av inventering. En generell begränsning måste dock vara att berörda individers kunskaper bedöms vara uppdaterade. En person med ”gammal” utbildning och utan erfarenhet får alltså inte räknas som en kugge i detta maskineri förrän efter kompletterande utbildning.

Rekrytera

Hur kan Försvarsmakten rekrytera den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

¹¹³ Det vill säga kompetens i termer av kunskap inom specifika områden, och inte i form av formell tjänstenivå (grad).

¹¹⁴ Utbildning av sådan längd att den överensstämmer med programbunden utbildning, oavsett försvarsgrens- eller truppslagstillhörighet.

¹¹⁵ I armén behövs i stor utsträckning tekniska kunskaper för att planera och upprätta nät, medan det i marinen och flygvapnet finns större behov av metodikkunskaper för att nyttja redan tillgängliga nät.

Marknadsföring

Rekrytering av kompetens bör baseras på den inventering av kompetensbehov inom funktionen som identifierats i organisationen.¹¹⁶ Med inriktningen att individer presterar bäst när de är motiverade bygger sedan rekryteringen, enligt förutsättningarna för en High Reliable Organisation¹¹⁷, på frivillighet i samarbete med arbetsgivaren. För att locka en individ med rätt förutsättningar till kompetensutveckling inom de områden där behoven föreligger bör såväl marknadsföring som tydlighet tillämpas i den processen. Om Försvarsmakten inte skulle lyckas i detta initialskede av kompetenshöjningen kommer det att vara svårt att hävda kompetens inom de områden där bristerna kvarstår och därtill även kan den totala kvaliteten komma att ifrågasättas. Det är således inte görligt att skapa en ny organisation som inom överskådlig tid består av ett antal vakanser¹¹⁸. Aktiv rekrytering är alltså en nödvändighet och vikten ligger vid att få rätt individer att söka de utvecklingar som är attraktiva för både den enskilde och organisationen¹¹⁹.

Ett tydligt incitament för att få individen att intressera sig för en inriktning i sin karriär är den status som inriktningen i sig innebär¹²⁰. Föran med nuvarande system för kompetensförsörjning är att officeren väljer en generalistkarriär även om hans eller hennes förmågor och intressen skulle komma till större gagn i en specialistkarriär¹²¹. Här finns ett antal verktyg man kan tillämpa men författarnas reflektion är att den starkaste faktorn sannolikt bör vara den uppskattning som organisationen ger den enskilde i form av ekonomisk ersättning, d v s

¹¹⁶ Bengt Axelsson (2004-05-04)

¹¹⁷ Reflektion (10)

¹¹⁸ Reflektion (7)

¹¹⁹ Reflektion (11)

¹²⁰ Reflektion (15)

¹²¹ Reflektion (27)

lön, en uppfattning som för övrigt styrks av genomförda intervjuer¹²². Utöver stimulansmedel i form av pengar torde möjligheter till individuell utveckling vara en starkt bidragande faktor till att välja en inriktning som är i linje med såväl individens som organisationens intressen¹²³.

Tydlighet

När en plåtverkstad skall anställa en svetsare gör man inte det på urval att denne på sikt skall bli produktionsledare eller VD. NBO ansatte att alla officerare skulle rekryteras mot samma nivå, i prioritetsordningen *Chef – Ledare – Utbildare – Fackman*. Detta har dels tonat ned betydelsen av specialistkompetens och dels skapat en uppfattning att de som inte nådde högre grader eller chefsställningar egentligen misslyckats i sin karriär, oberoende av individuella ambitioner. Det i utredningar och redovisningar föreslagna ”flerkarriärsystemet” måste således utgå från de tydligt beskrivna valmöjligheterna att tidigt kunna välja specialist- eller generalistspåret, givetvis med möjligheter till karriärväxling.¹²⁴

Samma tydlighet måste man ha vad beträffar kategorisering av olika utbildningar. När Försvarshögskolan står inför sin examensrätt talas det mycket om *akademisering* av officersyrket, att alla officerare skall genomgå *akademiska studier* i sin kompetensutveckling. Vad man måste betänka är hur man använder begreppet akademisk då det enligt uppslagsverk och beroende av vem man talar med kan betyda många saker, som *vetenskapligt belagd och spårbar*,¹²⁵ eller - *något som saknar praktisk relevans*. Om en officer med praktisk läggning och intresse står inför valet att vidareutveckla sin kompetens möter

¹²² Ledningsinspektören (2004-04-23), Karl Ydén (2004-05-07)

¹²³ Kristian Morsing (2004-04-27), Richard Berg (2004-04-03)

¹²⁴ Stöds av intervju med Utbildningsinspektören (2004-05-04)

¹²⁵ Bengt Axelsson (2004-05-04)

begreppet "akademisk"¹²⁶ riskerar organisationen att individen väljer bort en utbildning¹²⁷ av skälet att "akademisk" även kan stå för *teoretiserad och högtravande*.

Försvarsmakten har många olika behov av kompetenser beroende av vilken befattning, roll eller funktion som avses. Grundläggande är givetvis den kompetens som nyttjaren behöver för att kunna verka i ledningssystemet, men någon med högre kompetens än enbart kunskap om förekommande regler måste kunna utbilda nyttjaren i dessa. Vidmakthållarförmågan ser många gånger systemets begränsningar och möjligheter tydligare, beroende av erfarenhet av verkan i systemet, vilket ger ett mervärde vid utbildningen av nyttjare¹²⁸.

Komplexiteten och mångfacetteringen av ledningssystemet ur olika förmåge-, arena- och rollperspektiv leder även till att ledningssystemet bör besättas med specialister med helt olika förutsättningar, förmågor och roller¹²⁹. Man kan, enligt vårt förmenande, inte sammanfatta kompetensbehoven inom funktionen ledningssystem med att omfatta alla ledningssystemofficerare utan att förlora viktiga dimensioner. Individuella kompetensprofiler är följaktligen nödvändiga, även ur perspektivet att tillgodose behoven "Just in Time" i stället för "Just in Case".¹³⁰

För att kunna få till stånds en evolutionär, högreliabel organisation¹³¹ behöver alltså de som skall behärska förmågorna *nyttja, vidmakthålla*

¹²⁶ Reflektion (24)

¹²⁷ Morsing (2004-04-27)

¹²⁸ Reflektion (23)

¹²⁹ Reflektion (20) och (25)

¹³⁰ "Just in time" = situationsanpassad kompetens vid rätt tidpunkt. "Just in case" = bredare kompetens för att vara tillämpbar i ett brett spektrum av situationer över tiden. (förf. definitioner).

¹³¹ Reflektion (19)

och *utveckla* kunna verka i kompetensnivåerna *följa, förädla* respektive *förändra*¹³² med trovärdiga mandat!¹³³ Ombord på ett hangarfartyg finns det en befattning där en löjtnant har till uppgift att kontrollera att start- och landningsbanan är fri från föremål. Han har mandat att avbryta en start eller landning även om fartygschefen själv givit order om den. Mandaten måste utgå från en instans som förstår vad de innebär vilket innebär insikt i funktionen. Sådant funktionsansvar bör således vara totalt och utgå från en central funktionsledning men enligt kedjereaktionsprincipen också delegeras ända ut till verkställaren. För funktionen ledningssystem torde Ledningsinspektören vara den som i första rummet tilldelar mandat, tillsätter befattningar och även befordrar inom funktionen.

Om nämnda förutsättningar för en flerkarriärorganisation skapas är det författarnas övertygelse att rekryteringen till specialiserade befattningar och utbildningar kommer att underlättas väsentligt. Även om de kanske redan finns i tanken hos Försvarmakten så tillämpas de inte än. Att den som har bäst kunskap, insikt och kompetens får mandat och medinflytande är, även i centrala processer och oavsett individens nivå, avgörande för hur väl specialiserad funktionsrekrytering kommer att lyckas!

