

Är dagens arméofficerare sämre rustade för en väpnad konflikt?

Abstract

The purpose of this Essay is to study whether Swedish Army Officers of today are less prepared for an armed conflict than their older colleagues.

The study is a text analysis of Meir Finkel's theory on Cognitive and Command Flexibility, Swedish military Doctrines and other relevant documents. A research report put together by Swedish Defence Research Agency examining the process of career development was analysed alongside a report from Swedish National Audit Office on building national defence capabilities. Furthermore, a range of semi-structured interviews were conducted to establish the current level of practical battlefield knowledge among mid senior Army Officers. Two practical examples: Bosnia (BA01) and an observation of exercises made by an officer at the Land Warfare Centre were used to compare Cognitive and Command Flexibility of Officers today with those from earlier generations.

The research shows that due to less focus on practical battlefield training, Officers of today are less prepared for an armed combat. A contributing factor is the organizational mindset shift from commanding troops to handling a wide range of tasks (such as administration) that shaves off important hours from relevant practical exercises. Furthermore, the study pinpoints several reasons for potential knowledge gaps among the Officers.

Nyckelord: Flexibilitet, Försvarsmakten, Doktriner, Officersutbildning, Väpnad strid
Antal ord: 9125

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte och frågeställning	5
1.3 Begrepp	6
1.4 Disposition	7
2 Tidigare forskning	8
2.1 Riksrevisionens rapport	8
2.2 BA01, Bosnien	9
2.3 Träning och övning	11
3 Metod	12
3.1 Metod	12
3.2 Operationalisering	12
3.3 Avgränsningar	13
3.4 Källmaterial	13
3.5 Metoddiskussion	15
4 Teori	16
4.1 Meir Finkels Teori	16
4.2 Försvarsmaktens doktriner	17
4.3 Analysverktyg	18
5 Empiri	19
5.1 Analysverktyget applicerat på semistrukturerade intervjuer	19
5.2 Sammanfattning av Riksrevisionens rapport och inhämtad empiri	21
6 Analys och resultat	22
6.1 Textanalys	22
6.2 Exempelanalys	22
6.3 Resultat	25
7 Slutsatser	26
7.1 Slutsats	26
7.2 Diskussion	29
7.3 Fortsatt forskning	34
8 Referenslista	35
8.1 Litteratur	35
8.2 Myndighetshandlingar	35

8.3	Artiklar och internet	36
9	Bilagor	37
9.1	FOI:s intervjuguide	37
9.2	Egen intervjuguide	41

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Studien behandlar ett inomvetenskapligt problem förknippat med Försvarets strukturella förändringar, såsom fokusförflyttning från nationellt försvar till internationella insatser, införande av nytt befälssystem, och förmågan att föra väpnad strid i nuläget. Mitt särskilda intresse ligger i att studera hur Meir Finkels teori och Försvarets ledningsfilosofi, uppdragstaktik, efterlevs. Uppdragstaktik är:

Krigets krav är utgångspunkten för vår ledningsfilosofi, vilket vi omsätter i en pragmatisk handling. Uppdragstaktik bygger på enkla ledningsprinciper; välutbildade chefer och soldater/sjömän med initiativkraft, beslutsamhet och vilja att ta ansvar; kontinuerlig taktikutveckling; god etik, och stort engagemang med bred ömsesidig tillit i vår organisation¹

Försvarets strukturella förändringar skulle kunna sammanfattas så här: tidigare blev individer med fallenhet för yrket uppmanade redan under värnplikten att söka vidare till officersutbildningen. Sedan år 2006 är officersutbildningen akademisk och därmed öppen för alla med tillräckliga kvalifikationer. År 2008 infördes även specialistofficerssystemet, som var startskottet för Försvarets övergång från enbefälssystemet till ett trebefälssystem². Det är ett omfattande arbete som i skrivande stund ännu ej är färdigställt. Den 7 maj 2021 fastställde Överbefälhavaren (ÖB) att trebefälssystemet skall vara intaget den 1 januari 2023.

Syftet att införa trebefälssystemet är att lönestruktur, kompetens- och karriärutveckling blir tydligare och att systemets kategorier passar bättre internationellt. Det ska också skapa trovärdighet i personal- och befättningsflöden som Försvarets makten är formad efter.³ När trebefälssystemet är implementerat och fungerar förutsetts att kategorierna kan komplettera varandra på bästa sätt, som en målorganisation. Den tilltänkta rollfördelningen är att officeren beslutar om våldsanvändning och ger uppgift och syfte till underställd personal, medan specialistofficeren och gruppchefen kan ses som de som verkställer officerens beslut.

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att undersöka huruvida dagens officersgeneration är sämre rustade för väpnad strid jämfört med sina äldre kollegor samt vad det kan bero på.

¹ Försvarets makten, Militärstrategisk doktrin 16, s. 67

² Från endast en befälskategori, officer, till trebefälssystemet innehållande gruppbefäl, specialistofficer och officer.

³ <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2021/05/trefalssystemet-genomfors-fullt-ut/>

Uppsatsens forskningsfråga lyder:

Är dagens arméofficerare sämre rustade för att leda och hantera en väpnad konflikt?

Studien bidrar till ökad kunskap om hur flexibiliteten påverkas av strukturella förändringar i en organisation som behöver hantera överraskningar, med stöd ur egna dokument och Finkels teori.

1.3 Begrepp

Flexibilitet	Innebär att vi är anpassningsbara, föränderliga och mångsidiga. Flexibilitet är svaret på osäkerhet och överraskning vilket karakteriserar vår krigföring. ⁴
Lednings- och kognitiv flexibilitet	Det är genom flexibel syn på användande av koncept och doktrin som flexibel ledning kan genomföras. Lednings- och kognitiv flexibilitet utgår därmed i grunden från den konceptuella och doktrinära flexibiliteten. Chefens kognitiva kraft används på ett bra sätt om hela organisationen genomsyras av en flexibel syn på koncept och doktrin. ⁵
Krigsorganisationen	KRO, så som armén är organiserad i händelse av krig.
Grundorganisation	GRO, avser armén i fred och innefattar även förvaltning.
Dagens officersgeneration	Avser officerare som är utbildade i Officer 2000 eller officersprogrammet.
Äldre officersgeneration	Avser officerare utbildade i NBO (Nya befälsordningen) eller tidigare.

⁴ Försvarmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2020, s. 33

⁵ Försvarmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2020, s. 33

1.4 Disposition

Resterande delar av uppsatsen disponeras enligt följande.

Kapitel 2 presenterar tidigare forskning. I kapitel 3 redovisas vald metod, operationalisering, vilka avgränsningar som finns samt en metoddiskussion. Vidare i kapitel 4 redogör jag för vald teori samt hur Försvarmaktens doktriner korrelerar med den valda teorin. Här presenteras även analysverktyget för studien. I kapitel 5 appliceras analysverktyget på inhämtad empiri. Kapitel 6 redogör jag för analys och resultat för studien. Slutligen i kapitel 7 redovisas slutsatser, diskussion av resultat och fortsatt forskning.

2 Tidigare forskning

I detta kapitel redovisas tidigare forskning i form av en rapport från Riksrevisionen samt två exempel.

2.1 Riksrevisionens rapport

Riksrevisionen pekar i sin rapport⁶ på att arméns operativa förmåga under försvarsinriktningsperioden 2016–2020 inte varit effektiv.

Utgångsläget för armén i relation till satt inriktning gjorde det mycket svårt. Kostnader för modernare flygplan och ubåtar har trängt undan andra materielprojekt och armén har påverkats i nästan alla projekt under perioden. Detta har i sin tur påverkat den årliga planeringen som gjorts för bl.a. övningar, vilket i realiteten gjort att armén inte uppnått det som riksdag och regering beslutat om.

Försvarsmaktens reducering under 2000-talet och fokusförflyttningen från nationellt försvar till internationella insatser är en viktig del av förklaringen till att armén inte uppnått tillräcklig förmåga i brigaden. Internationella insatser utgick från bataljonen som förbandstyp, vilket gjorde bataljonen till den huvudsakliga organisationen även för krigsförbanden. Uppgifter under internationella insatser skiljer sig från uppgifter kopplade till nationellt försvar. De utgår mer från fasta baser snarare än från rörliga förband och rädslan för egna förluster påverkar agerandet. Det handlar mer om underrättelseinhämtning och samverkan snarare än att samordna strid på marken. Detta gjorde att armén upprätthöll förmågan för att kunna skicka trupper utomlands medan förband som ej deltog internationellt inte hade några krav på sig.

Att bygga försvarsförmåga är att likna ett system av system där en mängd olika delar hänger ihop med varandra. Under perioden med stora nedskärningar och internationellt fokus tappade Försvarsmakten och armén mycket kunskap om både de enskilda delarna i systemet och hur systemet i stort är tänkt att fungera. På grund av detta har omställningen till en krigsorganisation som påbörjades med försvarsinriktningsbeslutet 2015 försvårats och försenats. Det enskilt viktigaste i försvarsinriktningsperioden 2016–2020 var att öka den operativa förmågan i krigsförbanden, det vill säga att föra väpnad strid i brigads storlek mot en kvalificerad fiende. Krigsförbandens duglighet och Försvarsmaktens kunskap att nyttja förbanden utgör operativ förmåga.

Brigaderna har inte fått den framträdande roll som behövs för att utveckla armén. Dessutom har det funnits ett motstånd mot brigaden som krigsförband. Fokus har legat på enskilda bataljoner och kompanier samt utvecklingen av dessa även om brigaden anses vara bäst för armén i strid. Brigadförmåga är en förutsättning för krigsförbandens förmåga i väpnad strid och inte en

⁶ Riksrevisionen 2021:23

summa av ingående förbands förmåga. Dessutom handlar det om de synergieffekter som brigaden ger. Brigaden är optimal som organisationsform eftersom den är balanserad, allsidigt sammansatt med manöverförband och understödjande funktioner. Det först på brigadnivå som kombinerade vapen kan uppnås. Möjligheten till självständigt agerande som brigaden har återfinns inte vid de lägre förbanden.

Att införa brigadförmåga skulle troligen ge mer kvalitativa övningar och kunskap att leda förband i brigadsram.

Varje övningsmoment utvecklar en färdighet kopplad till förbandstypen och för att kunna öva kompani behöver ingående enheter (plutoner) ha uppnått förmågan som krävs för en pluton. Denna övningstrappa bygger på att enheten uppnår tillräcklig förmåga innan nästa steg. Brister i tidigare steg innebär begränsningar i nästa delmoment. Förbanden ska därefter samövas i större kontext: bataljonen och brigaden. Flera krigsförbandschefer påpekar att det finns brister i de olika delmomenten i övningstrappan och att de inte klarar av att träna samtliga uppgifter inom avdelad tid, då tillgång på materiel och längre befattningsutbildningar minskar tid för övrig verksamhet.

Vidare påpekar rapporten att Försvarsmakten fattar avvägningsbeslut på för hög detaljnivå och på för hög nivå i organisationen, i motsats till uppdragstaktikens tanke.

Det framgår även att chefsrollen delvis har påverkats utifrån GRO snarare än militära utgångspunkter. Organisationen bygger mer på kompetensbredd och kompetensbevarande än på att lösa uppgifterna. Flertalet chefer menar att förvaltning och administrativa uppgifter som tidigare hanterades av administrativ personal idag utförs av krigsförbandschefer. Ekonomikontroll tar också tid från arbetet med att skapa krigsförband. Flera regementschefer och krigsförbandschefer påpekar att Försvarsmakten i fred är en förvaltningsmyndighet, vilket påverkar utvecklingen av krigsförbanden negativt.

