

FÖRSVARSHÖGSKOLAN

C-UPPSATS

| | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|
| Författare Mj Lars Berglund, management | Förband HKV | Kurs CHP 03-05 |
| FHS handledare Ulrika Frisk | Beteckning: 19 100:2005 | |
| Uppdragsgivare Försvarshögskolan, Institutionen för Krigsvetenskap | | |

”Rätt människa på rätt plats – under rätt tid”

Målet med uppsatsen var att undersöka hur Försvarsmaktens (FM) personalförsörjning och urvalsprocesser fungerar för officerare i nivå 3. Hur säkerställer man rätt kompetens i denna planerings – och placeringsprocess. Tillvaratar och utvecklas individens kompetens genom delade värderingar och mål i syfte att skapa engagemang och en kreativ miljö ledande till kompetensförnyelse och hög produktivitet? Hur upplevs denna process fungera ur organisationens - och ur den enskildes synvinkel.

Uppsatsen inleds med en *teoretisk* introduktion som bygger på *Jay Halls* kompetensprocess och kompletteras med *Sandberg* och *Targamas* teorier om kompetensförnyelse.

Metoden har sin kunskapsteoretiska bas i intervjuer med befattningshavare nivå 3 vars information utgör primärdata för analysen. En kvalitativ textanalys av de FM dokument och policys som styr personalhanteringen har även gjorts.

Sammandrag: Det personalförsörjningssystem som FM använder är förlegat och den personalförsörjningsstrategi som styr FM är för ensidigt uppbyggt kring ett enbefälssystem. Nuvarande personalförsörjningssystem inbjuder till en fokusering kring kompetensutveckling och kompetensförstärkning. Detta ger således bristfälliga möjligheter till förståelsebaserad kompetensförnyelse. Klargjorda roller saknas och framtida karriärvägar som beskriver FM behov och krav via rekrytering och utbildning saknas. En tydlig, lättåtkomlig verksamhetsidé och en aktualiserad personalidé för FM saknas likaså. Lägg där till en diffus vision och oklara övergripande mål så blir bilden ännu grumligare och produktiviteten lidande.

Nyckelord: *kompetens, kompetensutveckling, kompetensförstärkning, förståelse, produktivitet, personalförsörjning, NBO*

| | | |
|--|--------------------------------------|---|
| Författare Major Lars Berglund | Förband Swedish Defence HQ | Kurs <u>ADVANCED COMMAND PROGRAM</u> |
| FHS handledare Ulrika Frisk | | |
| Uppdragsgivare Swedish National Defence College | | |
| <u>“Right man in the right place – for the right period of time”</u> | | |
| Abstract The purpose of this essay was to study how the <i>Swedish Armed Forces</i> , officers manning system provides officers for <i>Armed Forces HQ</i> and <i>The National Defence College</i> on completion of <i>The Advanced Command Program</i> . How is selection turned out and what happens after the program when the officer is to be posted? The aim was to examine if the officer manning system is up to date, or if change is required. The essay begins with an introduction of <i>Jay Hall's</i> theories about competences. This competence process is strengthened with <i>Sandberg</i> and <i>Targama's</i> theory about the issue of <i>comprehension</i> . Most part of the empiric material is interviews with officers of this level (lieutenant-colonel). The method used in this essay is a qualitative and investigational analysis of the interviews within the hermeneutic tradition of science. The purpose is not to fully describe the attitude of the Swedish officer corps on this subject, but rather to explore the ideas and thoughts of these officers who have actually experienced the situation. Summary: The role of the <i>Swedish Armed Forces</i> is changing, but the officer manning process with support of officers to higher levels has its limitations, because the overall process has not changed and must be reviewed. The lack of a clear vision and all-embracing goals for the organization makes this picture even darker. Keywords: <i>competence, knowledge, personnel, officer manning system, comprehension,</i> | | |