Utbilda

*Hur kan Försvarmakten **utbilda** den ledningssystemkompetens som NBF kräver?*

Tidsaspekt och aktualitet

Tillgång till rätt kunskap vid rätt tillfälle förutsätter att rätt utbildning med rätt innehåll kan erbjudas individen. Detta torde vara en självklarhet för gemene man, men låter sig inte så lätt göras. Hur skall exempelvis avvägningen ske visavi andra, viktiga kunskapsområden

¹³² Reflektion (26)

¹³³ Reflektion (27)

förknippade med officersrollen? Hur kan vi vidare försäkra oss om att er nådda kunskaper hålls aktuella över tiden och inte är förlegade eller förtvinade när de behöver tillämpas? Frågorna äger särskild aktualitet med dagens krav på Försvarsmakten att kunna insätta trupp utomlands med kort varsel; krav som inte längre i alla avseenden medger genomförande av kompletterande utbildning innan missionerna. Redan dagens trettio till nittio dagars förberedelsetid påkallar att officeren äger bättre grundkompetens än i det hittillsvarande systemet. Morgondagens europeiska stridsgruppkoncept med femton dagars insatsberedskap kommer att kräva ständigt tillgänglig, aktuell och adekvat kompetens. Möjligen kan viss typ av utbildning i lokala förhållanden komma att ske ”så dags”, men officeren måste i sin roll oavsett tjänstgöringsplats, kunna förlita sig på sin grundläggande kompetens.¹³⁴

Här hamnar vi i ett dilemma. ”Just in time”-utbildning borde vara den form som bäst skulle kunna ge individerna den kompetens som efterfrågas, när den behövs (dvs. ”ad hoc”). Problemet är att – som framgår ovan – kort beredskapstid inte medger att utbildning genomförs. Genom ”just in case”-utbildning, dvs. att på ett tidigt stadium, i likhet med hur Försvarsmaktens personal har utbildats hittills, ge individerna bedömda och nödvändiga kunskaper kan problemet med insatsberedskapstiderna kringgå; då uppstår emellertid istället frågan om kunskapernas aktualitet. Det rimliga synes vara att kombinera dessa två tillvägagångssätt så att en god, bred och högkvalitativ grundläggande utbildning kompletteras och uppdateras successivt under individens karriär. Det är inte författarnas avsikt att till fullo utforma de utbildningar som behövs; däremot att föreslå huvudsaklig inriktning.

¹³⁴ Reflektion (3)

Utbildningsbehov

Under den grundläggande officersutbildningen bör befattningsskedet inriktas mot att ge så breda och djupa kunskaper och färdigheter som är möjligt. Med hänsyn till ledningssystemens komplexitet är det en klar fördel om denna utbildning kan baseras på goda kunskaper från värnpliktstiden. Inledningsvis är det rimligt att kräva att individen besitter kompetens inom eget truppslag eller försvarsgren¹³⁵, för att efter officersexamen kunna tjänstgöra som Följare vid ett förband. Befattningsutbildning måste på denna nivå tillgodose att officeren har kunskap i alla de styrdokument som är aktuella i den kommande befattningen, liksom den teknik som förekommer inom truppslaget/försvarsgrenen.¹³⁶ Att vänta med ”vissa system” till senare, på grund av otillräcklig utbildningstid är inte godtagbart då detta skapar direkta hinder för individens tjänsteutövande.¹³⁷ Behovet av kompletterande utbildning skall således reduceras till den omfattning som följer av införande av nya tekniska system, revidering eller nyttigivande av styrdokument, samt av plattforms- eller lokala förhållanden.

Med ett visst intervall bör individens grundläggande kompetens värderas (valideras), för att möjliggöra korta insatstider.¹³⁸ Dagens system för vitsord och tjänstgöringsomdöme är i detta avseende för trubbigt och odetaljerat, varför ett mer förfinat bedömningssystem bör utvecklas. Genom denna validering skall individens behov av kompletterande eller repetitiv utbildning identifieras. Detta är inget revolutionerande – metoden tillämpas redan idag inom

¹³⁵ Försvarsgrensperspektivet är att föredra, då detta minskar behovet av kompletterande utbildning, och ökar möjligheterna att ta tillvara individens kompetens även utanför det egna förbandets ram.

¹³⁶ Reflektion (20)

¹³⁷ Reflektion (1)

¹³⁸ Reflektion (8), (9), (10) och (19). Framgången hos insatsförbanden beror till del av ledningssystemets funktion. En illa utbildad kugge kan således medföra sänkt förmåga för hela förbandet!

signalskyddsområdet, där såväl lärare som systemanvändare måste genomgå kompletterande eller repeterande utbildning med föreskrivna intervall för att få inneha fortsatt behörighet. Ytterligare exempel är den förbands- och funktionsvalidering som genomförs av marinens internationella insatsförband¹³⁹. Genom att validera individens kunskaper, torde instrumentet även vara användbart för att identifiera personer som besitter en sådan kompetens och erfarenhet på Förädlarnivå att de är lämpliga¹⁴⁰ som utbildare vid Försvarmaktens skolor, eller att ingå i reviderings- eller utvecklingsprojekt¹⁴¹. Slutligen torde det också bli lättare att tillsätta ”strategiskt viktiga” befattningar med rätt kompetens för att tillförsäkra god funktion i prioriterade delar av ledningssystemet.¹⁴²

För att tillgodose behovet av kompletterande eller repeterande utbildning måste ett stort utbud av kurser kunna erbjudas personalen. Huruvida dessa läggs på Följar-, Förädlar- eller Förändrarnivå är en fråga om respektive individs kunskapsbas och behov av utveckling. Generellt bör Följaren, vartefter kompetensen ökar inom det egna förbandets och truppslaget/försvargrenens ram, ges en breddad insikt för att därigenom steg för steg utvecklas till en Försvarmaktsresurs. Härigenom gynnas såväl övergången till och verkan hos NBF, som möjligheterna att bemanna internationella insatsförband med kunnig och erfaren personal, och därtill kommer individerna att med tiden erhålla både de kunskaper och de erfarenheter som är så viktiga för att förse Försvarmakten med ”bristvaran” Förädlare.¹⁴³ Breddningen av kunskap får dock inte leda till att tidigare förvärvade kunskaper

¹³⁹ FOST = Flag Officer Sea Training, genomförs i Storbritannien.

¹⁴⁰ Reflektion (5)

¹⁴¹ Reflektion (2) och (23)

¹⁴² Reflektion (7)

¹⁴³ Reflektion (26)

förfaller; då sker ingen höjning av kompetensnivån, och individen kvarstannar på Följarnivå, låt vara med ny kunskapsinriktning.¹⁴⁴

Inriktningar

Fokus vid utbildning av Följare och Förädlare bör vara förbands- och stridsfältsnära och praktiskt inriktad.¹⁴⁵ Det viktiga är här att tillgodose behovet av personal för att vidmakthålla och verka i ledningssystemet.¹⁴⁶ Utbildning av Förändrare bör däremot inkludera kunskap av mer teoretisk art, som inte direkt leder till ökad förmåga att använda eller vidmakthålla systemet; däremot till ökad insikt i de faktorer av exempelvis systemteoretisk, organisatorisk eller kognitiv art som påverkar funktionen hos ledningssystem och som måste beaktas vid all utveckling.¹⁴⁷

”Akademisering” (av innebörden teoretisk utbildning av högskolekaraktär) bör således inom ledningssystemfunktionen förbehållas den personal som behöver en kunskapsbreddning för att kunna verka med utvecklingsfrågor på Förändrarnivå. I grunden är det praktiska kunskaper, med tydlig koppling till upprättande och vidmakthållande av ledningssystemen samt verkan i dessa, som bör prioriteras för Följare och Förädlare.