2.2 BA01, Bosnien

Artikeln⁷ är skriven av biträdande universitetslektor Tony Ingesson vid Lunds universitet på statsvetenskapliga institutionen och publicerades 2017. Nedan presenteras ett referat från artikeln.

BA01, Bosnien

Alla medlemmar i BA01 från förbandschef ner till enskild soldat hade tidigt i sin militära karriär fått lära sig att agera i enlighet med uppdragstaktiken. Hellre ett dåligt beslut än inget beslut alls så länge uppgiften löstes. Detta innebar att regler och ordrar inte alltid behövde lyd.

⁷ Ingesson, *Trigger-Happy, Autonomous, and Disobedient: Nordbat 2 and Mission Command i Bosnia*, 2017

Officerarna i BA01 hade tränats under hela sin militära karriär i detta tankesätt, och förväntades att agera därefter.

När Nordbat 2, som förbandet hette, precis hade blivit insatt i Bosnien i december 1993, hamnade de i sin första av många fientliga kontakter med en av de stridande parterna. En svensk skyttepluton skulle avlösa ett kanadensiskt förband som hade till uppgift att skydda ett övergivet sjukhus i ett avlägset område. När avlösningen var avklarad dök en kroatisk styrka upp och minerade av den enda vägen in till svenskarnas gruppering, vilket omöjliggjorde att förstärka plutonen.

Kroaterna ställde därefter ett ultimatum till svenskarna: överlämna de muslimska sjuksköterskorna så låter vi er vara. Plutonchefen, Kapten Simson anropade sin bataljonschef och orienterade honom om läget och fick till svar att lösa problemet själv eftersom han var chef på plats. Kapten Simson vägrade att överlämna sjuksköterskorna och beordrade sin pluton att göra sig färdiga för strid.

Klart underlägsna både i materiel och personal insåg Kapten Simson att de troligen inte skulle klara av att stå emot ett regelrätt anfall mot sin gruppering. Trots detta vägrade han att överlämna de muslimska sjuksköterskorna och ge upp. Resultatet blev att kroaterna besköt dem med granatkastare men svenskarna behöll sin gruppering. Några timmar senare kom ett nytt ultimatum från kroaterna: sjuksköterskorna kunde stanna om kroaterna fick fritt tillträde till området. Kapten Simson vägrade återigen att låta sig styras av kroaterna och situationen var spänd under hela natten, med svenskarna i full stridsutrustning grupperade i sina försvarsställningar. På morgonen avbröts kroaterna sin förhandling med svenskarna och lämnade sedan platsen och släppte sina ultimatum.

Nordbat 2 hade visat sin förmåga i en komplex situation. Trots att de var underlägsna i styrka, uppnådde de en strategiskt viktig vinst som ett resultat av en plutonchefs beslutsamhet.

När Nordbat 2 blev beskjutna sköt de ofta tillbaka vilket gjorde att de frekvent bröt mot FN mandatet som hela insatsen byggde på. Chefen för Nordbat 2, Överste Henricsson, klargjorde att han inte skulle lyda instruktioner som hindrade honom från att lösa uppgiften. Vid ett tillfälle när regeringen ville få tag i honom sa han till sin sambandsofficer: meddela dem att förbindelsen är bruten tills jag kan ge en klar lägessammanfattning.

Vid flera andra tillfällen vägrade Nordbat 2 att styras av de stridande parterna och ingrep för att skydda flyktingar samt agerade för att avbryta mörkläggningar av etnisk rensning. Vid dessa tillfällen innebar det att de forcerade vägspärrar och dylikt för att uppnå sitt mål.

2.3 Träning och övning

Artikeln⁸ är skriven av överstelöjtnant Ola Palmquist som tjänstgjort som taktiklärare vid Markstridsskolan. Artikeln publicerades 2022 på Kungliga Krigsvetenskapsakademien.

Träning och övning

Vid en fältövning med elever från Markstridsskolan som genomfördes i Skåne skulle eleverna tränas i bedömning. Brigaden med tillhörande bataljoner var grupperad i området norr om Kristianstad när övningsledningen iscensatte en landstigning i Åhus. Brigadens uppgift var att avvärja landstigningen. Till lärarens frustration och förvåning började eleverna ta fram sina bärbara datorer, fickminnen för bedömning och började prata om preliminära målbilder. Läraren hade snarare förväntat sig ”Brigaden anfaller omedelbart på stridstriangel över Europavägen mot ÅHUS i avsikt att avvärja landstigning. Gräns mellan främre bataljoner är FJÄLKINGE-GÄLLTOFTA. Framåt, kompletteringar kommer efter hand!”. Detta beteende kunde också observeras vid ledningsövningar då staber gjorde likadant som eleverna. Diskussionerna tenderar bli mer åt metodhållet än att faktiskt diskutera taktik.

Under ledningsövningar vid Markstridsskolan händer det ibland att bataljonschefen påpekar att utgångsläget som var planerat inte gick att använda och att övningsledningen är underkänd för att de iscensatte friktioner. Eller att en brigadstab innan övningsstart inte vill hantera några överraskningsmoment.

⁸ Palmquist, *Hur ser en officersutbildning som gynnar uppdragstaktik ut?*, 2022

3 Metod

3.1 Metod

Studien är en textanalys⁹ som med valt strata från Finkels teori, Försvarmaktens doktriner och annan relevant litteratur¹⁰, tillsammans med semistrukturerade intervjuer, ska analysera om dagens arméofficerare är sämre rustade för att hantera en väpnad konflikt. Ansatsen i studien är kritisk realism¹¹ och metoden är reduktiv¹² och svaret på frågeställningen är hypotetiskt men resultaten kan anses vara probabilistiska¹³. Valet av kritisk realism är gjort eftersom de generativa mekanismerna¹⁴ inte är observerbara medan effekterna är observerbara. Detta gör studien varken kvalitativ eller kvantitativ och kan innebära att studien behöver modifieras eller korrigeras när fler observationer eller bevis kommer fram.

Inledningsvis studerades Finkels teori för att kunna avgränsa ämnet och fokusera arbetet. Vidare inhämtades kunskap från doktriner och tidigare forskning. Forskning från FOI och Riksrevisionen studeras för att både få helhet och detaljer kring nuläget. Egna semistrukturerade informantintervjuer genomförs för att komplettera underlaget.

Inhämtat underlag från samtliga semistrukturerade intervjuer och Försvarmaktens doktriner tematiseras för att få en tydlig struktur för fortsatt arbete. Till sist presenteras slutsatser och förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

3.2 Operationalisering

För att på ett lämpligt sätt kategorisera inhämtad empiri mot doktriner har jag valt begreppen *Individnivå och Organisationsnivå* för mitt analysverktyg. Teorin talar om kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet. Generellt skulle individnivå motsvara den kognitiva flexibiliteten och organisationsnivå motsvara ledningsflexibilitet. För att fånga in hela spektrat av intervjuunderlagen valdes dessa, då de gav mig följande fördelar: kunna täcka ett bredare perspektiv, underlätta förståelsen för läsaren samt möjliggöra gränsöverskridande mellan kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet. Respektive exempel används för att belysa när flexibiliteten fungerar eller inte fungerar, studien ska således inte ses som en jämförelse mellan två fall.

⁹ Esaiasson m.fl, *Metodpraktikan*, 2017, s. 211–212

¹⁰ Försvarmakten, *Vår militära profession*, 2017

¹¹ Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2020, s. 53

¹² Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2020, s. 53

¹³ Esaiasson m.fl, *Metodpraktikan*, 2017, s. 121

¹⁴ Bryman, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2020, s. 53

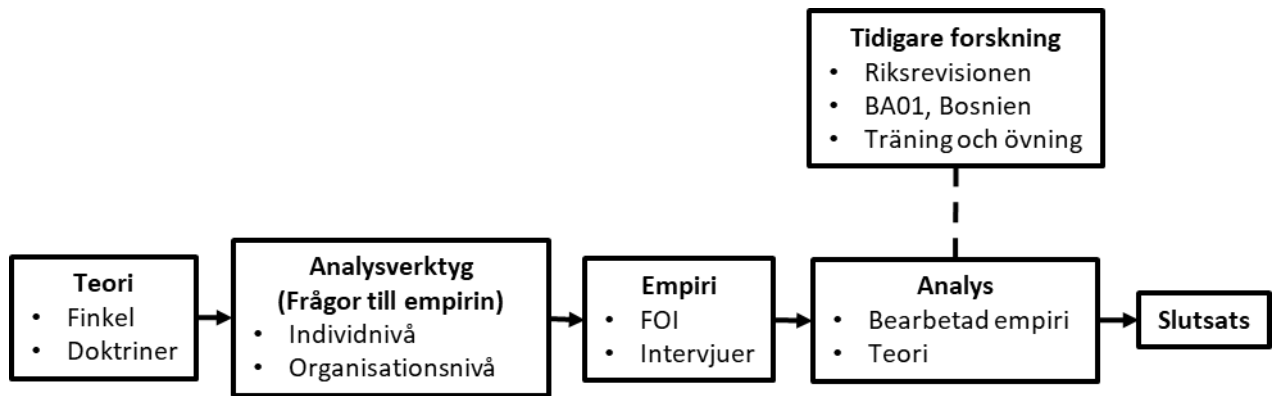


Fig 3.2 Utvisar arbetsgången samt hur delarna korrelerar med varandra.

3.3 Avgränsningar

Forskningsfrågan i denna studie avser att undersöka dagens officersgeneration. Jag har valt att följa de avgränsningar som mina källor har gjort enligt följande: FOI berör endast arméofficerare och Riksrevisionen ger ett organisationsperspektiv på armén under perioden 2000–2020.

Rekrytering och formell utbildning är två omfattande och egna ämnesområden som skulle kräva egna studier i sig därav berörs dem minimalt.

3.4 Källmaterial

Vald teori och Militärstrategisk doktrin 2016 tillsammans med inhämtat intervjuunderlag är primärkällor i studien. Doktrin för gemensamma operationer 2020 tillsammans med övriga Försvarsmakts dokument är sekundärkällor då de refererar till Finkels teori eller andra styrande dokument. För att komplettera studien används artiklar och underlag från internet och ska här ses som sekundärkällor då de återger fakta och observationer från andra källor.

Begreppsvaliditeten¹⁵ kan anses vara god då samtliga doktriner och relevanta dokument kommer från myndigheter. Reliabiliteten¹⁶ är hög då empirin utgår både från FOI och Riksrevisionens rapporter samt att de undersöker armén utifrån nuläget. Rådata från intervjuerna finns hos författaren, intervjuguider finns som bilaga.

Forskning som genomfördes mellan 2018–2021 av FOI på uppdrag av Försvarsmakten avhandlar hur omedveten bias kan påverka viktiga beslut i form av befordringar och karriärutvecklingar i armén. Det är inte frågor krig bias i sig som är relevanta. För min empiri

¹⁵ Esaiasson m.fl, *Metodpraktikan*, 2017, s. 59–61

¹⁶ Esaiasson m.fl, *Metodpraktikan*, 2017, s.58, 64–66

använder jag mig av den rådata som inhämtades till undersökningen genom tjugofyra semistrukturerade intervjuer. Deltagarna bestod av både män och kvinnor, officerare, specialistofficerare och civilanställda. Alla med olika befattningar såsom regementsförvaltare, bataljonschefer, medarbetare och HR-personal. Sjutton deltagare valdes ut för sin insyn eller sitt direkta deltagande kring karriärutveckling av officerare. Deltagarna tjänstgör vid personalstaben på Hökvarteret, Arméstaben eller något av de fyra utvalda förbanden. Sju semistrukturerade intervjuer genomfördes med officerare som befinner sig mitt i karriären som valdes ut slumpmässigt med kriteriet kapten eller major och tjänstgör eller har tjänstgjort på en av de fyra valda förbanden.