ABSTRACT 2

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 4 |
| 1.1 BAKGRUND TILL VALT ÄMNE | 4 |
| 1.2 PROBLEMATISERING – PROBLEMFORMULERING | 5 |
| 1.3 SYFTE - FRÅGESTÄLLNINGAR | 5 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR..... | 5 |
| 1.5 TIDIGARE FORSKNING | 6 |
| 1.6 KÄLLMATERIAL | 7 |
| 1.7 DISPOSITION..... | 7 |
| 2. TEORI | 8 |
| 2.1 INLEDNING | 8 |
| 2.1 VISION - MÅL – VÄRDERINGAR - IDENTITET | 8 |
| 2.2 EFFEKTIVITET - PRODUKTIVITET | 9 |
| 2.3 KOMPETENS | 11 |
| 2.4 KOMPETENSÖVERFÖRING..... | 12 |
| 2.5 KOMPETENSUTVECKLING - KOMPETENSFÖRNYELSE | 12 |
| 3. METOD | 17 |
| 3.1 INLEDNING | 17 |
| 3.2 VALD VETENSKAPLIG METOD..... | 17 |
| 3.3 METODKRITIK | 18 |
| 3.4 VAL AV RESPONDENTER –RELIABILITET | 18 |
| 4. EMPIRI | 20 |
| 4.1 INLEDNING | 20 |
| 4.2 REDOVISNING AV INTERVJUUNDERSÖKNING - ENKÄTDEL | 20 |
| 4.3 HANDBOK PERSONALTJÄNST | 27 |
| 4.3.1 URVAL OCH BEFORDRAN | 27 |
| 4.3.2 FÖRSVARSMAKTENS PERSONALIDÉ | 28 |
| 4.4 SLUTRAPPORTEN AG NYTT KOMPETENSFÖRSÖRJNINGSSYSTEM..... | 30 |
| 4.4.1 DEN RÖDA TRÅDEN | 31 |
| 4.5 STATEN OFFENTLIGA UTREDNING (SOU 2003:43) | 32 |
| 4.6 RIKSREVISIONSVERKETS UTREDNING (RRV 1998:47) | 33 |
| 5. ANALYS | 35 |
| 5.1 INLEDNING | 35 |
| 5.2 HUR FUNGERAR FM PERSONALFÖRSÖRJNINGEN AV NIVÅ 3 OFFICERARE? | 35 |
| 5.3 HUR SKER SAMVERKAN MELLAN DEN ENSKILDE NIVÅ 3 OFFICEREN OCH FÖRSVARSMAKTENS PERSONALBEMANNINGSANSVARIGA..... | 39 |
| 5.4 HUR KAN FM ARBETA MED BEGREPPEN FÖRSTÅELSE OCH KOMPETENS- FÖRNYELSE FÖR ATT FÅ EFFEKTIVITET I BEMANNINGSPROCESSEN I SYFTE ATT HÖJA PRODUKTIVITETEN?..... | 42 |
| 5.5 SLUTSATSER..... | 44 |
| 6. DISKUSSION | 47 |
| 7. LITTERATUR | 51 |
| 7.1 LITTERATUR..... | 51 |
| 7.1 ÖVRIGA SKRIFTLIGA KÄLLOR | 51 |
| 7.2 INTERNET KÄLLOR | 51 |

Bilaga 1 – Sammanställning av intervjuer

2005-05-10

1. Inledning

1.1 Bakgrund till valt ämne

Jag blev själv ”head- huntad” till en handläggartjänst nivå 3 på Krigsförbandsledningen Luftstridsavdelning (KRI LUFT) direkt efter genomfört Stabsprogram¹ av den då sittande handläggaren. Denne avgående handläggare skulle lämna Högkvarteret (HKV) efter två år i denna befattning. Efter dessa två år var han den officer som varit i tjänst näst längst på avdelningen bestående av 34 personer (!) och det var hans uppgift att finna en ersättare. Introduktionen bestod i en överlämning och överkwittering av dennes hemliga handlingar samt en snabb genomgång av vilka ärenden som ”hängde i luften”

Den eftersökta kompetensen låg i min bakgrund inom flygstridsledningen. Arbetsuppgifterna skulle dock visa sig ligga inom data- och informations-säkerhetsområdet (ackrediteringar) för flygvapnets ledningssystem. Några månader gick och jag började så sakteliga sätta mig in i arbetet. Efter ett år hade jag läst mig till en del kunskaper och skapat mig ett kontaktnät inom de avdelningar som arbetade med likartade uppgifter. Under mitt andra år kunde jag agera någorlunda produktivt och inte, likt första året åt reaktiva göromål och ”brandkårs- uttryckningar”.

Ansökan till Chfsprogrammet (ChP) 03/05 lämnades in och rutan för ”Operativ profilering” kryssade i utan att veta riktigt vad det innebar, trots att det tydligen låg som ett urvalskriterium! Ansökan skedde lite slentrianmässigt utan närmare eftertanke varför eller vad utbildningen skulle leda till. I huvudsak resonerade jag att det var bra att hålla en dörr öppen med hänsyn till de förändringar som FM hade framför sig. Som major satt jag ju redan på en nivå 3 (överstelöjtnant) befattning och hade just börjat bli ”duktig” på det jag höll på med. Kollegor i liknande situation hade redan lämnat in sina ansökningar och min enhetschef tyckte det var en bra idé; ”*ta två års semester på FHS och njut – det är en härlig tid på Chfsprogrammet*” var hans ord på vägen.