Den akademiskt (teoretiska) utbildning som sedan 1997 genomförs vid FHS i form av fackprogram för ledningssystempersonal torde vara av vikt för att även fortsättningsvis möjliggöra utbildning av utvecklarkompetens. Som sagts tidigare i denna uppsats¹⁴⁸ är det inte lämpligt att ersätta dagens utbildning med enstaka kurser då man därigenom riskerar att mista de gynnsamma effekter på lärandet som

¹⁴⁴ Reflektion (4)

¹⁴⁵ Intervju med Berndt Grundevik. Reflektion (24)

¹⁴⁶ Reflektion (24)

¹⁴⁷ Reflektion (6) och (24)

¹⁴⁸ Reflektion (12)

en sammanhållen utbildning har. Därtill kommer en risk för att ett sådant tillvägagångssätt kan komma att locka elever till ”roliga” kurser (av teknisk karaktär) medan mer systemorienterade¹⁴⁹ delar av utbildningen tappar elevunderlaget. Resultatet skulle i värsta fall bli ett ledningssystem där kompetens finns endast inom de tekniska delarna, och där utvecklingen inte tar hänsyn till systemets helhet.

Det bör övervägas att integrera dagens fackprogram med den tekniska inriktningen av chefsprogrammet. Behovet av utvecklarkompetens torde rimligen vara identiskt, oavsett vilken tjänstegrad individen har.

Kategorisering

I samband med att utbildningsstegen för personal i ledningssystemtjänst ses över bör uppmärksamhet ägnas även kategorisering och benämningar av kompetenserna. Den indelning i funktionskompetens som framgår av Försvarmaktens särskilda redovisningar rörande personalförsörjning (BU 04/SR)¹⁵⁰ är i detta avseende mindre lyckad, då den dels förvränger specialistbegreppet, dels implicerar en ambitionssänkning av fackmannabegreppet. *Det sistnämnda är mycket olyckligt då det även kommer att inverka negativt på statusen hos de personer som hittills utexaminerats som Fackmän i Försvarmakten, vilket i sin förlängning även ger signaler till organisationen hur Försvarmakten tar om hand om sina specialister.* Indelningen av kompetenser bör istället göras på basis av om individen skall specialisera sig eller göra generalistkarriär efter grundläggande officersutbildning. En person som väljer (eller är lämplig för) *specialistbanan* skall vid förbandet så småningom kunna nå *mästarnivån*, dvs. förbandets främste. (fig. 8)

¹⁴⁹ Exempelvis organisationslära, systemteori, människan i ledningssystemet

¹⁵⁰ Försvarmakten (2003:6). Se även sid 26.

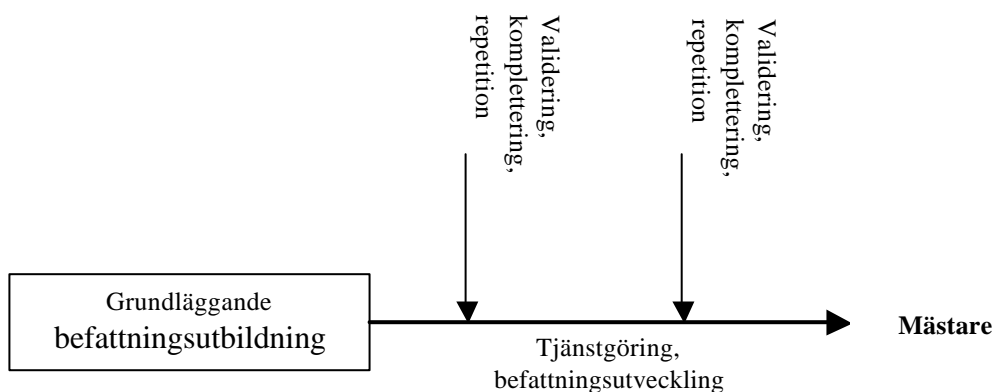


Fig 8: Kompetensutveckling på förbandsnivå; specialistbanan (Illustrativt exempel)

Genom teoretiska studier skall officeren när som helst kunna utvecklas i akademisk riktning för att bli *fackman* eller, efter högre utbildning, *expert* (se fig. 9). Här framhålls särskilt att samtliga dessa kompetenser utgör "specialister". "Specialist" skall således inte ses som en kompetensnivå utan en kompetenskategori eller karriärväg.

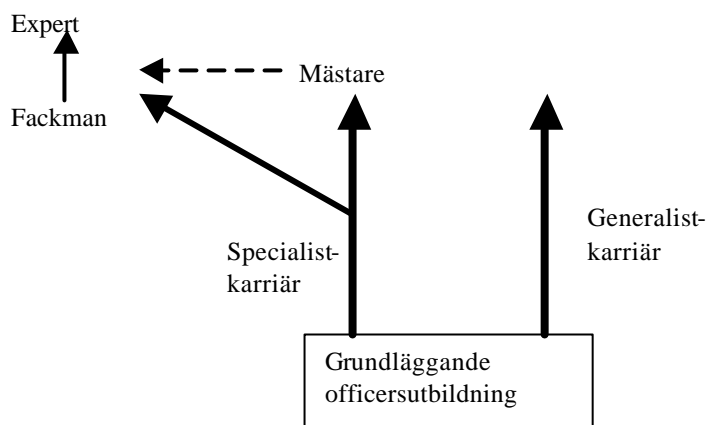


Fig 9; Utbildningsgången för en "specialist" (Illustrativt exempel)

I syfte att erhålla en försvarsmaktsgemensam inriktning under en central resursstyrning är det rimligt att även utbildningsinstansen är centralt samordnad¹⁵¹.

Enligt gjorda avgränsningar för detta arbete behandlas inte utbildning av andra kategorier än officerare. Det finns emellertid inga hinder för att en direktrekryterad civil individ med sådana egenskaper som behövs i ledningssystemet, kan rekryteras och utbildas tillsammans med officeren.

Oavsett om officeren väljer en teoretisk eller praktisk karriärväg inom specialistskrået, kommer behovet av individualanpassad utbildning att öka. Kombinationen av ”just in case” och ”just in time” förutsätter att identifierade och individuella kompetensbehov kan tillgodoses.¹⁵² På samma sätt måste det vara möjligt för en kunnig individ att ”stå över” vissa utbildningsinslag där personlig kompetens redan finns. Detta möjliggör i ökad omfattning direktrekrytering av vissa befattningshavare på framför allt Följarnivån.

Behålla

*Hur kan Försvarsmakten **behålla** den ledningssystemkompetens som NBF kräver?*

Att kompetensförsörjningen är en nyckelfråga¹⁵³ framgår på flera håll i försvarsfamiljen och såväl rekrytering som vidmakthållande och behållande av kompetens gynnas av samma faktorer¹⁵⁴. För att en officer skall intressera sig för en karriärinriktning måste det föreligga behov för den sortens kompetens *och* finnas incitament för att kunna utvecklas och få tillräckligt manöverutrymme i framtida befattningar

¹⁵¹ Reflektion (16)

¹⁵² Reflektion (20), (22) och (25)

¹⁵³ Reflektion (11)

¹⁵⁴ Reflektion (13)

samt att. Det måste framgå tydligt att individens kompetens är eftertraktad om Försvarsmakten inte skall riskera att den enskilde tillägnar sin kompetens någon annan organisation¹⁵⁵.