FOI:s analys av inhämtad empiri utgick från Miles och Hubermans ramverk¹⁷, ett sätt att kvalitativt sätt analysera data. Analysen genomfördes i tre faser: gruppering av insamlat material, beskrivning av materialet och slutsatsdragande. Processen var iterativ då nya grupperingar tillkom och ändrades under arbetets gång. Försvarsmaktens relevanta dokument har använts för beskrivningar av processer för karriärutveckling. Målet var att fånga huvuddragen i respondenternas upplevelser och beskrivningar.

Författarens egna informantintervjuer är genomförda med personal från armén som har mångårig erfarenhet av truppföring, stabstjänst och förbandsträning från olika arméregementen. Deltagarna är utbildade i både gamla och nya utbildningssystemet för officerare. Samtliga är kaptener eller majorer samt konverterade officerare¹⁸ med bakgrund som bataljonschef, kompanichef, stabsofficerare i bataljons- eller brigadstab eller funktionschef. Deltagarna valdes ut pga sin erfarenhet och insyn i hela armén. Alla har utvärderat förband och staber under större övningar. Syftet med intervjuerna var att komplettera FOI:s rådata och se om förmågan hos officerare har förändrats efter att nya officersprogrammet har införts.

Underlaget från Riksrevisionen kommer efter en granskning som gjordes 2021. Anledningen var att Försvarsmaktens operativa förmåga inte hade nått den nivå som avsågs med försvarsinriktningsbeslutet 2015, det vill säga kunna verka med två brigader fram till 2020.¹⁹

De valda exemplen är inte nödvändigtvis normerande för respektive officersgenerationer men lämpliga för att påvisa uppdragstaktik när den fungerar som bäst och som sämst. För att ha en relevans behöver exemplen vara svenska, där svenska officerare tillämpar sitt yrkeskunnande i en relevant miljö (skarp insats eller större övning) samtidigt som de förhåller sig till uppdragstaktik. Vidare behöver exemplen ha ett större förband (minst bataljon) i fokus. Anledningen är att tidigare generationer hade större kunskap om större förband (brigad) medan de senaste decennierna har mindre enheter (kompani) fått mer fokus. Exempelen behöver också vara relativt aktuella även idag.

¹⁷ David m.fl, *Samhällsvetenskaplig metod*, 2016, s. 278

¹⁸ Individer utbildade som taktisk officer i tidigare utbildningssystem men som övergått till specialistofficer som en del av trebefälssystemet.

¹⁹ Riksrevisionen 2021:23

3.5 Metoddiskussion

Med det valda upplägget kommer studien att behöva hålla isär de olika metoderna och arbetsätten. Inhämtad empiri från olika källor kan anses ha olika dignitet, vilket hanteras genom ett tydligt analysverktyg som strukturerar underlaget. På så sätt minimeras även egna tolkningar av inhämtad empiri och allt underlag blir objektivt bearbetat genom hela studien. Dessutom minimeras risken att studien mynnar ut i en empirisk generalisering²⁰.

Eftersom huvuddelen av empirin består av observationer kan studien ha ett induktionproblem.²¹ Detta minimeras genom att svaret på frågeställningen är hypotetiskt och resultaten är probabilistiska.

²⁰ Esaiasson m.fl., *Metodpraktikan*, 2017, s. 80

²¹ Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, 2019, s. 46

4 Teori

4.1 Meir Finkels Teori

*Flexibilitet innebär att vi är anpassningsbara, föränderliga och mångsidiga. Flexibilitet är svaret på osäkerhet och överraskning vilket karaktäriserar vår krigföring.*²²

Meir Finkel tar i sin bok *On flexibility*²³ upp och diskuterar fyra s.k. stratan. Grundfrågan som han utgår ifrån är hur en armé ska kunna anpassa sig till överraskningar. Han menar att det finns fyra olika områden som behövs tas hänsyn till för att klara av att hantera oförutsedda händelser: konceptuell och doktrinär flexibilitet, organisatorisk och teknologisk flexibilitet, lednings- och kognitiv flexibilitet samt flexibilitet genom snabbt lärande och spridande av nya kunskaper. I *Doktrin för gemensamma operationer*²⁴ är Finkels samtliga stratan med som en del av förhållningssättet flexibilitet.

Finkels första strata, *Conceptual and Doctrinal Flexibility*²⁵, bygger på en atmosfär som uppmuntrar kritiskt tänkande, där all personal kan lägga fram åsikter och idéer som utmanar gällande doktrin och taktik.

Andra stratat, *Organizational and Technological Flexibility*²⁶, handlar om att åstadkomma en balans mellan mångsidigheten hos olika vapensystem och funktioner som möjliggör ett samspel beroende på situation.

Tredje stratat, *Cognitive and Command and Control Flexibility*²⁷, handlar om förmågorna för att uppnå kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet.

Finkels fjärde och sista strata, *Mechanism for lesson learning and rapid dissemination*²⁸, avhandlar hur en organisation omhändertar lärdomar från oförutsedda händelser och sprider dessa i alla nivåer inom organisationen.

Fokus i studien är Finkels tredje strata: Cognitive and Command and Control Flexibility, som till stor del bygger på det första.

Kognitiv flexibilitet är ett individuellt drag hos en officer och påverkar dennes förmåga att hantera oförutsedda händelser genom att improvisera fram en gångbar lösning. Ledningsflexibilitet är det synsätt inom organisationen som ger officeren möjlighet att kunna fatta nödvändiga, självständiga och kreativa beslut utan att behöva fråga överordnad. Motsatsen

²² Försvarsmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2020, s. 33

²³ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s. 55–120

²⁴ Försvarsmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2020, s. 33

²⁵ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s. 55–72

²⁶ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s. 73–97

²⁷ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s. 98–110

²⁸ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s. 111–120

är Command Rigidity där nya idéer och synsätt förkastas till förmån för det formellt uttalade i doktriner och styrande dokument.

Ledningsflexibilitet kan förutses av den kognitiva flexibiliteten eftersom ett flexibelt ledningssystem inte kan existera om inte officerare har ett flexibelt tänk.²⁹ Såväl kognitiv flexibilitet som ledningsflexibilitet mäts i det antal förändringar som en officer klarar av att hantera som svar på en oförutsedd händelse, i synnerhet av en teknologisk eller doktrinär karaktär. Detta påverkar hur utbildning och träning genomförs inom organisationen. Kognitiv flexibilitet är ett universellt erkänt krav på framtida chefer och vikten läggs här på chefens förmåga att hantera verkligheten ute på slagfältet.³⁰

4.2 Försvarsmaktens doktriner

Liknande förhållningssätt och resonemang som Finkel beskriver återfinns även i Försvarsmaktens doktriner och dokument.

*Militärstrategisk doktrin 2016 (MSD16)*³¹ beskriver egenskaper som ömsesidigt förtroende, ledarskap och lojalitet som en grundförutsättning för uppdragstaktik. Dessa egenskaper byggs upp över tid på samtliga nivåer.

Om officerare ska våga och kunna ta initiativ och fatta beslut så krävs också en bra helhetsförståelse för att uppnå bra resultat. Då är kritiskt tänkande och självständighet i form av analytisk förmåga och förmågan att dra slutsatser helt vital, vilket också är en del i vår militära profession och avgörande för vår militära effekt. Förmågan hos personalen att göra viktiga bedömningar kommer genom mångårig utbildning och erfarenhet.

Väpnad strid ställer stora krav på ovanstående egenskaper och förmågor för att kunna möta oförutsedda händelser och anpassa eget uppträdande därefter för att nå bästa resultat. Här är det viktigt att verklig erfarenhet i teori och handling får den plats och betydelse som krävs i både utbildning och övning.

I *Doktrin för gemensamma operationer* står:

*Det är genom en flexibel syn på användande av koncept och doktrin som flexibel ledning kan genomföras. Lednings- och kognitiv flexibilitet utgår därmed i grunden från den konceptuella och doktrinära flexibiliteten. Chefens kognitiva kraft används på ett bra sätt om hela organisationen genomsyras av en flexibel syn på koncept och doktrin.*³²

²⁹ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s. 99

³⁰ Finkel, *On Flexibility*, 2011, s 101

³¹ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin*, 2016

³² Försvarsmakten, *Doktrin för gemensamma operationer*, 2020, s. 33

I *Vår militära profession*³³ beskrivs det primära uppdraget för officeren som att leda förband och besluta om militärt våld för att lösa en uppgift. Därför handlar officersprofessionen ytterst om att vara chefer i väpnad strid, som också innebär att de under mycket svåra förhållanden och med dåligt beslutsunderlag ska kunna fatta beslut och ta ansvar för konsekvenserna. Krigsförband ska ledas så att de uppnår sina mål.

För att officerare ska bli dugliga krävs systematisk teoretisk utbildning och praktisk träning. Ett brett kunskapsområde som inrymmer flera färdigheter och insikter krävs för att utgöra basplattan för militärt våldsutövande och avgörande för individens skicklighet. Gemensamma operationer både nationellt och internationellt ska var naturligt för officeren.

4.3 Analysverktyg

Analysverktyget är konstruerat utifrån teorin och Försvarmaktens doktriner för att kunna strukturera inhämtad empiri samt för att öka objektiviteten i studien.

Individnivå

- Hur tillskansar sig officeren de kunskaper och erfarenheter som behövs?
- Varför är de kunskaperna och erfarenheterna viktiga?
- Vilka befattningar är gynnsamma för officeren?
- Vilka egenskaper värderas för att göra officerskarriär inom armén?
- Hur bedöms officerens prestation?
- Vilka krav bedöms officeren mot?

Organisationsnivå

- Har utvecklingen för officeren förändrats idag?
- Hur påverkar arméns generella fokus officerens förmåga?

³³ Försvarmakten, *Vår militära profession-Agera när det krävs*, 2017

5 Empiri

5.1 Analysverktyget applicerat på semistrukturerade intervjuer

Individnivå

Hur tillskansar sig officeren de kunskaper och erfarenheter som behövs?

Huvuddelen av intervjudeltagarna berör vikten av truppföring på olika sätt och menar att det är KRO som är grunden. Kraven anses var lika idag som tidigare i KRO, vilket också styrker vikten av truppföring, då det är avgörande för att arméofficeren ska tillgodogöra sig tillräcklig kunskap och erfarenhet. Vidare menar intervjudeltagarna att det är viktigt för officeren att prövas som chef i sin krigsbefattning för att införskaffa sig en basplatta att stå på. Truppföringstiden påverkar hur mycket erfarenhet och kunskap som officeren kan tillgodogöra sig. Det uppgavs att det finns en rädsla att truppföra idag, något som sågs som en anomali hos den äldre officersgenerationen, vilket påverkar officerens förmåga negativt. Här uppger några intervjudeltagare att dagens officersgeneration blivit sämre på att ta åt sig feedback, vilket påverkar deras förmåga att truppföra. Andra menar att dagens officerare är rädda att fatta fel beslut, vilket gör att de tappar initiativet i stridssituationer.

Varför är de kunskaperna och erfarenheterna viktiga?