Under april 2003 genomfördes en tvådagars introduktion vid FHS med blivande elever ur kursen ChP 03-05. Programchefens budskap var att vi, 103 blivande elever, var utvalda och behovet av våra tjänster var mycket stort. Den preliminära fördelningen av elever skulle efter genomförd utbildning vara 80 % med placering i Mälardalen, 10 % i förbandsverksamhet ute i landet och 10 % i internationell tjänst.²

Nu sitter jag och skriver en c-uppsats och har likt många kollegor på kursen bytt profilering efter kursstart, i mitt fall från operationell verksamhet till management. Ett par bemanningssamtal har genomförts med Grundorganisationens bemanningsavdelning (GRO BEM), men vad inriktningen är för min framtida bemanningsplacering är för mig och många av mina kollegor är i skrivande stund fortfarande okänd.

¹ Stabsprogram 2000/2001

² Föredragning med programchefen H-G Olsson. Av dessa 103 elever var 12 stycken utländska studenter.

2005-05-10

1.2 Problematisering – problemformulering

Med ovanstående beskrivning tändes en nyfikenhet att undersöka hur denna personalplanering hänger ihop d.v.s vilka urvalskriterier gäller och vilka processer styr kompetensförsörjningen i Forsvarsmakten (FM). Är det så att officerare går nivåhöjande utbildningar med jämna mellanrum för att det är stimulerande och FM har i uppgift att hitta en bra befattning efter genomförd kurs, eller finns det en djupare innebörd. Hur länge stannar sedan nivå 3 officeren i samma befattning. Är det officeren själv som gör ett aktivt val eller är det organisationens behov som styr, eller råder möjligtvis en växelverkan?

Vad gör FM för att bevara, överföra och utveckla kompetens inom organisationen? Är FM personalidé känd bland medarbetarna och vad beskriver den. Företag står och faller med sina medarbetares engagemang och kompetens. Detta innebär att människor behöver engagerande och krävande uppgifter för att lära och utvecklas. Är FM personalförsörjningssystem anpassat till de krav, behov och målsättningar som gäller idag?

1.3 Syfte - frågeställningar

Uppsatsen syfte är med ovanstående bakgrund och problematisering att undersöka hur Forsvarsmaktens (FM) personalförsörjning, dess verktyg och urvalsprocesser fungerar. Hur planeras nivå 3 befattningar inom Högkvarteret (HKV) och Forsvarshögskolan (FHS) och hur säkerställer man rätt kompetens i denna planerings – och placeringsprocess.

Tillvaratar och utvecklar FM individens kompetens genom delade värderingar och mål i syfte att skapa engagemang och en kreativ miljö ledande till hög produktivitet inom organisationen. Sker det en avvägd kompetensutveckling och skapas det förutsättningar för kompetensförnyelse och hur upplevs denna process fungera ur organisationens - och ur den enskildes synvinkel. Utifrån nedanstående tre frågeställningar och ovanstående inledning skall jag söka svar och stilla min nyfikenhet.

- *Hur fungerar FM personalförsörjningen av nivå 3 officerare?*
- *Hur sker samverkan³ mellan den enskilde nivå 3 officeren och organisationens personalbemanningsansvariga?*
- *Hur kan FM arbeta med begreppen förståelse och kompetensförnyelse för att få effektivitet i bemanningsprocessen i syfte att höja produktiviteten?*

1.4 Avgränsningar

Uppsatsens ambition är att avhandla ett urval av officerare i nivå 3 med stabsbefattning i HKV och tjänstgöring vid FHS. Inte att beskriva hela den svenska officerskårens inställning till personalförsörjningen eller andra nivåer, utan att få idéer och kunskap utifrån frågeställningen om vilka uppfattningar som är rådande angående kompetensförsörjningen i organisationen på denna nivå.

³ Samverkan: källan som utlöser kompetensprocessen och ur vilken engagemang och kreativitet flödar. Se vidare under kap 2.4 Teori

2005-05-10

1.5 Tidigare forskning

Det finns en hel del litteratur och utredningar inom detta ämne av vilka många pekar på vikten av att få personal med rätt kompetens till sin organisation. I detta fall till det framtida försvaret. Jag lyfter fram några av dessa publikationer som jag anser i sitt upplägg vara närbesläktade med mitt ämnesval och som i stort berör mina frågeställningar.