Verktyg för att behålla (och även rekrytera)

Alla människor strävar efter någon form av status! Oavsett om den statusen vilar på formella eller informella grunder är det viktigt att känna sig behövd och ”nyttig” i organisationen, vilket ofta renderar i ett sökande, efter egen förmåga (och begränsningar), till utveckling inom den karriär som ger högsta möjliga avkastning för individen. En organisation som är i behov av specifika kompetenser måste därför se till att göra den inriktningen attraktiv genom att tillgodose de faktorer som påverkar befattningens status såsom *lön*, *grad* och *utvecklingsmöjligheter*¹⁵⁶. Det sistnämnda kan för någon med särskild kompetens innebära utbildning inom specialiserad, civil skola eller utbildningsorganisation, alternativt växeltjänstgöring. Lön och grad efter kompetens tillgodoses genom organisationens värdering. För att förstå och rätt värdera en individ och en kompetens krävs insikt i den funktion och befattning som individen skall verka i, vilket underlättas av en funktionsstyrd ledning till skillnad från en generell. Om Ledningsinspektören skulle äga befordrings- och tillsättningsrätten inom funktionen ledningssystem skulle det således innebära att möjligheterna att försörja och vidmakthålla funktionsspecifik kompetens för hela Försvarsmakten underlättades avsevärt¹⁵⁷.

Förutom rent konkreta verktyg att ge status och uppskattning, såsom lön, grad och utvecklingsmöjligheter krävs även möjligheter, för en individ med särskild kompetens, att kunna påverka verksamheten inom sitt kompetensområde. Mandat och befogenheter att fatta beslut

¹⁵⁵ Reflektion (17) och (18)

¹⁵⁶ Reflektion (15)

¹⁵⁷ Reflektion (14) och (16)

inom ramen för egen kompetensdomän är sannolikt en befrämjande faktor för att intressera en ambitiös individ att vidareutveckla sig inom sin inslagna karriärväg samtidigt som det även torde medföra att rätt kompetens beslutar om rätt saker!¹⁵⁸ Det skulle kunna uppfattas som att släppa in en katt bland hermelinerna om t ex en löjtnant med väsentlig och unik IT-kompetens blev placerad i högkvarteret, med möjligheter att bestämma i IT-strategiska frågor¹⁵⁹. Inte desto mindre är det orimligt att begära av en generalist i central befattning (ex nivå 1-3) att ha fullständig insikt i detaljfrågor för att därefter bestämma i desamma, frågan är om detta inte rent av är felaktigt nyttjande av chefskompetensen!

Balanserade kompetenser

Försvarsmakten har, i enlighet med inriktningar från statsmakterna, angivit att åldersstrukturen behöver förändras så att huvuddelen av officerskåren inte är kvar i tjänst efter 40 års ålder. Vad beträffar insatsorganisationen ställs det visserligen helt relevanta krav på fysisk förmåga men för utbildnings-, vidmakthållande¹⁶⁰ och utvecklingsorganisationen är erfarenhet många gånger en nödvändighet. Erfarenhet och levnadsålder går ofta hand i hand, varför man inte bör generalisera åldersstrukturen för mycket.¹⁶¹ Det krävs t ex erfarenhet för att förklara vad som kan inträffa och när, samtidigt som det kan krävas ”nya ögon” för att se nya, obeprövade möjligheter i olika tillämpningsfall. På samma sätt är det nödvändigt med en balans mellan teoretiker och praktiker vid utvecklingsarbete såväl beträffande tekniska system som metodik-, doktrin- och organisatorisk utveckling.¹⁶² För starka influenser av det ena eller andra kan lätt leda

¹⁵⁸ Reflektion (27)

¹⁵⁹ I de få förekommande fall där det idag faktiskt tjänstgör officerare med lägre grad än major i HKV är det inte ovanligt att vederbörande uppträder civilklädd för att överhuvudtaget få gehör i organisationen.

¹⁶⁰ Reflektion (2)

¹⁶¹ Reflektion (5)

¹⁶² Reflektion (21)

till suboptimerade lösningar avseende teori, praktik, beprövade metoder eller nytänkande.

Det är således nödvändigt att identifiera vilka kompetenser som skall behållas i den minskade Försvarsmakten och inte minst hur man har för avsikt att behålla den¹⁶³. Såväl Följar- och Förädlarnivån som Förändrarnivån måste ha inslag av både teoretiker och praktiker, med och utan erfarenhet i funktionen, inte minst vid utbildning (som lärare) samt vid skrivande av reglementen och instruktioner då dessa ligger till grund för hur systemen skall tillämpas och nyttjas.

Övning

Hur ska man veta vad man kan – och vad man inte kan – om man inte övar? Övning är även ett ypperligt tillfälle att validera kompetens så att man vet vilken kompetens organisation och individ besitter. En organisation vars framgång är beroende av samverkan mellan individer och komplexa system har stort behov av kompetens i respektive funktion men enbart kompetens är inte tillräckligt. Vid övningar uppstår ofta samma fel som kan komma att uppstå i en skarp situation¹⁶⁴, fel som kanske inte är uppenbara vid framtagande eller vidareutveckling av system, metodik, organisation och doktriner. ”*Övning ger erfarenhet*” är ett välkänt uttryck och som tidigare påpekats är erfarenhet nödvändig för vidmakthållande och utveckling av alla ingående systemkomponenter. Bibehållandet av kompetens är också beroende av att pröva densamma under realistiska förhållanden då det är genom övning som man kan pröva hypoteser och nya metoder på samma gång som tekniska system utsätts för belastning på ett mer verksamhetsnära sätt än det kanske går att genomföra i en laboratoriemiljö.

¹⁶³ Reflektion (17) och (18)

¹⁶⁴ Reflektion (8)

Slutsatser

Mot bakgrund av beskrivna sakförhållanden, och utifrån avslutande diskussion om kompetensbehoven i det nätverksbaserade försvaret samt föreslagna åtgärder inom kompetensförsörjningsområdet, redovisas författarnas slutsatser i punktform nedan. Då detta arbete haft en begränsad omfattning, kan de sammanfattade förslagen inte utgöra en komplett och detaljerad karta över behovet av åtgärder. Ett antal frågor bör därför lyftas vidare till fortsatt utredning. Vissa av de slutsatser och förslag som återfinns nedan är redan identifierade i organisationen. Skälet till att de ändå belyses här är för att understryka deras vikt.

Inledningsvis kan vi konstatera att NBO och Officer 2000 inte kan möta de komplexa behov av funktionskompetens som gäller för det nya försvaret. Medvetenhet om behoven av fördjupad specialistkompetens finns, såvitt vi kan utröna, i organisationen, och ett antal genomförda utredningar pekar mot ett nära förestående paradigmskifte inom kompetensförsörjningsområdet. Under förutsättning att, av Överbefälhavaren aviserade övergripande förändringar av personalförsörjningssystemet verkligen *realiseras* och kommuniceras *tillräckligt tydligt* inom och utanför organisationen, ter sig framtiden positiv. Det föreligger emellertid behov av förtydligande av begrepp, för att undvika missförstånd.

För det första måste de olika *kompetenskategorierna benämnas enhetligt* på ett sätt som dels tydligt anger inriktning och kompetensnivå hos personalen; dels bevarar statusen för de individer som redan idag besitter specialkompetens.

För det andra är det av synnerlig vikt att *begreppet akademisering* i alla dess former och böjningar förtydligas så att det klart framgår vad

som innefattas. De diskrepanser i betydelse som idag föreligger mellan utredar-, skol- och individnivå kan vara direkt kontraproduktiva för försörjningen av kompetens till Försvarsmakten.

För det tredje består kompetensbehovet av såväl praktisk som akademiskt teoretisk kompetens. Detta måste avspeglas i benämningar och begrepp för specialinriktningarna, liksom i utbudet av kompetensutvecklande utbildningar.