Här uttrycker intervjudeltagarna att kompetens inom respektive nivå är viktigt då det skapar förtroende och ger ett naturligt urval för nivåhöjande utbildning. Det är också kompetensen som avgör lämpligheten, vilket prövas under övningar. Att ha erfarenhet inom samtliga delar på t.ex. ett typkompani var en grundpelare tidigare, vilket gav en viss bredd hos officeren. Förmågan i krigsbefattningen har minskat idag pga tiden som respektive officer har på sin befattning, vilket leder till kravunderskridande på högre nivåer.

Vilka befattningar är gynnsamma för officeren?

Här uppger några av intervjudeltagarna att klassiska befattningar som plutonchef och kompanichef är karriärbefattningar medan stabsbefattningar inte är lika högt värderat. Det framgår också att officeren ska på vissa förband ha haft vissa befattningar medan på andra förband räcker det att officeren har presterat bra för att gå vidare i karriären. Underlaget är inkonsekvent och beror väldigt mycket på vem som får frågan.

Vilka egenskaper värderas för att göra officerskarriär inom armén?

Intervjudeltagarna menar att rollen som chef kräver individer med mod att agera och viljan att ta på sig ansvar och uppgifter. Ett annat sätt som det uttrycks på är att officeren ska vara chef 80 procent och fackman 20 procent. Detta påverkas dock av den minskade truppföringstid som erhålls idag jämfört med tidigare. Militära chefer behöver en intellektuell spänst och teknisk förmåga.

Hur bedöms officerens prestation?

Här uppvisar underlaget en inkonsekvens då vissa anser att truppföring i KRO är viktigt medan andra anser att kunskaper i GRO som t.ex ekonomi, materiel och personalansvar väger tungt. Intervjudeltagarna menar att det ibland är otydligt och inte stringent över organisationen. Officeren behöver inte vara den bästa plutonchefen eller kompanichefen för att nå långt utan det räcker i vissa fall att de har potential mot högre nivå. Detta påvisar otydligheten då officeren hypotetiskt kan vara underkänd i sin befattning och ändå anses ha potential mot högre nivå då tidigare befattningar endast ska bockas av för fortsatt karriär. Här skapas vissa av de kravunderskridanden som nämnts tidigare. Truppföring var uttalat mer meriterande tidigare jämfört med idag, vilket gjorde att denna typ av problematik minimerades.

Vilka krav bedöms officeren mot?

På vissa förband ska du haft vissa befattningar medan på andra förband ska du gjort ett bra jobb och på några förband kommer alla in som sökt, så länge de inte bryter mot värdegrunden. Således uppvisar underlaget återigen en inkonsekvens, vilket gör att kravunderskridanden blir svåra att minimera. Ett annat exempel som framgår av intervjudeltagare är att det blir svårt när förbanden sätter upp olika krav när officeren senare ska hanteras centralt av chefs- och personalutvecklingssektionen (CPUS). De framhåller att alla borde hanteras lika innan de når CPUS. Förr var truppföring styrande och det var tydligt vilka krav som gällde för att få bra vitsord, tjänstgöringsomdöme och resultat på skolor. Officeren ska ha tjänstgjort i sådan omfattning att hen kan klara av nästa nivå.

Sammanfattningsvis är truppföring i KRO den enskilt viktigaste komponenten för att officeren ska utveckla sin förmåga och öka sin lämplighet för högre nivåer. Med högre fokus i KRO minimeras riskerna för att kravunderskridande förekommer. Olika kravställning ute på förbanden påverkar officerens utveckling negativt.

Organisationsnivå

Har utvecklingen för officeren förändrats idag?

Här menar några av intervjupersonerna att det finns en tendens att det blir fler karriärister som vill göra en snabb karriär, annars kan de välja att sluta inom Försvarsmakten. En del menar att arenan blivit mer komplex idag och ställer andra krav då nya materielsystem införs. Huvuddelen menar dock att kravet inom KRO är den stora skillnaden idag jämfört med tidigare och att truppföring borde vara ett krav. Fokusförflyttningen från nationellt försvar till internationella insatser är en viktig del av förklaringen att officerare övats mindre i KRO. De olika kraven som finns ute på förbanden påverkar den centrala personalplaneringen negativt då officerarna inte har en gemensam basplatta. En del anser att det är mindre resultatfokuserat och mer relationsfokuserat idag. Prestation och kompetens får stå tillbaka för social kompetens, vilket skapar godtycklig bedömning vad gäller personalförsörjning och befordran. Att olika entiteter uttrycker olika saker påverkar möjligheten för den enskilde officeren att utveckla önskad kompetens och erfarenhet utifrån doktriner. Slutligen menar vissa att centrala staber inte kan

vänta på att ersätta personal pga pensionsavgångar eftersom kompetensen håller på att försvinna.

Hur påverkar arméns generella fokus officerens förmåga?

En del av intervjupersonerna uppger att det går för fort för dagens officerare för att få tillräcklig erfarenhet, vilket kan göra att de blir för tunna i kompetensen. Tillgång och efterfrågan på officerare på en viss nivå gör att man behöver göra kravunderskridande. Officerarna själva upplever att det går lite för fort på respektive befattning och mer tid hade varit gynnsamt för att få mer erfarenhet. En del av officeren idag vet inte vad som förväntas av dem praktiskt i respektive befattning trots att det finns befattningsbeskrivningar. Krigsförbanden har blivit sämre med tiden då den praktiska erfarenheten minskat eftersom möjligheten att truppöra blivit begränsad. Vidare menar några att rotera befattningar både inom och utom förbandet är viktigt då det ger andra perspektiv, medan andra tycker att det är orimligt och föråldrat att rotera befattningar och att det inte borde vara obligatoriskt. Tidigare var rotationen naturlig, nu sker den indirekt med kortare tid på varje placering. Detta styrker tidigare empiri om kravunderskridande och vikten av att tillgodogöra sig tillräcklig kunskap och erfarenhet.

Sammanfattningsvis har otydliga styrningar skapat olika kravställningar ute på förbanden. Detta har ökat risken för att officeren inte utvecklat tillräcklig kompetens och att hen blir för tunn i kompetensen på högre nivå. Dessutom visar empirin att fokusförflyttningen från KRO påverkat officerens förmåga i krigsbefattningen negativt.

5.2 Sammanfattning av Riksrevisionens rapport och inhämtad empiri

Empirin visar att truppföring i KRO med större förband är en förutsättning för att den enskilde officeren på individnivå såväl som armén på organisationsnivå ska kunna utveckla tillräcklig förmåga att föra väpnad strid mot en kvalificerad motståndare. Brigaden ska vara normerande. Vidare behöver tydligare kravställning implementeras tvärsöver organisationen för att minimera kravunderskridande på samtliga nivåer. Truppföring med nationellt försvar i fokus är den enskilt viktigaste komponenten för att träna kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet. Dessutom behöver armén bli tydligare i sin styrning för att förbanden ska kunna bygga sina krigsförband via övningstrappor och minimera att ”administrativa” uppgifter tar överhand gentemot krigsförbanden.

6 Analys och resultat

6.1 Textanalys

Vi utgår från kärnan av Försvarets ledningsfilosofi, uppdragstaktik.

Krigets krav är utgångspunkten för vår ledningsfilosofi, vilket vi omsätter en pragmatisk handling. Uppdragstaktik bygger på enkla ledningsprinciper; välutbildade chefer och soldater/sjömän med initiativkraft, beslutsamhet och vilja att ta ansvar; kontinuerlig taktikutveckling; god etik, och stort engagemang med bred ömsesidig tillit i vår organisation.³⁴

Både Riksrevisionen och intervjuunderlagen påvisar brister i nuläget av hur väl armén efterlever vald ledningsfilosofi.

Försvarets fokusflyttning från nationellt försvar till internationella insatser har inneburit att förmågan att föra väpnad strid på marken mot en kvalificerad motståndare har minskat inrikes till förmån för att skicka trupp utomlands. Förband som inte avsågs nyttjas utomlands hade i realiteten ingen kravställning på förmåga, vilket inneburit att officerare som tillhörde dessa enheter inte tränades tillräckligt. I och med detta minskades både möjligheten att utveckla den enskilda officerens förmåga liksom krigsförbandens förmåga. Om inte krigets krav längre är en utgångspunkt för arméns verksamhet, blir det svårare för personalen att uppnå det som beskrivs i våra doktriner.

6.2 Exempelanalys

BA01

BA01 belyser officerare som genom träning och övning i KRO tillskansat sig god erfarenhet och kompetens. De hade övats i att fatta beslut under tidspress och förstod innebörden av uppdragstaktik, där syftet med uppgiften är viktigare än själva uppgiften i sig.

Individnivå

Officerarna hade en väl utvecklad kognitiv flexibilitet då de redan från början tränats i KRO med brigaden i fokus. Något som både intervjuunderlaget och Riksrevisionen anser vara gynnsamt. De hade också blivit utbildade i uppdragstaktik där det var bättre att fatta ett beslut än att inte göra något alls, vilket innebar att de kunde frångå given order så länge syftet med uppgiften löstes. Eftersom det var ett krav att truppföra tidigare fick de inte vidareutbilda sig

³⁴ Försvarets, Militärstrategisk doktrin 16, s. 67

om de inte hade truppfort. Det var också under träning och övning som de visade att de hade tillräckligt hög förmåga och erfarenhet, och vikten av träning återfinns i empirin.

KRO med brigaden i fokus var plattformen som utvecklade officerares förmåga att hantera väpnad strid på olika nivåer, vilket gjorde att samtliga officerare hade god förståelse för ingående system i en brigad som en tydlig basplatta. Konstruktiv kritik var ett återkommande inslag.

Organisationsnivå

Eftersom organisationen var tydlig i vilka krav som den enskilde officeren skulle uppnå innan vidareutbildning, minimerades kravunderskridanden. Detta innebar också att när officeren hamnade på högre befattningar hade hen både tillräcklig kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet i KRO och inom sitt område, vilket var gynnsamt för hens befattning på högre nivå.

Med ett tydligt krav och en tydlig basplatta kunde den äldre officersgenerationen lättare fokusera på att införskaffa sig tillräcklig erfarenhet och förmåga för att leda väpnad strid, vilket även påvisas i Riksrevisionens rapport.

BA01 fick både hantera överraskningsmoment, beskjutningar och andra utmaningar. Alla dessa friktioner kom från olika självständiga parter men BA01 navigerade sig igenom dessa problem som de själva inte kunde påverka. Dessutom gick de utanför ramarna och tänjde på gränserna för att lösa uppgiften, enligt den uppdragstaktik som de var tränade. BA01 kan således ses som ett gott exempel för uppdragstaktiken applicerat i verkligheten.

För att sammanfatta denna del av analysen kan det anses att officerarna hade en hög nivå av kognitiva flexibilitet och ledningsflexibilitet.

”Träning och övning”

Träning och övning belyser brister i KRO hos officerarna. Därmed har de också svårare att agera med uppdragstaktiken som grund, vilket gör det besvärligare att hantera oförutsedda händelser och de faller tillbaka på metoden.

Individnivå

Enligt överstelöjtnant Palmquist borde följande order givits: ”Brigaden anfaller omedelbart på stridstriangel över Europavägen mot ÅHUS i avsikt att avvärja landstigning. Gräns mellan främre bataljoner är FJÄLKINGE-GÄLLTOFTA. Framåt, kompletteringar kommer efter hand!”