I slutrapporten från AG Nytt KFS (2003) konstateras att: ”Försvarmakten måste utveckla metoder och arbetsprocesser som tydligare identifierar och styr mot önskvärda kompetenser. De krav på kompetenser som identifieras i framtidsstudier och regeringsuppdrag måste på ett systematiskt sätt tydliggöras”⁴. Denna rapport återkommer jag till eftersom den tillsammans med H Pers (1997) och RRV rapport 1998:47 bildar grunden i det empiriska material som presenteras i kapitel 4.

I Riksrevisionsverkets utredning (Avdelningen för Effektivitetsrevision) *Officerarna i försvaret* (1998)⁵ har jag hämtat både information och inspiration. Publikationen belyser på ett bra sätt de problem som FM har i sin organisation när det gäller officerarnas utbildning och utnyttjande av kompetens. Även om rapporten har en fokusering på att effektivisera FM när det gäller de finansiella anslagen har den delar som ligger nära i beröring med mina egna frågeställningar. Jag återkommer till denna utredning i empirikapitlet och analysen.

*Robert Nordlander*⁶ (2004) har i en c-uppsats undersökt hur FM tillvaratar den tekniska kompetensen efter genomfört chefsprogram. I hans analys framkommer att det saknas en del grundläggande tankar och planering om hur denna (tekniska) kompetens skall tillvaratas. Han konstaterar vidare att det humanistiska perspektivet genomsyrar FM och inom kompetensutvecklingen prioriteras ledarskap, laganda och gemensamma normer och att behoven ”planeras” genom informella processer snarare än genom en behovsanalys.

I den enskilda uppsatsen: *Kompetensutveckling* av *Mats Hansson*⁷ (2001) görs ett försök att klargöra hur FM ser på kompetensbevaring och kompetensöverföring. Författaren konstaterar förtjänstfullt att avsaknad av någon form av mentorskap eller fadder är förödande för denna process. *Databaser* och *Knowledge Management* är andra parametrar som lyfts fram till FM nackdel i hans jämförelse med den civila marknadens sätt att se på kompetensutveckling.

*Peter Wiklund*⁸ (ChP 02-04) konstaterar att de kompetenser som anses som mest centrala att uppbära är officerens förmåga att vara en del av ett stridande förband, i den befattning som officeren är satt att verka, antingen som chef, stabsmedlem eller operatör – den väpnade striden står i fokus.

⁴ Arbetsgruppen nytt kompetensförsörjningssystem, 2003-01-13, HKV skr 16 130:60456, s. 4

⁵ Riksrevisionsverket (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret – utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma-Tryck AB, Stockholm.

⁶ Nordlander R. (2004), C-uppsats ChP 02-04T, *Hur nyttjar Försvarmakten kompetensen från tekniskt chefsprogram Ledning/Telekrig?*, FHS, Stockholm.

⁷ Hansson M. (2001) enskild uppsats, ChP 99-01, *Kompetensutveckling*, FHS, Stockholm, egen sammanfattning.

⁸ Wiklund P. (2004) C-uppsats ChP 02-04, *Svensk officer – tjänsteman I uniform?* FHS, Stockholm, egen sammanfattning

2005-05-10

En naturlig och logisk följd av ovanstående kompetens är att officeren innehar förmågan att utbilda och samträna soldater till de förband som sedermera skall kunna ingå i insatsorganisationen.

Den ovan redovisade forskningen har solklara beröringspunkter med mina egna studier och kommer i viss utsträckning tjäna som empiriskt underlag i den egna uppsatsens resultat.

1.6 Källmaterial

Källmaterialet utgörs av studielitteratur, offentliga skrivelser och dokument med karaktär av primärkällor⁹. Det begränsade material som är hämtat från Internet anses ha karaktären av offentliga dokument, då de i huvudsak är hämtade från Regeringens och Försvarmaktens officiella hemsidor.

Materialet består i huvudsak av intervjuundersökningar med nivå 3 officerare med stabsbefattning i HKV organisationen, nivå 3 officerare med placering vid FHS och i begränsad omfattning nyckelpersoner i FM som med hänsyn till uppsatsens ämne upplevs som relevanta.

1.7 Disposition

Kapitel 1: Redovisar bakgrund och inledning till uppsatsen och valt ämne. Jag presenterar även problemformulering, syfte, frågeställningar, avgränsningar, tidigare forskning, källmaterial och hur jag har förhållit mig till det använda materialet med hänsyn till syfte och frågeställningar.

Kapitel 2: Beskriver vald teoriansknytning med en definition av det för uppsatsen väsentliga begreppet *kompetens* ur flera olika aspekter.