För det fjärde måste man beakta värdet av *erfarenhet* hos individer med särskild kompetens. Diskussionen kring åldersstruktur i Försvarsmakten idag kan resultera i olyckliga kompetensförluster om individer, som behövs för *vidmakthållande, drift, utveckling* och *utbildning*, anses som överflödiga på grund av att de har passerat 40 år. En individ med erfarenhet måste dock vara förändringsbenägen så att risken för att fastna i gamla tankemönster minimeras. Det får inte vara så att den som står för erfarenhet samtidigt konserverar förlegade metoder och synsätt i en organisation som är utsatt för kontinuerlig, evolutionär utveckling.

Rekommendationer

- *Central funktionsledning* införs snarast inom ledningssystemområdet, utövad av Ledningsinspektören.
- *Verktyg* för validering och verifiering av kompetens, dvs. synliggörande av nivån på särskild kompetens, utarbetas och införs snarast.
- *Mandat* utverkas för funktionsspecialister att verka i det nya försvaret. Detta ställer även krav på chefskompetensen, dvs. att känna till och kunna förlita sig på underlydandes kunnande.

- *Verktyg* för att understryka vikten av specialistkompetens i Försvarsmakten implementeras. Hit hör lönesättning, mandat att verka (se ovan) och möjligheter till individuell kompetensutveckling genom karriär inom skrået.
- Indelningen av förekommande kompetenskategorier, till *specialist* respektive *generalist*, förändras så som vi beskrivit på sidan 62. En stegrad kompetensutveckling inom specialistbanan kan bättre än dagens system tillmötesgå behoven av *Följare*, *Förädlare* och *Förändrare*.
- De ledningssysteminriktade fackprogrammen vid FHS behålls som *sammanhållna utbildningar* och som fullvärdiga alternativ till det tekniska basåret inom dagens Tekniska Chefsprogram.
- Försvarsmaktens *utbildningar* inom ledningssystemområdet *samordnas centralt*.

Frågor för framtiden

- Förnyad *inventering av ledningssystemkompetens* i Försvarsmakten bör genomföras, och omfatta såväl *tillgången* till kompetenser hos den befintliga personalen, som *behovet* av befattningar på Följar-, Förädlar- respektive Förändrarnivå i organisationen.
- *Tydlighet* i de kommunicerade budskapen om det Nya Kompetensförsörjningssystemet är en framgångsfaktor. Det bör därför utarbetas en *kommunikationsplan* för denna marknadsföring.

Källförteckning

Opublicerade källor

Formella dokument:

Försvarmakten (2003:1), *Ansvar och roller inom utvecklingen av nätverksbaserat försvar (2.0)*, HKV 09 200:70728

Försvarmakten (2003:2), *Underlag för funktionsutvecklingen inom funktionerna ledning och informationshantering ver 1.0*, HKV 09 100:74393

Försvarmakten (2003:3), *Remiss – Doktrin för gemensamma operationer*, HKV 19 400:70945

Försvarmakten (2003:5), *Årsrapport från perspektivplaneringen 2002-2003: Målbildsinriktningar inför Försvarsbeslut 2004 – rapport 7*, HKV 23 210:63182

Försvarmakten (2003:6), *Försvarmaktens Budgetunderlag för år 2004 med särskilda redovisningar, Bilaga 10: Särskilda redovisningar rörande personalförsörjning*, HKV 23 383:63305

Försvarmakten (2004), *Försvarmaktens Budgetunderlag för år 2005 med särskilda redovisningar, Bilaga 8: Särskilda redovisningar rörande personal-, utbildnings- och övningsfrågor*, HKV 23 383:62995.

Intervjumaterial och korrespondens:

Mailkorrespondens med Lt Richard Berg, Marinbas Ost, 2004-04-03

Intervju med Ledningsinspektören GenMj Christer Lidström, 2004-04-23

Telefonsamtal med HKV GRO UTB, Övlt Stefan Hermansson, 2004-04-23

Intervju med Chefen K3, Öv Berndt Grundevik, 2004-04-27

Samtal med Lt Kristian Morsing, UAV-enheten, P4/K3, 2004-04-27

Intervju med Utbildningsinspektören BrigGen Bengt Axelsson, 2004-05-04

Intervju med Chefen för LedsystP, Öv Ingvar Hellquist, 2004-05-06

Telefonintervju med forskare Karl Ydén, 2004-05-07

Föreläsningsunderlag:

Danielsson E (2004), *Föreläsning om högreliabla organisationer*, 2004-04-28

Mattson P A, *Om direkt och indirekt lärande*, Föreläsning 2004-04-12

Övrigt:

Berell A (2003), *Principer för en evolutionär utveckling av ledningssystem i NBF*, Stockholm: Försvarshögskolan FP LSU 03-04

Berg R (2004), *Re: TaP och FaP och hela klabbet*, elektroniskt brev till Anders Jonsson 2004-04-03

Danielsson E (2003), *Är nätverk lösningen på byråkratieländet eller är byråkrati lösningen på nätverkskaoset?* Östersund: Försvarshögskolan – ILM (arbetsmaterial)

Försvarsmakten, *Överbefälhavarens tal till Försvarsmakten, TV-utsändning*, 2004-04-29.

Lönnegren M (2004), *Rapport efter inventering av ledningssystemkompetens 2001*, Inofficiell handläggarutredning

Tryckta källor

Rapporter och utredningar:

Regeringskansliet (2001), *Personal för ett nytt försvar; betänkande av personalförsörjningsutredningen*, SOU 2001:23

Försvarsdepartementet (2003), *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten*, SOU 2003:43

Riksrevisionsverket (2002), *Försvarets omstrukturering. Granskning av materiel- och personalförsörjning*, RRV 2002:14

Riksrevisionsverket (2003), *Försvarets omstrukturering. Granskning av planering och genomförande*, RRV 2003:20

Tidskrifter

Lidström C (2002), *Teknikutbildning för att fylla Försvarsmaktens och övriga stödmyndigheters framtida behov. Inträdesanförande i Kungl Krigsvetenskapsakademien*, Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrifter nr 6 2002.

Litteratur:

Abrahamsson B, Andersen J A (1996, 2000), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, upplaga 3, Malmö: Liber Ekonomi

- Ahrenfelt B (1995, 2001), *Förändring som tillstånd*, Lund: Studentlitteratur
- Anderberg B (2003), *En krigskonst för Sverige, Krigsvetenskaplig årsbok 2002 (red Brehmer B)*, Stockholm: Försvarshögskolan
- Bibelkommissionen (1999), *Bibel 2000*, Stockholm, Verbum Förlag AB
- Clausewitz C von (1832/1991), *Om kriget*, Stockholm: Bonnier Fakta Bokförlag AB
- Föreningen Krigsskolan Karlbergs Vänner (1992), *Del 1, Utbildning till officer 1792-1992*, Västervik: AB CO Ekblad & Co
- Försvarshögskolan (2003:1), *Nätverksbaserat försvar. En introduktion och diskussion till utvecklingen i Sverige (2:a upplagan)*, Stockholm: Försvarshögskolan
- Försvarsmakten (1994), *Femtio frågor & fyrtonio svar [Officer 2000]*, Stockholm: Försvarsmakten
- Försvarsmakten (2001:1), *Pedagogiska grunder*, Stockholm: AerotechTelub Information & Media AB
- Försvarsmakten (2002:2), *Militärstrategisk doktrin 2002*, Stockholm: AerotechTelub Information & Media AB
- Matsson P A, Wijnbladh C (2000), *Det tänkande vapnet. En förstudie av militärpedagogik inom Försvarsmakten*, Stockholm: Försvarshögskolan
- Rolf B (1997), *Kompetens i militära institutioner 1500-1940. Analyser av professionell kunskapsutveckling*, Stockholm: Försvarshögskolan
- Svenska Akademien (1998), *Svenska akademiens ordlista över svenska språket*, Stockholm: Norstedts ordbok i distribution, 12. uppl.