Av någon anledning gavs inte den ordern av eleverna, i stället tog de fram sina bärbara datorer och ordermallar. Att elever under utbildning inte alltid kan förstå vad som förväntas är rimligt. Men att vissa bataljonschefer påstår att det är övningsledningens fel att förbandet inte lyckades med uppgiften är anmärkningsvärt. Övningsledningen ska öva och träna krigsförband och

chefer. När krigsförbandschefer behöver hantera fler administrativa uppgifter, påverkas deras möjlighet att skapa fungerande krigsförband eller att själva få träna. Detta återfinns även i empirin.

I orderexemplet valde officerarna att följa planeringsmodellen som innebar att viktig tid gick förlorad. Eftersom strid är en kamp om tid innebar det att de tappade initiativet i striden. Här kan den brist på kvalitativa övningar som Riksrevisionen tog upp göra sig gällande.

Organisationsnivå

Vi utgår även här ifrån orderexemplet: ”Brigaden anfaller omedelbart på stridstriangel över Europavägen mot ÅHUS i avsikt att avvärja landstigning. Gräns mellan främre bataljoner är FJÄLKINGE-GÄLLTOFTA. Framåt, kompletteringar kommer efter hand!”

Att ta fram sina bärbara datorer, fickminnen för planeringsmodellen och börja prata om preliminära målbilder innebar att värdefull tid gick förlorad. Beteendet observerades också vid ledningsövningar då staber gjorde likadant som eleverna. Detta kan tyda på en ovana samt att arméns fokus inte varit nationellt försvar och KRO, vilket empirin återspeglar.

Att bygga officerare som har förmåga att anpassa sig till händelseutvecklingen under stark tidspress kräver att de utsätts för alla möjliga friktioner under träning och övning. Officerarna behöver både fatta beslut och få konstruktiv kritik i dessa situationer för att utvecklas. Detta i syfte att både utveckla kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet, vilket även intervjuerna påvisade.

Ovanstående visar på officerens bristande förmåga både i kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet, bl.a. på grund av att armén inte haft KRO i fokus utan istället fokuserat på internationella insatser, som Riksrevisionen också påpekar.

6.3 Resultat

Syftet med uppsatsen är att undersöka huruvida dagens officersgeneration är sämre rustade för väpnad strid jämfört med sina äldre kollegor samt vad det kan bero på.

Resultaten av analysen visar följande:

- Den kognitiva flexibiliteten och förmågan att föra väpnad strid har minskat hos dagens arméofficerare. Arméofficerare måste öva i rätt kontext och få adekvat återkoppling om de ska utveckla den kognitiva flexibiliteten. Kraven att föra väpnad strid är detsamma som förr.
- Ledningsflexibiliteten har också minskat då den är beroende av den kognitiva flexibiliteten enligt teorin. En tydlig basplatta inför utbildningar och övningar är viktig då frånvaron av den annars påverkar kvalitén i den fortsatta träningen.
- Målsättningarna i doktrinerna och relevanta dokument uppnås inte bl.a. på grund av otydliga krav som är utbredda tvärsöver organisationen. Detta skapar kunskapsluckor både i den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten.
- De strukturella och ekonomiska förändringarna samt fokusförflyttningen som skett under 2000-talet har på ett negativt sätt påverkat armén och personalens förutsättningar att leda krigsförband.

7 Slutsatser

Följande kapitel redogör för slutsatserna och utgör en diskussion där insamlat material förenas med mina reflektioner i den senare delen.

7.1 Slutsats

Är dagens arméofficerare sämre rustade för att leda och hantera en väpnad konflikt?

Resultaten av analysen leder till slutsatsen att dagens officersgeneration är sämre rustade för att hantera en väpnad konflikt.

I empirin nämns kravunderskridande på individnivå och organisationsnivå bl.a. på grund av olika kravställningar på förbanden och tidigare kunskaper hos officersaspiranter.

Tidigare mönstrade man, fick en befattning, gjorde sin värnplikt, blev uppmanad att söka till officersprogrammet, utbildade sig och kom tillbaka till samma förband och oftast även samma kompani som man var grundutbildad på. Fördelen med detta system var att individen redan hade blivit bedömd och testad i olika situationer under 10–15 månaders tid och visat fallenhet för befattningen och lämplighet för yrket. Det gav en högre lägstanivå redan från början. Idag mönstrar man, gör sin värnplikt och sedan söker man in enligt högskoleförordningens regler till officersprogrammet. Därefter kommer man ut som allmänofficer, och tidigare kunskaper och förmågor omhändertas inte på ett lika tydligt sätt som förut. Fördelen med detta system å andra sidan är en högre akademisk förmåga hos officeren, men fallenhet och lämplighet för yrket blir underordnat. Det betyder i praktiken också att vem som helst kan söka in till officersutbildningen så länge de har godkänd värnplikt eller motsvarande i bagaget.

Låt mig visa med ett praktiskt exempel: mönstringen avgjorde ifall individen hade tillräckliga egenskaper för att kunna tillträda chefsbefattningar och även vilken typ av befattningar som hen skulle kunna tänkas behärska utifrån provresultaten. Således kunde inte individer som inte uppfyllde kravprofilen för chefsbefattningar under sin värnplikt söka och genomgå officersutbildning. Däremot så har det blivit en möjlighet i dagens system, vilket per definition skulle kunna kallas för kravunderskridande och att kompetensluckor uppstår. Om fel individ hamnar på fel position riskerar vi oåterkalleliga kunskapsluckor både i kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet, vilket är ogynnsamt för uppdragstaktiken.

Med inhämtad empiri och genomförd analys konstaterar jag att såväl den kognitiva flexibiliteten som ledningsflexibiliteten minskat hos dagens officersgeneration. Därmed har även förmågan att föra väpnad strid enligt uppdragstaktikens tanke minskat.

Försvarsmakten har genom sina doktriner satt ett antal målsättningar på officerare, då bör det skapas möjligheter för att uppfylla dessa. Armén behöver skapa en högre lägstanivå i KRO. Truppföring som arbetsuppgift behöver prioriteras och ges mer tid, eftersom det är där relevanta

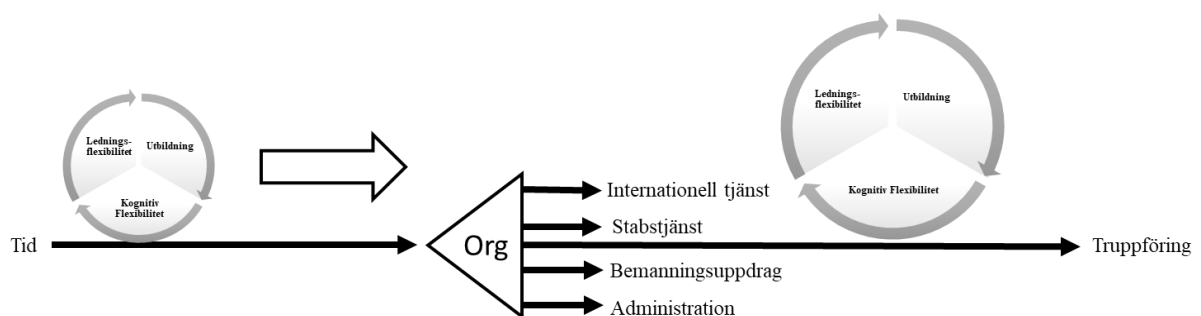
lärdomar och erfarenheter dras. Dagens officersgeneration behöver hantera en större bredd av uppgifter, som delvis tar bort fokus och tid från truppföring. Detta riskerar att både leda till en minskning av officerens kognitiva flexibilitet, ledningsflexibiliteten och i slutändan prestationen. Med inhämtad empiri och vad redovisad analys visar hade dagens officersgeneration inte lyckats hantera BA01 lika bra givet de förutsättningar som finns idag.

Officerare behöver en miljö som inte bara främjar utan förutsätter egna initiativ och handlingskraft, där konstruktiv feedback är en naturlig del av processen och utvecklingen. Fokus bör läggas på att möta krigsbefattningens krav för att minimera kunskapsluckor som är oåterkalleliga högre upp i organisationen.

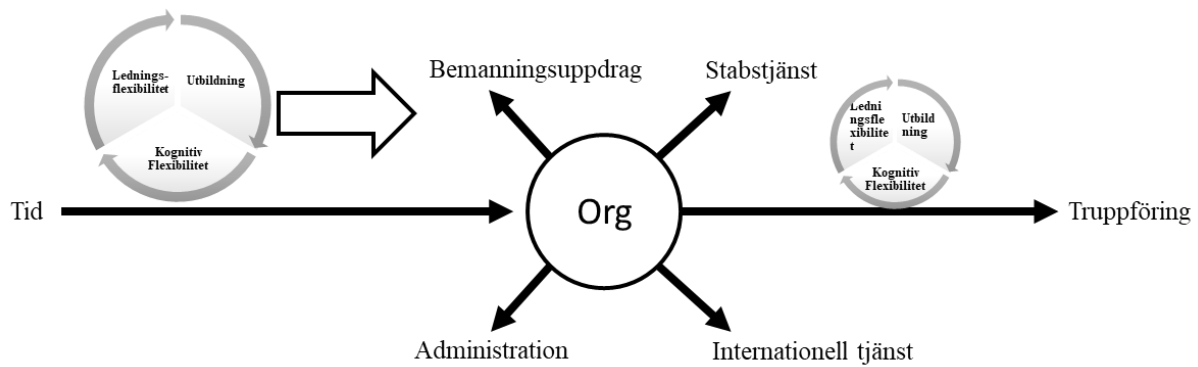
Armén behöver åter fokusera på sitt verkliga syfte, dvs. att föra väpnad strid med större förband. Försvarsmakten har valt uppdragstaktik som ledningsfilosofi, vilket ställer höga krav på individers förmåga. Chefer behöver ha en förmåga att se när en uppgift inte längre är relevant och ta det ansvar som detta innebär och gå mot stridens syfte samt att få med sig underställd personal.

Tankemodell

För att enklare strukturera tanken och närma sig problemet kan en tankemodell som jag skapat användas. Modellen visar hur olika faktorer påverkar utvecklingen inom armén och hur man skulle kunna hantera dessa faktorer för att öka den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten hos officerare. Tankemodellen ska ses som just en tankemodell och inte som ett absolut verktyg som ska följas. Det går troligen att sätta in andra saker på de mindre pilarna medan truppföringspilarna bör vara oförändrad, eftersom det är där som vi kan utveckla den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten.



Denna del av modellen visar en organisation som går mot samma mål där de olika mindre pilarna bidrar till att öka den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten hos den enskilde officeren över tid, då de är utformade med truppföring i fokus. I detta scenario höjs lägstanivån i KRO, vilket också hade ökat arméns krigsföringsförmåga i stort. Vidare skulle eventuella kunskapsluckor hanteras och minimeras då ett naturligt urval för vidareutbildning kunna ske på ett mer likriktat sätt inom organisationen. Även den efterfrågade bredden skulle på ett naturligt sätt hanteras då organisationen skulle kunna ställa krav på den enskilde för att vidareutbilda sig.



Såsom modellen ser ut här visas en organisation som är spretig i sina målsättningar. Här avser de mindre pilarna visa otydligheten som framkommit i analysen och hur de inverkar negativt på den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten. Dessutom visar modellen på en minskning av den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten över tid eftersom kontinuiteten i truppföring minskar efterhand. Riskerna att kunskapsluckor påvisas också genom att de mindre pilarna pekar åt olika håll och inte är i samstämmighet med vad truppföringen i KRO behöver.