Kapitel 3: Redovisar den vetenskapliga metod och det tillvägagångssätt jag nyttjat vid insamlandet av den empiri som ligger till grund för analysen och slutsatser.

Kapitel 4: Empirin består av i huvudsak en delredovisning av de textdokument som framgår och resultat från genomförda skriftliga och muntliga intervjuer.

Kapitel 5: Analys av resultatet från intervjuundersökningen och det övriga empiriska textmaterialet utifrån teoriansknytningens analysverktyg. Här presenteras även en kort slutsats från analysen.

Kapitel 6: Här genomförs en friare diskussion med anknytning till uppsatsens huvudmål och de viktigaste identifierade resultaten.

Kapitel 7: Källförteckning

⁹ Dessa källor återfinns i sin helhet i kap.7 Källor

2. Teori

2.1 Inledning

Med denna del av uppsatsen avser jag att redovisa den valda teorin utifrån uppsatsens syfte och frågeställningar. Här återfinns en beskrivning av begreppen *kompetens*, *kompetensutveckling/kompetensförnyelse*, *kompetensöverföring* och *effektivitet/produktivitet* i syfte att ge läsaren förståelse för skillnader, likheter och innebörden av dessa begrepp.

Kompetensen avgör en organisations effektivitet och konkurrenskraft. Utan rätt kompetens hotas organisationens verksamhet och därmed dess utsikter för överlevnad. Populärt sägs att kompetensöverföring och kompetensbevaring är nyckelord för att möta dessa hot.

Det teoretiska ramverk som omgärdar denna uppsats utgår sammanfattningsvis från *Jay Halls* kompetensprocess. Denna kan sägas ha sin "urmoder" i *Maslows* behovshierarki, vars forskning och teorier har granskats och utvecklats i många olika riktningar av många efterföljande forskare inom området. *Maslow* hävdade med bestämdhet att om våra grundbehov inte blir tillfredsställda frustreras människan. Hela *Maslows* teori bygge går ut på att vi strävar efter att förverkliga oss själva, vilket har relevans med begreppet självförverkligande och kompetensutveckling¹⁰. *Halls* kompetensprocess bygger på *samverkan*, *engagemang* och *kreativitet*¹¹. Fungerar dessa dimensioner finns goda förutsättningar för att skapa högpresterande kompetenta individer vilket leder till effektiva och produktiva organisationer. Ledningen bör även agera förtroendefullt, vara bered att agera för en reell samverkan och ge konstruktiv feedback till medarbetarna. Vidare bör dessa behandlas med tillit, respekt, ödmjukhet och omsorg. Alla ledningens åtgärder bör dessutom grundas på idén om att lösgöra den inneboende kompetensdriften hos medarbetarna i avsikt att skapa kompetenta prestationer i organisationen¹².

2.1 Vision - mål – värderingar - identitet

För att kunna utforma och styra en organisation krävs att organisationens uppgift och syfte klargörs d.v.s den primära grunden för dess övergripande syfte och den primära grunden för organisationens verksamhet samt de effekter och värden som den förväntas skapa. Denna uppgift brukar uttryckas i form av: *vision*, *verksamhetsidé* och *mål*.¹³ Alla organisationer behöver en vision d.v.s ett mål som sätts på ett längre perspektiv. Det är sedan mot detta framtidsmål organisationen strävar. Det som sedan behövs är konkreta, realistiska och klara mål för att kunna nå visionen. Visionen skall uttrycka en önskad inriktning och omfattning. Den bör vara gripbar, engagerande, utmanande och som *Bruzelius* och *Skärvad* uttrycker det: *med ansträngning – uppnåbar*.¹⁴

¹⁰ Wolvén L-E, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund s. 169

¹¹ Hall J, (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund, s. 191

¹² Ibid s. 213

¹³ Bruzelius L.H, Skärvad P.H.(2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund s. 135