Källmaterial från Internet

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=109907&i_word=akademisk, 2004-05-06

<http://www.britannica.com/dictionary?book=Dictionary&va=academic>, 2004-05-06

Om författarna

Anders Berell

B har sedan värnplikten vid S1 1985-86 tjänstgjort i befattningar av ledningssystemkaraktär i förband på operativ och taktisk nivå, med bland annat utbildning till Systemdriftledare TS9000, fram till 1998. Efter ett års tjänstgöring vid HKV GRO GEN, 1999-2000 där inriktningen var verksamhetsledning på central nivå, var B anställd som Course Operations manager vid Learning Tree International AB. B var där ansvarig för kompetensförsörjningen avseende instruktörer samt leverans av Learning Tree's utbildningar inom Norden och Baltikum. 2002 återgick B i Försvarets tjänst och har sedan 2002-07, fram till fackprogrammets kursstart varit ansvarig för Fackprogram Ledningssystem och även delaktig vid framtagandet och genomförandet av den första kursen i NBF – ”HKL”.

Anders Jonsson

Från att ursprungligen ha varit telegrafist i Marinen har J tjänstgjort som sambandsbefäl och artilleri- respektive stridsledningsofficer inom ytstridssystemet. Efter en tid som huvudlärare i sambandstjänst vid Berga Örlogsskolor samt studier vid FHS, återfanns han en kortare tid i Ledningssystemavdelningen vid Ostkustens Marinkommando. Som Chef för Ledningssystemenheten vid Örlogsskolorna och Äldste instruktionsofficer för ledningssystemtjänsten vid sjöstridskrafterna, var han åren 1999-2001 ansvarig för utbildning av värnpliktiga och officerare i sambands- och stridsinformationstjänst. Fram till fackprogrammets kursstart 2003 var han handläggare vid MTK Utvecklingsavdelning och vid OPIL Ledningssystemavdelning (J6). J. har medverkat i utformning av mål och krav för det marina ledningssystemet, i revidering av sambandsreglementen samt i utformning av krav på utbildning av marinens personal i internationell tjänst.

Författarna har under sina karriärer huvudsakligen ägnat sig åt funktionen ledningssystem på olika nivåer, som Följare, Förädlare och Förändrare. De representerar tillsammans närmare 40 år av erfarenhet av verksamhetsutövning inom Försvarets ledningssystem, från förbands- till central nivå. Författarna skriver som elever vid Fackprogram Ledningssystem, Inriktning Ledningssystemutveckling, LSU 03-04, 40p.

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

Intervjufrågor

1. Vad vill Du ha ut av den här intervjun?
2. Hur ser kompetensförsörjningen ut avseende specialistkompetenser enligt Din bedömning? (Teknik vs Systemvetenskap)
3. Finns det idag några direktiv (i HKV) om prioritering av vissa kompetenser vid rekrytering eller nominering till kompetens- respektive nivåhöjande utbildning?
 - a. Fastställda
 - b. Inriktningar
 - c. Respons?
4. Tror Du att funktionen går miste om potentiella specialister till förmån för generalistkarriärer?
5. Vilken är Din uppfattning avseende behovet av:
 - a. akademiker inom ledningssystemområdet?
 - b. praktiker inom ledningssystemområdet?
6. Vad är Din vision avseende kompetensförsörjning inom ledningssystemområdet?
 - a. Övergripande?
 - b. Sammanhållna utbildningar vs delkurser?
7. Vilka är de största hoten?
8. Vilka är de största möjligheterna?
9. Övrigt.

Avslutningsvis förevisade vi vår uppfattning om kompetensförsörjning i NBF enligt bild 2 i uppsatsen och inhämtade respons på densamma.

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

Genomförda intervjuer, samtal och korrespondens

Intervjuer enligt bilaga 1 genomfördes med Ledningsinspektören, C K3, Utbildningsinspektören, C LedsystP samt över telefon med Karl Ydén.

Telefonsamtal genomfördes med Arbetsgrupp Nytt Kompetensför-sörjningssystem och samtal genomfördes med Specialist, UAV-enheten, Kristian Morsing, i samband med förevisning "Operativ Effekt" vid K3 2004-04-27.

Redovisat nedan är även utdrag ur mail korrespondens med Lt Richard Berg.

Samtliga redovisade anteckningar är sammanställda av författarna och godkända av respektive intervjuobjekt.

Lt Richard Berg, Marinbas Ost

(Utdrag ur mail skickat 2004-04-03)

"Från: Rickard Berg [rickard.berg@marinbo.mil.se]

Skickat: den 3 april 2004 09:48

Till: Jonsson Anders

Ämne: Re: TaP och FaP och hela klabbet

Hej Anders!

Jo även om jag inte lämnat något officiellt besked till 2.Ysflj är min avsikt att gå TAP istället för FAP¹. Jag tänker i alla fall gå TAP ledsyst så jag har inte tänkt att bli generalist"

[...]

"Jag förstår att du kanske ställer dig frågande till att jag inte läser fackprogram men försvarsmakten lever fortfarande i ett nivåberoende system. Hade jag befunnit mig i ditt läge hade jag säkert valt FAP men med det valet skulle jag alltså få vänta ca 4-5 år på att läsa något nivåhöjande. Det utesluter helt alla former av cheffositioner inom ledningssystem och tyvärr också mindre möjlighet att påverka utvecklingen. Mitt intresse för ledningssystem har inte minskat, tvärtom, men jag känner att jag måste läsa en nivå nu eller aldrig.

Mot den bakgrunden känns TAP ledsyst som den rätta linjen. Fackprogram eller inte men löjnantsgraden känns mer och mer som

¹ Med FAP avses här Fackprogram Ledningssystem, Inriktning Ledningssystemutveckling.

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

ett handikapp, särskilt mot möjligheten till nya tjänster. Det kanske inte borde vara så men jag uppfattar det som realiteten idag.”

[...]

”/Rickard”

Ledningsinspektören, Genmj Christer Lidström

2004-04-23 (Intervju)

Kompetensförsörjningen är en nyckelfråga för funktionen ledningssystem och LI vill ha det fulla funktionsansvaret för denna. Däremot måste Ledningarna i HKV genomföra en kompetensförsörjningsanalys innan man kan börja åtgärda försörjningen med relevans. Denna analys överlämnas sedan till UtbI som därefter sammanställer en långsiktig beställning av dessa kompetenser. Vidare är en definition av ledningsprocessen i det nätverksbaserade försvaret nödvändig för att man skall kunna gå vidare inom det sista delprojektet i Ledsystprojektet, LedsystO.

Kompetensbehovet, ur ett kategoriperspektiv, är enligt LI att Teknik är ett medel – Metodik är målet/kittet. Härvid är metodikutvecklingen som en anpassning mot NATO ett alternativ men inte styrande. Behovet av kompetens rör såväl akademiker som praktiker men nuvarande nivåstruktur ger att vissa som är lämpade för specialiserade utbildningar väljer generalistkarriären före specialistens.

LI är av övertygelsen att åldersstrukturen i Försvarsmakten bör vara av formen av en lök där flertalet, eller omkring 67 % av personalen skall återfinnas i de yngre åldersskikten och befälsnivåerna. På frågan om hur viktig kompetens skall kunna behållas inom Försvarsmakten, medgav LI att det finns en risk att de mest kompetenta och initiativrika individerna kommer att lämna organisationen om ingenting görs för att motivera dem att stanna kvar. För närvarande vidtas inga sådana åtgärder, men det borde enligt LI finnas medel i form av stimulanspengar att disponera för att behålla dem vi vill ha. LI kunde inte svara på om några samtal i den riktningen förs inom HKV.