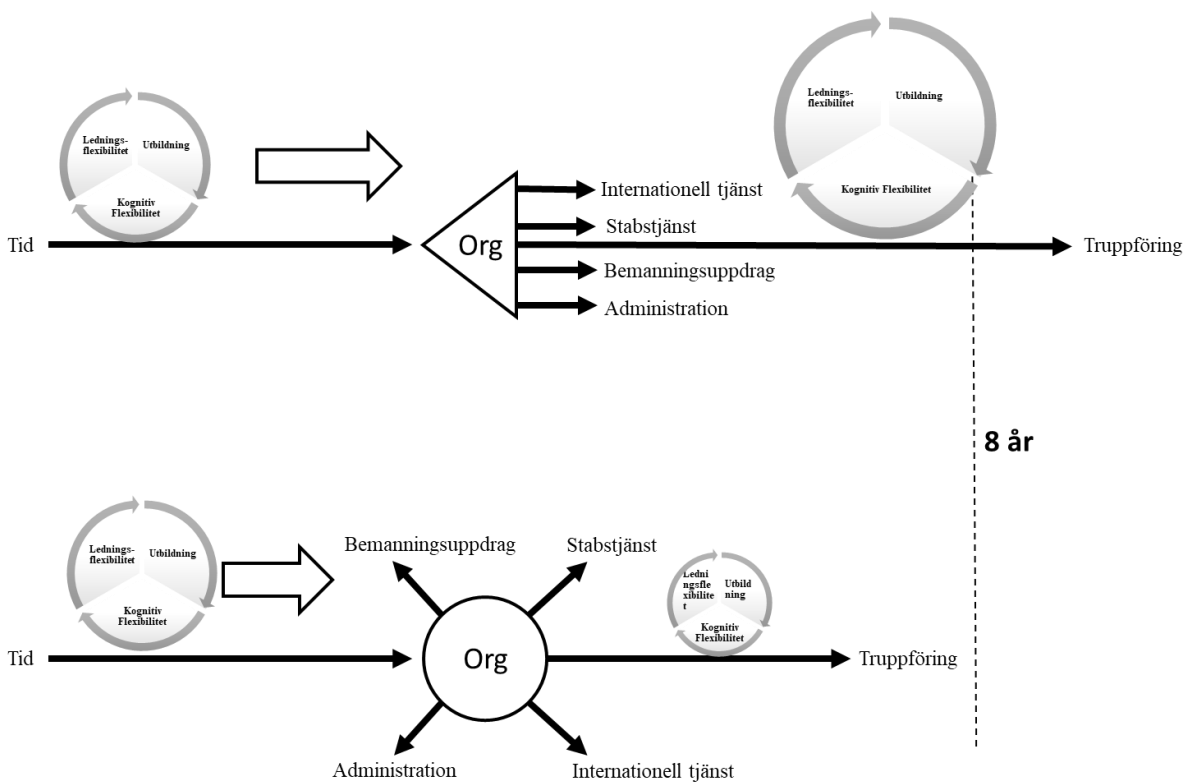


Fig. 4.2.1 Tankemodell som utvisar hur kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet påverkas av en organisation där oklara styrningar inverkan på förmågan att hantera väpnad konflikt.

Antalet år utvisar tiden från officersexamen till utbildningsstart till överstelöjtnant enligt Försvarens gemensamma krav³⁵.

³⁵ Försvarens gemensamma krav, Riktlinjer för yrke- karriärutveckling och befordran inom armén, 2019

7.2 Diskussion

Empirin och analysen visar på en fokusförflyttning från KRO som skett över tid och vad detta inneburit för dagens officersgeneration och dess förmåga att föra väpnad strid.

Vår ledningsfilosofi är baserad på uppdragstaktik och krigets krav är utgångspunkten för vår ledningsfilosofi, vilket vi omsätter en pragmatisk handling. Uppdragstaktik bygger på enkla ledningsprinciper; välutbildade chefer och soldater/sjömän med initiativkraft, beslutsamhet och vilja att ta ansvar; kontinuerlig taktikutveckling; god etik, och stort engagemang med bred ömsesidig tillit i vår organisation.

Uppdragstaktik som ledningsfilosofi fordrar egenskaper som att kunna hantera överraskningar och oförutsedda händelser, kunna fatta beslut som går emot gällande order. Detta kräver en viss typ av individer. Urvalet av officerare bör göras efter att man haft möjlighet att testa hens egenskaper och ledarskap under påfrestande förhållanden och över tid, som illustrerades i slutsatsen. Att personalförsörja olika befattningsnivåer, staber och skolor måste hanteras utan att kompromissa med uppdragstaktiken om Försvarsmakten ska minimera kravunderskridande som nämndes i empirin. Fokus måste vara befattningar i KRO och inte att förbereda officeren för en framtida befattning i en central stab.

I empirin framkom det att dagens officersgeneration uppvisar en rädsla att fatta fel beslut och motta adekvat feedback på sin egen prestation i krigsbefattningen. Att staber och ordinarie chefer inte vill bli utsatta för överraskningsmoment är anmärkningsvärt när vi ska träna inför den mest extrema situationen, det vill säga en väpnad konflikt. Detta tyder på kunskapsluckor hos officerarna. Att officerare inte vill visa sina brister skulle kunna vara en självbevarelsedrift, men om hen ska föra befälet i en organisation som beslutat att använda uppdragstaktik borde klimatet vara tillåtande för såväl brister som förtjänster. Dessutom föregår chefer med gott exempel om de visar att de är mottagliga för konstruktiv feedback, vilket också skapar förtroende mellan chefer och underställda. Oviljan att hantera överraskningsmoment under övning minskar förmågan att hantera oförutsedda händelser i en skarp situation. Om detta är verkligheten hos våra förband, då finns anledning att anta att dagens officersgeneration inte tillskansat sig tillräckligt mycket erfarenheter och truppföring innan de började utbildningen.

Motsatsen till fungerande uppdragstaktik är ett system där högre nivå sätter planen för verksamheten, där det inte finns utrymme för ifrågasättande. Underställda ska veta sin plats och inordna sig. Att ta initiativ är bra så länge det går mot uppgiften och inte kullkastar högre nivåns plan. Inom uppdragstaktik förväntas individen agera efter eget omdöme i extrema situationer och frångå tilldelad uppgift för att lösa syftet med striden. På de lägre nivåerna handlar kraven på praktiska kunskaper i att föra väpnad strid om överlevnad och om att vara en föregångsman för sin underställda personal. Förmågor som skapar förtroende och gör att de ledda är villiga att följa sin chef även när denne tar initiativ utanför given uppgift då det gynnar helheten, även om

detta innebär ytterligare livsfara. Försvarsmakten måste ha officerare och chefer redan på lägsta nivå som har förmåga och kunskap att leda sina soldater och vinna strider. Vidare ska de vara trygga i att självständigt fatta nödvändiga beslut för att nå syftet med striden

Hur utbildningen av uppdragstaktiker bedrivs är viktigt och allra viktigast är de delar som berör taktik. Utbildningen består idag mest av planering och reglements-kunskap samt att eleven har gott om tid till förfogande för att hinna gå igenom metoden i alla steg. Rent pedagogiskt anses det vara det bästa sättet att lära sig metoden i lugn och ro. Konsekvensen av detta utbildningssätt är att fullständig planering och skriftlig orderproduktion ses som normalfallet. Eftersom strid kan ses som en kamp om tid och vi måste agera fortare än motståndaren borde gott om tid och fullständig planering inte vara normalfallet, varken i utbildning eller under tillämpade övningar. Fokus bör ligga på att träna chefer att fatta beslut med dåligt med tid och begränsat beslutsunderlag. Dessutom ska alla tänkbara friktioner iscensättas, allt för att få fram chefer som har förmåga att under stark tidspress anpassa sig till läget som det utvecklas, eller upplevs utveckla sig.

Ett gynnsamt scenario för uppdragstaktiken är en situation där diskussioner handlar mer om nyttjande av förmågor än att följa mallen. Vid t.ex. dubbelsidiga övningar, dvs att båda sidor försöker vinna över varandra, kan det finnas individer som driver igenom att de inte behöver följa metoden och mallen för planering. När detta händer utveckla officeren sin kognitiva flexibilitet, kommer fortare fram till en gångbar lösning och agerar i enlighet med ledningsfilosofin. Detta tankesätt kräver mer av officeren än att följa mallen, men det ger faktiska resultat. Således behöver Försvarsmakten utbilda individer som har detta som grundtanke.

Om vi håller fast vid gällande utbildningsmetodik kommer elever att lära sig planeringsmodellen med gott om tid medan de i verkligheten aldrig eller väldigt sällan kommer ha gott om tid till förfogande. Således borde utbildning och träning fokusera på att träna officerare och chefer att fatta beslut med dåligt med tid och begränsat beslutsunderlag.

Den kognitiva flexibiliteten och förmågan att föra väpnad strid har minskat hos dagens arméofficerare. Arméofficerare måste öva i rätt kontext och få adekvat återkoppling om de ska utveckla den kognitiva flexibiliteten. Kraven att föra väpnad strid är i stort sett detsamma som förr.

I enlighet med empirin är praktisk träning i den egna krigsbefattningen av yttersta vikt för utvecklingen av den kognitiva flexibiliteten. Detta skapar en trygghet både för individen och för underställd personal, då de vet vad en viss nivå kan förväntas att klara av. Officeren förväntas att agera efter eget omdöme och hitta en lämplig lösning utifrån de förutsättningar som finns. Adekvat feedback måste omhändertas på ett bra sätt även om den är negativ. Då byggs förtroende inom eget förband och i organisationen som helhet.

Att leda strid har inte nämnvärt förändrats vilket innebär att officeren måste kunna hantera och leda förband i extrema situationer. Detta förstärker vikten av att utbildningen måste vara en återspeglning av uppdragstaktikens krav.

Dagens arena torde vara mer komplex än vad den varit tidigare, vilket också framkom i empirin, då uppgraderade och även nya system tillkommit i den väpnade konflikten. Därtill fodras av officeren idag en bredare palett av allmänkunskaper för att klara av det dagliga arbetet. Detta påverkar hur tid disponeras mellan krigsbefattningen och den nödvändiga administrationen. Om officeren inte får tillräckligt med tid och tappar viktiga erfarenheter kommer hen ha kunskapsluckor både i chefskap och kompetens, vilket flera intervjudeltagare också påpekar. Om KRO inte är basplattan för officerare innebär det att förmågan att truppföra förband minskar och officerare blir mindre trygga att fatta komplexa beslut när så krävs.

Om officeren inte ges tillräcklig möjlighet att träna upp sin kognitiva flexibilitet riskerar ledningsflexibiliteten att minska eftersom den är beroende av samtliga officerares kognitiva flexibilitet. Att belasta den enskilde för att inte ha uppnått tillräckligt hög nivå av kognitiv flexibilitet är i sammanhanget orimligt, eftersom den enskilde inte kan styra när hen ska öva i sin krigsbefattning. Om basplattan inte finns riskerar kravunderskridande bli måttstock för kommande officersgenerationer, vilket inte gynnat krigsföringsförmågan i armén.

När den kognitiva flexibiliteten minskar ökar Command Rigidity, där nya idéer och synsätt förkastas till förmån för det formellt uttalade i doktriner och styrande dokument. Ett annat sätt att se det är mental dogmatism, som står för förnekelse om att en oförutsedd händelse inträffar och insisterar på en lösning som återkommande inte fungerar. Detta skulle direkt motsäga det som är skrivet i dagens doktriner. Därmed skulle också ett paradigmskifte ske från uppdragstaktik som ledningsfilosofi till en tydlig centraliserad ledning.