¹⁴ Ibid s. 139

Medarbetarna i FM har inget ekonomiskt värde i organisationens årsredovisning, men är ändå dess viktigaste resurs. Framgångsrika organisationer kännetecknas av att de ställer upp mål även för de anställda, t.ex. för kompetensutveckling, arbetstillfredsställelse och arbetsmiljö. Dessa mål brukar uttryckas i en *personalidé* vilken är ett yttryck för organisationens grundsyn på medarbetarna och relationen mellan de anställda och organisationen. Om organisationen skall kunna bli framgångsrikt måste varje medarbetare, oavsett nivå, ha möjlighet att se helheten och det sätt på vilket det egna arbetet påverkar resultatet. Det är därför av största vikt att alla i organisationen är överens om huvudmålen och strategierna för att nå dit. Alla anställda måste vara med på organisationens verksamhetsidé, eller som *Holmström* uttrycker det ”att alla drar åt samma håll”.¹⁵ Verksamhetsidén hålls ihop av värderingar och i organisationer där medarbetarna är överens om grundläggande värden, känner de att deras insats betyder något i ett större sammanhang.¹⁶ Enligt *Bruzelius* och *Skärvad* utgår individernas beslut och handlingar från grundläggande värderingar och när en organisations och dess medarbetares värderingar överensstämmer blir besluten och handlingarna effektiva. Det är sällan möjligt att utveckla och förändra en organisation med mindre än att de värderingar som gäller också utvecklas och förändras, d.v.s att organisationens ledare klargör och lever efter de nya värderingarna och därmed också hjälper medarbetarna att förändra sina värderingar.¹⁷

Om en verksamhet inte fungerar som den skall, är det vanligaste felet att man inte formulerat tillräckligt realistiska eller tydliga mål. Många gånger lyckas man inte förmedla vad de övergripande målen går ut på så att medarbetarna kan omforma dem till egna mål och ”sätta ribban” själva.¹⁸

Organisationens *identitet* (den organisationen är och vad den står för) är viktiga utgångspunkter för organisationen både när det gäller begreppen vision, verksamhetsidé och mål. Identitet handlar om de egenskaper som organisationen väljer att visa upp för att markera sin existens och är avsiktlig och handlar just om något organisationen kan påverka och skapa. *Image* däremot är hur omgivningen uppfattar organisationen, och det är av stor vikt att dessa två begrepp sammanfaller för att skapa trovärdighet både inom och utanför organisationen.¹⁹

2.2 Effektivitet - produktivitet

Effektivitet anses vara ett relativt begrepp och det definieras vanligtvis som grad av måluppfyllelse och kan ses som nyttan av den utförda prestationen. Effektivitet är således att göra rätt saker i förhållande till målet, vilket förutsätter att målet är fastlagt och i sin tur medger att effektiviteten kan mätas²⁰. Organisationsstrukturen och effektivitet anses av många ha ett starkt samband. Decentralisering t ex har av många uppfattats som en modern lösningen på problem i alla organisationer, där syftet skulle vara att ge ökad effektivitet och en fördjupad demokrati på arbetsplatsen. Många forskningsresultat påvisar dock att så inte alltid är fallet.

¹⁵ Holmström N. (2003) *Företagsekonomi – från begrepp till beslut*, Elanders Gummessons AB, Stockholm, s. 86-87

¹⁶ Philipsson S. (2004) *Etik och företagskultur – att leda med värden*, Studentlitteratur, Lund s. 87

¹⁷ Bruzelius L.H, Skärvad P.H.(2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund s.125

¹⁸ Holmström N. (2003) *Företagsekonomi – från begrepp till beslut*, Elanders Gummessons AB, Stockholm, s. 80

¹⁹ Frisk U. (2004) *Den företagsekonomiska processen – ett strategiskt helhetsperspektiv*, FHS tryckeri, Stockholm, s. 35

²⁰ Abrahamsson B. Andersen J.A. (2002) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Daleke grafiska AB, Malmö, s. 198-199.

2005-05-10

Ohlsson och Rombach hävdar att: *strävandet efter plattare organisationer ofta leder till maktkoncentration, byråkratisering och stagnation*²¹. De påstår att det finns en poäng med hierarki och att det inte alls är säkert att kommunikationen mellan ledning och bas ökar när antalet nivåer i organisationen reduceras. Detta till trots genomförs många decentraliseringsåtgärder i organisationer i föreställningen att det skall bidra till ökad effektivitet.

Utan en fungerande struktur kan människor bli osäkra på vad som förväntas av dem och följderna blir ofta förvirring, frustration och konflikt. I en effektiv organisation är individerna övertygade om vilket deras ansvar är och vad de ska bidra med för att uppgiften skall bli löst. Genom rätt struktur brukar organisationen nå sina mål och individerna kan se sin roll i det hela vilket i sin tur skänker arbetstillfredsställelse.²² Personalens harmoni och enighet ger organisationen betydande styrka och man bör helhjärtat gå in för att skapa så gynnsamma förhållanden som möjligt för detta.