AG NKFS, Övlt Stefan Hermansson, HKV GRO UTB

2004-04-23 (Anteckningar vid telefonsamtal)

Arbetsgrupp i HKV:

NKFS (Nytt kompetens försörjnings system)

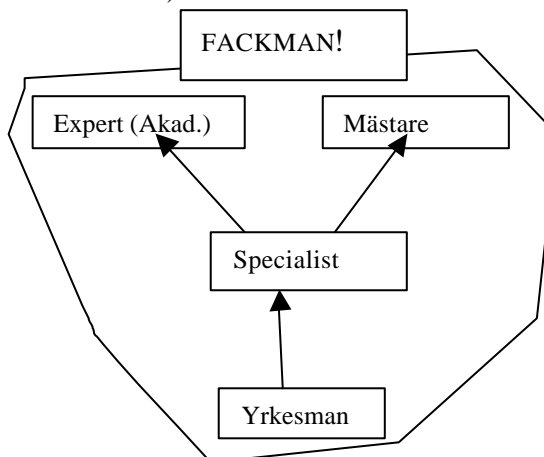
- Kompförsörjningsplan (Övlt Lena Hallin)

Personal, utbildning och övning i NBF*Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?*

- Urvalssystem (Öv Bo Andersson) Vill ha sökbara tjänster, söksystem till befattningar. MI är av annan uppfattning och anser att det bör vara sökförfarande ända ner på plutnivå.
- Reformerat skolsystem (Övlt Stefan Hermansson)
- Meritvärdering, FHS Examenrätt (Öv Johan Fölstad)

Hur hitta godkännande hos politiker?

- Befattningsbeskrivningar saknas!
- Kompetensområdesföreträdare ej utsedda!
- Graden i befattning!
- FM skolor kvar i FM.
- Anpassad offutb för viktig civil kompetens

**C K3, Öv Berndt Grundevik**

2004-04-27 (Intervju)

För att täcka in helheten i NBF måste man föra fram personalförsörjningsdimensionen. Det är behovet i organisationen som måste styra rekrytering och vidareutbildning vilket bör initieras redan vid antagningen till yrkesofficersprogrammet (YOP). Avsändande av elever till försvarsmaktsskolor med olika funktionsutbildningar inom YOP och Taktiska Programmet (TAP) sker redan idag, syftande till att bredda kompetenstillgången på förbandet, men denna samverkan sker helt på förbandschefens eget initiativ då det saknas styrning från HKV avseende behoven av särskilda kompetenser i Försvarsmakten. Långsiktighet i kompetensförsörjningen är en policy på K3 men förutsätter att utbildningsorganisationen är strukturerad så att funktionen ständigt övas. Om man övar fler funktioner tillsammans erhåller man dessutom synergieffekter i både utbildning och förståelse.

Det akademiska synsättet på utbildning tillsammans med det praktiska kan ge det bästa från två världar, vilket C K3 har erfarenhet från sin tjänstgöring vid FHS. Emellertid är behovet av akademiker på förbandsnivå obefintligt. Vid förbanden, som har förbandsproduktion med utbildning som kärnverksamhet, är behovet av praktiker inom specialistfunktionerna dominerande. Vid UAV-enheten vid K3 som exempel vilar kompetensen på gamla "UND-uvar" då erfarenheten är en tillgång vid utvecklande av valda lösningar.

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

Redundansen i kompetensförsörjningen är en påtaglig risk för vidmakthållande av funktionskompetenser då det är relativt få som väljer att specialisera sig. SSG:s omhändertagande av specialister är ett exempel på fungerande kontinuitet som kan vara en lösning medan civilmilitära befattningar och korttidsanställningar skulle vara andra. Införandet av Fackprogrammet (FP) ser C K3 som ytterligare en åtgärd från HKV att säkerställa särskild kompetens.

Specialist UAV-projektet, Lt Kristian Morsing, K3 (P4)

2004-04-27 (samtal i samband med förevisning "Operativ Effekt")

Som specialist på "låg nivå" är det svårt att kommunicera sin egen kompetensutveckling. Individuell vidareutveckling, inkluderat fortbildning utanför Försvarsmakten är en stark motivator för att välja en specialiserad karriär. Ytterligare en brist, som Lt Morsing upplever med att välja en specialistkarriär är när man pga. sin kompetens innehar en befattning i ett bemanningsuppdrag. Hemmaförbandets personalavdelning tillämpar en attityd som får individen att känna sig som en "slasklöjtnant".

Även om Lt Morsing personligen inte skulle avskräckas av akademiska studier (i betydelsen att läsa en teoretiserad utbildning på universitet eller motsvarande – skild från traditionell, militär utbildning) finns risken att man skrämmer bort den praktiska kompetens som man behöver om man inför målbilden att all utbildning skulle vara akademiserad.

Utbildningsinspektören, BGen Bengt Axelsson

2004-05-04 (Intervju)

Utbildningsinspektörens syn på det Framtida Försvaret har, ur ett systemiskt perspektiv, en modulär uppbyggnad. Brigaden är ett system av system och kan modularas utifrån de uppgifter som den kan komma att ställas inför. Vi har tidigare haft förmågan att anpassa tillfälligt sammansatta förband beroende av uppgift så konceptet är inte nytt. Utgångsläget var en grundorganisation som organiserades och tillfördes resurser efter Exempelvis tillfördes ingenjörkompaniet materiel beroende av den taktiska uppgift de skulle lösa.

Inom ramen för kompetensförsörjningen av det Framtida Försvaret pågår arbeten just nu att skapa flera specialistkarriärer inom var och en av de 10 definierade funktionsområdena *samt* verksamhetsledning och utbildning. Strid mot markmål t ex kommer således att omfatta inriktningar av karaktären understöd, mekaniserad strid logistik et c. Redan vid antagningen till YOP skall det finnas möjlighet till funktionsval och därefter skall möjliga specialistvägar vara tydliga.

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

Mer avancerade system tarvar dock en generell höjning av den tekniska kompetensen i organisationen. Särskild kompetens kräver emellertid ett utmärkningssystem som syftar till att tydliggöra individens kompetens i sin funktion, både i organisationens och i den enskildes intresse.

Utbildningsinspektören ser vidare att tre karriärvägar är nödvändiga i flerkarriärsystemet nämligen; Generalisten (chefs kompetens), Specialisten (kung på systemet) där en alternativ utveckling är teoretisk (doktoranden, meteorologen, d v s den med akademisk utbildning) och en annan av mer praktisk karaktär *inkluderat* möjligheter till karriärväxlingar. Akademiseringen av officersutbildningarna syftar till att kvalitetssäkra de kompetenser som officeren under sin karriär skaffar sig vilket i sig kan komma att underlätta en eventuell karriärväxling om och när karriären i Försvarsmakten upphör men det främsta målet är att skapa spårbarhet i utbildningen. Den akademiska värderingen med civil meritvärdering skall emellertid inte omfattas av sådan utbildning som inte är omsättningsbar utanför Försvarsmakten. Därmed är utbildningsinspektörens syn på begreppet akademisk utbildning är; 1) kvalitetssäkrad enligt "Just in time"-principen, 2) väl definierade utbildningssteg, 3) internationaliserat jämförbar och 4) omfattar civilt meritvärde. Akademiseringen skall däremot inte innebära en ökad teoretisering av officersutbildningarna utan flerkarriärsystemet kan vara en möjlighet att behålla just de typer av kompetens som organisationen är i behov av.