Ledningsflexibiliteten har också minskat då den är beroende av den kognitiva flexibiliteten enligt teorin. En tydlig basplatta inför utbildningar och övningar är viktig då frånvaron av den annars påverkar kvalitén i den fortsatta träningen.

I samband med att den kognitiva flexibiliteten minskar hos officerarna pga för lite övning i krigsbefattning, minskar också ledningsflexibiliteten. Att det sedan påverkar olika utbildningar negativt innebär i realiteten en sänkning av nivån då samtliga officerare som genomgår utbildningen ska ha en rimlig möjlighet att klara av densamma (se exempel 2). Om det hade funnits en tydlig basplatta eller krav från organisationen på varje nivå, skulle utbildningarna kunna hålla en högre lägstanivå, vilket hade gynnat organisationen som helhet. Det hade även bidragit till en likriktning mellan förbanden, vilken inhämtad empiri visar avsaknaden av.

Om armén vill öka ledningsflexibiliteten inom organisationen behöver den först utveckla den kognitiva flexibiliteten hos officerarna. Detta görs främst genom övning i krigsbefattningar under en övningsserie som tidigare nämnts, men skulle troligen också kunna ökas genom kaderövningar, fältövningar, muntliga stridsövningar, krigsförbandsövningar (KFÖ), särskild

övning befäl (SÖB) mm. Här skulle en överspridning av kunskap kunna ske mellan äldre och yngre kollegor, vilket hade gynnat hela organisationen. Idag genomförs inte dessa övningsalternativ lika frekvent som tidigare, vilket inverkar negativt på ledningsflexibiliteten.

Målsättningarna i doktrinerna och relevanta dokument uppnås inte bl.a. på grund av otydliga krav som är utbredda tvärsöver organisationen. Detta skapar kunskapsluckor både i den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten.

Om målsättningar i doktriner och relevanta dokument ska nås behöver armén höja den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten hos officerarna. Risken är annars att doktrinerna bara är dokument som i praktiken blir omöjliga att leva upp till.

För att undvika kravunderskridande på samtliga nivåer i armén, bör någon form av kravprofil skapas för att säkerställa att rätt individ hamnar på rätt plats. Motsatsen är att armén får officerare på högre nivå som har sådana kunskapsbrister att det är oåterkalleligt och kan påverka vår krigföringsförmåga negativt.

I kapitel 3.5 nämndes induktionsproblemet eftersom huvuddelen av empirin består av observationer. Om dagens officersgeneration är sämre rustade för att leda väpnad strid på grund av mindre truppföringstid som utvecklar den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten, hur vet vi då när vi har övat tillräckligt? Det enkla svaret är: det vet vi inte. Vetenskapsteoretiska modeller skulle kunna appliceras, men skulle ha liten praktisk påverkan. Däremot skulle man kunna se det som ett livslångt tränande för en situation som förhoppningsvis aldrig inträffar. Truppföring kan anses, precis som fysisk träning, som en färskvara och om man inte kontinuerligt övar och tränar så blir man vare sig bättre eller kan bibehålla tillräckligt hög nivå. Träningen ska inte endast ses som praktisk övning utan också som befälsutbildning mellan övningarna för att öka officerens förmåga över tid.

De strukturella och ekonomiska förändringarna samt fokusförflyttningen som skett under 2000-talet har på ett negativt sätt påverkat armén och personalens förutsättningar att leda krigsförband.

Eftersom Försvarsmaktens fokus varit internationella insatser under 2000-talet och att brigaden som motor varit frånvarande, har möjligheten för officeren att träna i KRO minskat. I och med detta har alternativa prioriteringar vuxit fram ute i organisationen. Detta påverkar armén negativt då dagens officersgeneration inte fått öva och träna i rätt kontext, vilket i sin tur försvagar den kognitiva flexibiliteten och ledningsflexibiliteten.

Problemet med pensionsavgångar, som empirin belyser, berör inte endast kompetensen i centrala staber utan även våra krigsförband. Om en ålderskull går i pension innebär det att alla oavsett var de befinner sig i organisationen lämnar för pension. Då försvinner även kompetensen ute på förbanden och därmed också de mentorer som har erfarenhet från att arbeta på brigadnivå.

För att kognitiv flexibilitet och ledningsflexibilitet hos dagens samt framtidens officersgeneration ska öka behöver följande punkter tas i beaktande:

- Blivande officerare behöver genomgå en längre militär utbildning t.ex. värnplikt eller anställning som soldat, där fallenhet och lämplighet sätts på prov innan de kan söka in till officersprogrammet. Dessutom behöver dessa aspiranter inneha chefsbefattningar under sin militära utbildning för att tidigt lära sig att leda. På så vis kan Försvarsmakten och armén dra nytta av tidigare militär utbildning. Det är kanske på detta sätt som armén kan minimera kunskapsluckor och hitta individer med hög potential tidigt?
- Armén behöver likställa en lägsta kravnivå för att minimera de kravunderskridande som skulle kunna ske idag, som bl.a. beror på att armén behöver få fram officerare till vissa befattningar i centrala staber eftersom den kompetensen håller på att försvinna p.g.a. pensionsavgångar. Att det finns olika krav på olika förband där officerare på förband 1 behöver klara vissa krav medan på förband 2 kommer alla vidare, behöver minimeras.
- Armén behöver utveckla sitt förhållningssätt till feedback då dagens officersgeneration har svårare att ta kritik, vilket också gör att de blir mindre benägna att vilja truppföra. Dessutom uppfattas det att officerare är rädda för att fatta fel beslut idag, vilket borde ses som en naturlig del för att kunna utveckla officerens förmåga att leda och hantera en väpnad konflikt.
- Arenan som officerare verkar i idag har och blivit mer komplex än tidigare både i KRO och i GRO, vilket gör att tydliga prioriteringar på arbetsuppgifter behöver göras.
- Fokus på KRO har varierat under de senaste decennierna, vilket också påverkat organisationens resursfördelningar. Att truppföra förband i KRO ger officeren viktig kunskap och erfarenhet att föra väpnad strid. Kraven idag anses vara samma som tidigare då stridsteknik och taktik inte nämnvärt förändrats. Möjligheten att truppföra har minskat betydligt idag och behöver kompletteras med andra typer av relevanta övningar för att uppnå rätt nivå.

- Basplatta med ett tydligt KRO fokus saknas idag. Armén behöver åter prioritera KRO om den vill öka sin förmåga både som organisation och för enskilda officerare. Detta skulle till exempel kunna göras genom att återinföra ett bedömningsverktyg med tydlig koppling till KRO.

7.3 Fortsatt forskning

Vidare studier inom rekrytering till arméofficer som är kopplade till förkunskaper skulle kunna ge svar på hur armén bör hantera eventuella kunskapsluckor på organisationsnivå.

Studien har enbart analyserat ett strata av Finkels teori: *kognitiv flexibilitet* och *ledningsflexibilitet*. En fördjupad studie som innefattar samtliga strata från Finkels teori med en snarlik frågeställning skulle troligen ge en mer komplett bild av arméorganisationen. Vidare skulle liknande frågeställning kunna appliceras på Försvarmakten som myndighet och kunna ge viktiga kunskaper för att vidareutveckla organisationsstrukturen.

Ett annat intressant forskningsområde vore en djupgående mätning av den kognitiva flexibiliteten hos officerare som komplement till de traditionella testerna som blivande officerare genomför. Där en specifik kartläggning av anpassningsförmåga, föränderlighet och mångsidighet skulle ge vid handen vilka eventuella insatser som behöver göras av organisationen på systemnivå. Då systemet har ändrats skulle en jämförelse mellan äldre officersgeneration och dagens officersgeneration kunna göras för att se om det finns en påverkan på systemisk nivå eller om erfarenheten är det som utvecklar den kognitiva flexibiliteten.

Som jag ser det finns det en paradox mellan de höga förväntningarna som armén ställer på sina officerare och de möjligheter som officerare får för att uppfylla dessa för att nå en hög nivå av kognitiv flexibilitet. Denna flexibilitetsparadox förtjänar vidare forskning.

8 Referenslista

8.1 Litteratur

- Bryman, Alan, 2016. "Samhällsvetenskapliga metoder". (vol. 3) Stockholm: Liber AB
- David, Matthew, Sutton, Carole D, 2016. "Vetenskapligmetod". (upplaga 1:4) Lund: Studentlitteratur AB
- Esiasson, Peter, et al. 2017. "Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad". Stockholm: Wolters Kluwer AB
- Finkel, Meir, "On Flexibility, Recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield". Stanford: Stanford University Press
- Reinecker, Lotte, Jørgensen, Peter Stray, 2017. "Att skriva en bra uppsats". (vol. 4) Stockholm: Liber AB
- Thurén, Torsten, 2019. "Vetenskapsteori för nybörjare". (vol. 3) Stockholm: Liber AB
- Uddman, Paula, Gustavsson, Jakob, 2010. "Konsten att skriva och tala". Lund: Ventus Publishing ApS
- Örtenblad, Anders, 2009. "Lärande organisationer, vad och för vem". Malmö: Liber AB

8.2 Myndighetshandlingar

- Försvarsmakten, HRC, 2020. "Doktrin för gemensamma operationer, DGO20". Stockholm: Grafisk produktion
- Försvarsmakten, Armén, 2019. "Riktlinjer för yrkes- karriärutveckling och befordran inom armén". Enköping
- Försvarsmakten, 2017. "Vår militära profession, Agera när det krävs", Stockholm: Elanders Sverige AB
- Försvarsmakten, LEDS, 2016. "Militärstrategisk doktrin, MSD16". Stockholm: Grafisk produktion

Försvarsmakten, 1997. ”Riktlinjer för tjänstgöringsomdöme för officerare”, Stockholm: saknr. 16 971

Försvarsmakten, HKV/PERS 1997. ”Riktlinjer för vitsord rör officerare”, Stockholm: saknr. 16 972

Riksrevisionen, 2021. ”Att bygga nationell försvarsförmåga-statens arbete med att stärka arméstridskrafterna”. (2021:23) Stockholm

Regeringsbeslut 3, 2017, ”Uppdrag till Försvarsmakten och totalförsvarets rekryteringsmyndighet om mönstring och grundutbildning med värnplikt”, (Fö2016/01252/MFI), Stockholm

Regeringens proposition, 2009, ”Modern personalförsörjning för ett användbart försvar” (2009/10:160) Stockholm

Totalförsvarets forskningsinstitut, 2021. ”Får magkänslan bestämma? En analys av Försvarsmaktens processer för karriärutveckling av arméns officerare”. Stockholm

8.3 Artiklar och internet

Ingesson, Tony, 2017. ”Trigger-Happy, Autonomous, and Disobedient: Nordbat 2 and Mission Command i Bosnia”, Lund: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2017/9/20/trigger-happy-autonomous-and-disobedient-nordbat-2-and-mission-command-in-bosnia>, Hämtad 2022-03-02

Försvarsmakten, HKV, 2021. ”Trebefälssystemet genomförs fullt ut”, Stockholm: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2021/05/trebefalssystemet-genomfors-fullt-ut/>, Hämtad 2022-03-15

Palmquist, Ola, 2022. ”Hur ser en officersutbildning som gynnar uppdragstaktik ut?”, Stockholm: <https://kkrva.se/hur-ser-en-officersutbildning-som-gynnar-uppdragstaktik-ut/>, Hämtad 2022-03-23

9 Bilagor

9.1 FOI:s intervjuguide

Intervjuguide för funktionsintervju

Grundläggande struktur för intervjuguide till intervjuperson med insyn i, ansvarig för och/eller deltagande i processerna kopplade till en officers karriärsutveckling. Intervjuerna har utgått från nedanstående frågeställningar.