Henri Fayol hävdade redan under 1950-talet att arbetsdelning var en naturlag vars mål var att uppnå större kvalitet och bättre produktion med samma kraftförbrukning. Han hävdade att ”*rätt man på rätt plats*” kan vara den bästa lösningen för stunden, men att detta dock inte skulle hindra organisationen och dess ledare för att anstränga sig i syfte att alla anställda skulle få sin kompetens förbättrad. Betydelsen av de personliga känslorna av tillhörighet, aktivitet, initiativ och tillgivenhet skulle leda till bättre fackmässiga kunskaper och därmed högre effektivitet.²³

God gruppssammanhållning anses vara en av de viktigaste ingredienserna för framgång i en organisation. Om gruppens storlek är den rätta och har tillräcklig tid att växa sig stark under ett ”lagom” yttre tryck kommer god sammanhållning att uppstå. God sammanhållning och hög effektivitet brukar ses som närliggande fenomen; kan det ena identifieras finns även det andra. Inom organisationsenheter med god sammanhållning återfinns tillit, ömsesidig respekt, självförtroende och förståelse bland enhetens medlemmar. Dessa medlemmar kan lita på varandras kompetens, räkna med att arbetskamraterna tar hand om varandra och att ledaren inte överger dem, vilket gör det möjligt för enheten att bli effektiv även under hård press och stark yttre påverkan.²⁴

Bruzelius och Skärvad definition av effektivitet är: ”*att göra rätt saker på rätt sätt*” medan produktivitet är: ”*resultatet i förhållande till insatta produktionsresurser*”²⁵.

RRV definition av produktivitet lyder: *när officeren arbetar självständigt och är rutinerad. Han/hon har tillräcklig kompetens och erfarenhet av arbete inom befattningsområdet för att kunna ta eget ansvar och klara av att själv eller i samarbete med andra planera och utföra arbetet så att befattningens uppgifter fullgörs på ett väl fungerande sätt.*²⁶

²¹ Abrahamsson B. Andersen J.A. (2002) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Daleke grafiska AB, Malmö, s. 217

²² Bolman L.G & Deal T.E (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund s. 322

²³ Bruzelius L.H, Skärvad P.H.(2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund s. 46-47

²⁴ Vego, M. (1998) *Center of Gravity*, publicerad i *Military Review* mars-april 2000, s. 24

²⁵ Bruzelius L.H, Skärvad P.H.(2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund s. 45

²⁶ Riksrevisionsverket(RRV1998:47) *Officerarna i försvaret – utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma- Tryck AB, Stockholm, s. 102

2.3 Kompetens

Begreppet kompetens förväxlas ofta med *kunskap*, vilket är en delmängd av kompetens, och omsätts till att kunna åstadkomma något med denna kunskap. Det är dock betydligt mer komplicerat, mångdimensionellt och mångfacetterat än så. Allmänt skiljer man mellan *individuell*- och *organisationskompetens*. Den senare skulle kunna beskrivas som en organisations samlade förmåga att förverkliga sin affärsidé (i detta fall verksamhetsidé) där huvudingredienserna är människornas kompetenser och företagets materiella och tekniska strukturer²⁷. Människan skulle då vara den egentliga bäraren av organisationens kompetens.

Organisationens kompetens består i det merkunnande som är lagrat i instruktioner, regler, normer, policys, och vanor. Processer och dess utformning, som anses representera en lagrad kompetens där tekniska och mänskliga förutsättningar och möjligheter har vävts samman till en helhet med mervärde²⁸

Individuell kompetens består av:

- *kunskap* (mätbart),
- *vilja* (synbart, mätbart),
- *förmåga* (bedömningsbar, mätbar) och,
- *erfarenheter* (dokumenterat)²⁹

Andra dimensioner som kan lyftas fram i detta sammanhang är *Wolvéns* resonering kring psykomotoriska faktorer d. v. s. perceptuella och manuella färdigheter (fingerfärdighet, handlag). *Wolvén* hävdar vidare att kognitiva faktorer som kunskaper och intellektuella färdigheter (förmåga att lösa problem, fatta beslut) är andra aspekter. Personlighetsfaktorer i form av självförtroende och självuppfattning samt sociala faktorer (samarbets- ledarskaps- och kommunikationsförmåga) anses också vara individuella kompetenser.³⁰

*”Kompetens är ett uttryck för skicklighet och behörighet, men är även ett mått på individens kunskaper, färdigheter, duglighet och förmåga att lösa förelagda uppgifter. Kompetens är något som är relaterat till en handling (uppgift, roll), situationsspecifik. Kompetens måste ständigt utvecklas och förnyas för att möta nya situationer och nya krav på handling”*³¹

Abraham Maslow och hans behovspyramid är en känd och accepterad teori om individens drivkrafter och används fortfarande som förklaringsmodell för arbetsmotivation i organisationer. Den är uppdelad i fem nivåer där de basala behoven i form av hunger, törst och sömn måste vara tillfredsställda för att en människa överhuvudtaget skall överleva. Därefter kommer behoven av trygghet (säkerhet, skydd) och det sociala behovet i form av nära relationer med människor.