Vidare är det nödvändigt i det framtida kompetensförsörjningssystemet att invärdera kunskaper och utbildningar baserat på individens förkunskaper och erfarenhet i syfte att skapa flexibilitet i kompetensförsörjningen samt förbättra möjligheterna till yrkesväxling. Samtidigt är kompetensbehovsinventering nödvändig för att stimulera till utbildning inom de områden som har brister i kompetensen.

C Ledstyp, Öv Ingvar Hellquist

2004-05-06 (Intervju)

Vid kompetensförsörjning av insatsorganisationen är det nödvändigt att samtidigt identifiera vilka behov som föreligger i fredsorganisationen. Härvid måste olika kompetensers kritiska nivå identifieras med funktionsrelaterade kopplingar. Därutöver är det mycket komplicerat att idag planera för produktion av de kompetenser som behövs imorgon dels beroende av att utvecklingen sker i så pass snabb takt och dels beroende av att det är svårt att förutse vilken grundkompetens de har som kommer in i systemet i framtiden. Ett sätt att närma sig det problemet torde vara tillämpande av tidsbegränsade

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

anställningsformer inom ramen för tidsbegränsade kompetensbehov. Demoperioden utgör underlag för det kompetensbehov som kommer att finnas i Försvarsmakten.

Systemkompetens bör i ett vidare framtidsperspektiv baseras på tre huvudkategorier:

- Erfarenhet! D v s de som kan känna igen systemföreteelser och deras utvecklingspotential baserat på djupare systemförståelse och erfarenheten i systemen.
- Arbetsledning! D v s en kompetens som med bred erfarenhet har möjlighet att koordinera och samla rätt kompetens i en syntesgrupp från olika kompetensområden.
- ”Superspecialisten!” En kompetens som har mycket djup delsystemförståelse och färdigheter att hantera komponenter i delsystemen på ett enkelt sätt.

Detta torde vara den mest framkomliga vägen för kompetensförsörjning under den tid Försvarsmakten är tvungen att hantera arvet, såväl ur materiel- och systemhänseende som ur kompetensperspektivet. Behovet av kompetenser är således brett och Försvarsmakten kommer även i framtiden att behöva både praktiker och sådana som har teoretisk bakgrund. Behovet av djupare kompetens inom viktiga områden ställer krav på ett förbättrat urvalssystem för att redan från början inrikta individen i den riktning denne är mest lämpad att följa. Här är även individens motivation viktig – man uppnår bäst resultat inom de områden ”man själv vill”. Även detta hänger samman med urvalssystemets utformning (d v s rätt man på rätt plats). För att hantera en eventuell utfasning, beroende av minskat behov av kompetenser, skulle man kunna erbjuda omskolning för de kompetenser som inte är akademiskt säkrade. För rekryteringen till alla kategorier är det viktigare att hitta vad som motiverar individen till det karriärvalet i stället för att försöka ta bort eventuella hinder eller motsättningar för detsamma. Här torde utbildningsformerna kunna variera beroende av vilken form av kompetens som behövs. Spetsen kanske inte kan läsa på distans utan risk för att missa synergieffekter i en sammanhållen utbildning men den stora massan kanske lättare kan nås vid ett delat kursutbud. Oavsett vilket karriärval eller kompetensbehov som kan tänkas föreligga är de uppgifter som Försvarsmakten kommer att ha i framtiden avgörande för resultatet.

Försvarsmaktens val att börja utvecklingen ur rent teknisk synvinkel har enbart varit möjlig med den operativa ”Time Out” som vi varit tämligen unika i världen om att kunna konstatera. Däremot behöver även kompetensen hos den enskilde officeren höjas beträffande den generella systemförståelsen. Vid internationell samverkan har det visat sig att ”startsträckan” varit för lång i vissa avseenden, rörande den

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

bakomliggande förståelsen, vid integrering av svenska system med andra nationers.

Den enda prioritering av särskild kompetens som C Ledsystem känner till idag är vid rekryteringen tekniker och försvarsmaktsingenjörer, någon annan prioritering har inte kommit ut från högkvarteret. För att kunna ta tillvara särskild kompetens inom respektive funktion behöver någon ha funktionsansvaret. För just ledningssystem är Ledningsinspektören den som skall ha det ansvaret med möjlighet att befördras inom funktionen. I samverkan med ett nytt personalförsörjningssystem kommer riskerna att minska betydligt för kompetensförluster inom utsatta sektorer, men närtida beslut som grundar sig på ekonomi och inte på kompetensinventeringsanalysen kan riskera att de mest attraktiva kompetenserna är de som försvinner först vid en neddragning av personalvolymen.

Karl Ydén

2004-05-07 (Telefonintervju)

Teknisk kunskap kommer alltmer att utgöra en förutsättning för att verka i Försvarsmakten, oavsett om man är specialist eller generalist. Att behärska tekniken är att bättre kunna påverka taktiken, som för närvarande hämmas av brist på teknisk förståelse (Jag kan inte uttala mig om dagens taktikutveckling så kategoriskt)

Teknikkunskaperna kan vara av olika nivå, från att använda tekniska hjälpmedel, till en nivå som möjliggör förändring av förutsättningar (inramning) och utveckling av tekniken i sig. Centralt är att förstå inte bara tekniken i sig, utan användandet av den. Detta förutsätter även förståelse för organiserandet, varav tekniken utgör en del.

Det är väsentligt att försvarsmakten analyserar vilken kompetens som egentligen behövs och om den utbildning som genomförs eller planeras verkligen leder mot detta mål. Det är då inte alldeles självklart att det (för alla typer av officersbefattningar) är en allmän "akademisering" som behövs. Akademisering drivs av en mängd olika skäl, såväl kompetensrelevanta som för att kunna hävda allmän status i officersyrket genom högskolevärderad och poänggivande utbildning.

Det hittillsvarande karriärsystemet ger individerna kraftfulla incitament till att lämna eller överge tanken på varje form av specialisering (vad är skillnaden mellan "specialisering" och "professionalism"?). Vilka andra professioner (t ex läkare, advokater) har "generalist" som karriärprofil? (Inga vad jag vet). Genom att det är "generalistspåret" som tydligt premieras ser vi gott om högre officerare med bättre kunskaper om organisationen i sig än om dess

Personal, utbildning och övning i NBF

Hur kan Försvarsmakten rekrytera, utbilda och behålla den ledningssystemkompetens som NBF kräver?

”kärnverksamhet” – utövande av dödligt våld. Att utställa karriärincitament i linje med de kompetensbehov som organisationens uppgift medför är en strategisk fråga för alla organisationsledningar, och särskilt i dem där sådan kompetens tar lång tid att förvärva.

Svårt att lämna ett entydigt svar om det är bättre med sammanhållna utbildningar än uppdelade dito, men det skulle kunna vara en nackdel att dela upp utbildning, eftersom möjligheterna till kollektiv dialog, reflektion och syntes minskar. Uppdelad utbildning borde dock kunna vara kvalitativ om den planeras för att medge koppling till praktiserande av vunna kunskaper.

Hoten mot kompetensförsörjningen är en realitet; ett för NBF centralt område är inte premierat. Möjligheterna ligger i förbättring av rekrytering och utbildning, förutsatt att (ånyo) detta sker gentemot en analys av vilka kompetenser som behövs. Av avgörande vikt är karriärincitamenten; att människor vill göra karriär är en realitet. Frågan är således hur olika kompetenser skall värdesättas. Det är märkligt att hävda att en överstelöjtnant med doktorsgrad i ledningssystem måste värderas lägre än Försvarsmaktens lägst avlönade överste.