Intro

- Kan du kort beskriva din roll som xx och ansvarig för xx på xx?

Information

- Vilken information får en officer om karriärvägar och vad som krävs för att avancera inom dessa?

- o Hur sprids denna information?

- o Hur sprids information gällande vilka befattningar som är särskilt meriterande eller karriärbefrämjande befattningar?

- Hur ser styrningen gällande medarbetarsamtal ut?
- Hur ser du på den styrning som ställs ut från central, regional och lokal nivå vad gäller karriärutveckling?
 - o Är den tydlig?
 - o Korrekt?
 - o Hjälpsam?
- Hur viktiga är nätverk och personliga relationer för att göra karriär i Försvarsmakten?
- Finns det skillnader mellan kvinnor och män rörande nätverk och relationer?
- Har ni något mentorskapsprogram? Hur använder ni det för att sprida information om karriärutveckling?

Identifiering av talang

- Vilka egenskaper ser du värderas för att göra karriär inom armén som officerare?
- Vad utmärker en talang? Särskilda egenskaper eller färdigheter?
- Finns det en tydlig beskrivning kring vad som kännetecknar en talang?
- Hur ser processen kring talangidentifiering ut hos er?

Urval och bedömning/värdering Nivåhöjande utbildning

- Vilka aktörer är inblandade i nomineringsprocessen till nivåhöjande utbildning?
- Hur går urval och nominering till för respektive utbildning (TakA och HOP)?
 - o Hur sprids information om utbildningarna?
 - o Vilka underlag samlas in?
 - o Hur sammanställs och bedöms underlaget?
 - o Hur fastställs nomineringslistan?
- Vad är det som premieras vid nominering till respektive nivåhöjande utbildning?
- Om det uppstår konkurrens om platser till utbildningarna, hur går ni tillväga då?
- Vad går enligt din uppfattning i praktiken först - enligt antagningsordningen till FM nivåhöjande utbildningar så ska prioritet ges till
 - o 1. Positiv särbehandling av underrepresenterat kön,
 - o 2. Tjänstgöring vid FHS, FM gemensam skola och/eller högre stab;
 - o 3. Sökande med bristkompetens

Tillsättande av befattningar

- Vilka aktörer är inblandade i bemanningsarbetet?
- Finns det centrala/regionala/lokala riktlinjer som ni följer i arbetet?
- Hur går det till vid tillsättandet av befattningar?
 - o Sker det någon utlysning av befattningarna?
 - o Vilka underlag utgår ni från?
 - o Finns det en kravprofil kopplad till varje befattning?
 - o Utöver uppfyllnad av befattningens kravprofil, utifrån vilka kriterier bedömer ni vem som är bäst lämpad?
 - o Om det finns flera lämpliga kandidater till en befattning, hur går ni tillväga då?

Beslut

- Vem/vilka bereder och fattar beslut om vem/vilka som ska få gå en utbildning?
- Vem/vilka bereder och fattar beslut om tillsättandet av befattningar?
- Hur går beslutsfattandet till?

Övriga frågor

- Är det något i strukturen kring en officers karriärutveckling som du anser skapar skillnader i kvinnors och mäns förutsättningar och möjligheter att göra karriär inom Försvarsmakten?
- Hur ser du på möjligheterna att kombinera familjeliv med en karriär inom Försvarsmakten?
- Försvarsmakten är en mansdominerad organisation - har det någon betydelse enligt din mening för kvinnors möjlighet att göra karriär i jämförelse med mäns?
- Hur arbetar ni för att förekomma att stereotypa uppfattningar påverkar viktiga beslut såsom nominering till utbildning eller tillsättande av befattningar?

Intervjuguide för medarbetarintervju

Grundläggande struktur för intervjuguide till medarbetar som befinner sig mitt i karriären (major- eller kaptensgrad). Intervjuerna har utgått från nedanstående frågeställningar.

Karriärrelaterade frågor

- Vad innebär att göra officerskarriär för dig?
- Hur har du fått information om de karriärvägar som finns och vad du behöver åstadkomma för att uppnå dina karriärmål?
 - o Hur viktiga har dina närmsta eller högre chefer varit för att få information om karriärmöjligheter?
 - o Finns det andra personer som varit viktiga i detta avseende?
 - o Hur viktiga är nätverk och personliga relationer?
- Om du ser tillbaka på den inledande delen av din officerskarriär, upplever du att du har haft en tydlig bild av hur och vilken karriär du vill göra?
- Har den bilden förändrats under din anställning?
- Hur upplever du att förutsättningarna för att ta dig dit du är idag har varit?
- Hur ser du på förutsättningarna framåt?
- Vilka egenskaper och erfarenheter krävs för att göra karriär som officer?
- Vad utmärker en officer med stor potential/talang enligt din uppfattning?
- Vad är din erfarenhet av återkoppling från närmsta chef eller annan överordnad?
- Vad kännetecknar en bra/dålig chef/ledare?
- Hur viktigt upplever du att det är att marknadsföra sig själv?

Övriga frågor

- Hur ser du på den rotation och växling mellan lokal, regional och central nivå som en högre chefskarriär innebär?
- Hur ser balansen mellan privatliv och yrkesliv ut? Möjlighet att kombinera familjeliv med karriär?
- Har du upplevt att du har fördelar eller nackdelar av att vara kvinna/man?
- Hur ser du på positiv särbehandling?
- Försvarsmakten är en mansdominerad organisation - har det någon betydelse enligt din uppfattning för kvinnors möjlighet att göra karriär i jämförelse med mäns?
- Är det något i strukturen kring en officers karriärutveckling som du anser skapar skillnader i kvinnors och mäns förutsättningar och möjligheter att göra karriär inom Försvarsmakten?
- Har du haft en kvinna som överordnad chef? Ser du några särskilda utmaningar för kvinnor att vara chef inom organisationen?
- Ser du någon skillnad på kvinnor och mäns sätt att leda inom organisationen?
- Upplever du att det är skillnad på att leda kvinnor och män?

9.2 Egen intervjuguide

Bakgrund

Jag ska skriva en C-uppsats inför HOP där jag vill undersöka tiden mellan befordring eller skolsteg inom armén då Försvarsmaktens styrningar är 2 år. Armén har egna styrningar och olika förband har dessutom olika kriterier som är förbandsspecifika. För en taktiskofficer kan det innebära att man har totalt 8 år av praktisk tjänstgöring innan man går HOP mot överstelöjtnant.

Tidskraven som redovisas under armégemensamma riktlinjer ska nyttjas som huvudregel, tidskraven som anges under grundkrav ska nyttjas mycket restriktivt. (FM2019-20508:1)

Förhållningsregler

Intervjun kommer att spelas in, transkriberas och tar maximalt 1 timme. Examinatorn kan vid behov behöva ta del av råmaterialet men endast fram till examination. Inga namn eller data som kan peka ut individer eller förband kommer att finnas med i den slutliga uppsatsen eller i råmaterialet efter att uppsatsen är examinerad.

Du kan avbryta intervjun när som helst och då kommer inget du sagt med i undersökningen.

Godkänner du förhållningsreglerna?

Grad Befattning	FM Grundkrav	Armégemensamma riktlinjer på förmåga
Fänrik (Nivå 600, OF 1)	Godkänt officersprogram eller annan av FM fastställd officersutbildning	<ul style="list-style-type: none"> Förmågor enligt målsättning OP
Löjtnant (Nivå 600, OF 1)	Minst två års väl genomförd tjänstgöring som Fänrik	<ul style="list-style-type: none"> kompetent att verka som plutonchef (första linjens chef). Kompetent att verka i krigsbefattning. Kompetent att leda övning och träning på plutonsnivå. Kompetent att leda stridsutbildning av pluton. Kompetent att handleda yngre kollegor inom eget kompetensområde.
Kapten (Nivå 500, OF 2)	Minst två års väl genomförd tjänstgöring som Löjtnant. Har genomfört Taktisk kurs Armé (TakA)	<ul style="list-style-type: none"> Kompetent att verka i krigsbefattning (Kompanichef, stabsmedlem) Kompetent att leda övning och träning på kompaninivå (i bataljons ram) Skicklig att leda stridsutbildning med eget typkompani (i bataljons ram) Skicklig att handleda yngre kollegor inom eget kompetensområde Kompetent att verka som lärare vid officersutbildning
Major (Nivå 400, OF 3)	Minst två års väl genomförd tjänstgöring som kapten. Genomfört HOP1 med godkänt resultat	<ul style="list-style-type: none"> Skicklig att verka som chef Skicklig att verka i krigsbefattning (kompch, sektionschef, stabsmedlem högre stab) Kompetent att leda övning och träning på bataljonsnivå Kompetens att verka som lärare Kompetent att leda stridsutbildning på kompaninivå Skicklig att handleda yngre kollegor inom eget kompetensområde
Överste-löjtnant (Nivå 300, OF 4)	Genomfört HOP2 som major med godkänt resultat eller genomfört HOP12 som kapten och därefter minst två års väl tjänstgöring som major.	<ul style="list-style-type: none"> Har genomfört HOP2 (12) Skicklig som chef inom olika områden vid central stab Skicklig att verka i krigsbefattning (Bataljonchef, avdelningschef, stabsmedlem högre stab)

Fig 8.2.1 Utvisar Försvarmaktens gemensamma krav och arméns riktlinjer för arméofficerares karriärutveckling.³⁶

³⁶ Försvarmakten, Riktlinjer för yrke- karriärutveckling och befordran inom armén, 2019

Frågor

- Berätta kortfattat hur du din karriär har sett ut.
 - Vilka kompetenser och erfarenheter var du tvungen att ha innan du sökte vidare?
 - Vem hade ställt de kraven?
 - Varför var de kompetenserna och erfarenheterna viktiga enligt dig?
 - Är det någon skillnad i vilka kompetenser och erfarenheter som en officer behöver idag jämfört med när du själv sökte vidare?
- Vilka kunskaper och erfarenheter behöver en arméofficer tillskansa sig innan de är redo för nästa skolsteg enligt dig?
 - Hur tillskansar sig officeren de kunskaperna och erfarenheterna?
 - Räcker det att officeren har genomfört en befattning eller ska det finnas ett krav på ett visst betyg eller omdöme i befattningen?
 - Hur skulle ett sådant krav kunna formuleras?
- Har armén tillräckligt många övningstillfällen för att kunna ge officerare erforderlig tid i befattning kopplat till arméns riktlinjer på förmåga?
 - Om inte, varför är det så enligt dig?
 - Hur påverkar det förmågan hos den enskilde officeren?
 - Finns det utrymme att lära sig av misstag eller måste individen lyckas för att anses som en duglig officer?
- Vilka kompetenser och erfarenheter bör premieras vid ansökning till nivåhöjande utbildning enligt dig?
 - Varför är de kompetenserna och erfarenheterna viktiga?
 - Utöver att kravprofilen uppfylls vilka egenskaper är då viktiga för att avgöra en individs lämplighet för nivåhöjande utbildning?
- Hur skulle en optimal tidslinjal för en officerskarriär kunna se ut enligt dig?
 - Vilka befattningar skulle ingå?
 - Hur snabbt skulle det vara möjligt att gå igenom alla steg innan du når överstelöjtnantsgrad?
 - Varför har du valt som du gjorde?