²⁷ Hall J, (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund, s. 197

²⁸ Wolvén L-E, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund s. 144-145

²⁹ Håkan Pettersson, Övlt S1, Föreläsning FHS 2004-10-20.

³⁰ Wolvén L-E, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund s. 151-152

³¹ Försvarsmakten (2000) *Pedagogiska grunder*, Fälth och Hässler, Värnamo s. 111

Behov av uppskattning och vidare till självförverkligandet som utgör det högsta behovet, avser människans önskan om att kontinuerligt utveckla sig själv och sina förmågor. *Maslow* hävdar att en organisation måste använda sig av olika faktorer för att motivera olika individer eftersom dessa kan befinna sig på olika nivåer i behovshierarkin. Studier som stärker *Maslows* teorier tyder på att chefer i högre nivåer med mer utmanande uppgifter också värderar behovet av självförverkligande mer än de på lägre nivåer.³²

2.4 Kompetensöverföring

Författaren *Lars-Erik Wolvén* har en uppfattning om att vi generellt överskattar värdet av utbildning och underskattar värdet av *on-the-job-training*. Skälet skulle vara att den formella utbildningen ofta sker i mer spektakulära former, under begränsad och särskilt avsatt tid med särskilt inhyrda föreläsare eller konsulter och ibland med ett uttalat syfte om att ”ge nya perspektiv”, ”lyfta organisationen”, ”skapa ett nytt organisationsklimat” o.s.v.³³ Det dagliga lärandet sker vanligtvis under mindre glamorösa och informella former och utan speciellt uttalande förhoppningar och visioner om vad lärandet skall leda till. En helhetssyn d.v.s. en insikt om att allt och alla hänger samman och påverkar varandra är av största vikt. Arbetslagen utgör grundstenarna organisationsutvecklingen. Idén bygger på att man skall utvecklas tillsammans och gemensamt förbättra gruppens resultat. Förutsättningarna för detta måste vara klargjorda mål och fastställda medel så att varje gruppmedlems ansvar och insatser blir tydliga. Avsikten med detta är att skapa en inläringssituation där gruppeffekten blir större än varje enskild individs kompetens. I en sådan prestigelös organisation är det lätt att komma in som ny och snabbt växa istället för ”att långsamt vissna ned”³⁴

2.5 Kompetensutveckling - kompetensförnyelse

Kompetens är delvis en färskvara. Både individer och organisationer måste vidareutveckla sin kompetens för att inte stagnera. Det anses att alla typer av kompetensutveckling, individuell såsom organisatorisk, formell såväl som informell baseras på en inlärningsprocess.

Denna inlärningsprocess delas vanligtvis in i *single-loop-learning* och *double-loop-learning*. Den förstnämnda handlar om en oflekterad process där målet för inläringen aldrig ifrågasätts och ett exempel är den vardagsinläring som sker i anslutning till ordinarie arbetsuppgifter. *Double-loop-learning* innebär däremot ett medvetet kritiskt reflekterande över läroprocessen och dess mål. Ett ifrågasättande av de kunskaper som förmedlas och individens eller organisationens roll och struktur, vilket inte sällan leder till förändringar. Begreppet myntades av *Chris Argyris* i slutet av 70- talet och han menade att *single-loop-människor* kan vara intelligenta, professionella och allmänt dugliga, men saknar förmågan att reflektera och dra lärdom av sina misstag – eftersom de själva anser att de aldrig gör sådana...

³² Wolvén L-E, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund s. 169-170

³³ Ibid s. 147

³⁴ Ibid s. 151-152.

2005-05-10

De går hellre i försvarsställning och argumenterar för att det är någon annans fel istället för att inse faktum och dra en viktig lärdom - när det skulle behövas som allra mest. Ett viktigt moment i *double-loop-learning* är *avinläring* av tidigare kunskaper, erfarenheter, attityder och föreställningar. Denna kritiska reflektion och ifrågasättande är det som i först hand leder fram till utveckling.

Sandberg och *Targama* har vidareutvecklat en teoretisk grund för kompetens utveckling där deras forskning har påvisat att en människas kunskaper och färdigheter föregås av och baseras på hennes *förståelse* av sitt arbete. Inom ramen för denna förståelse utvecklar människan de kunskaper och färdigheter som hon använder sig av i utförandet av arbetsuppgiften. Kompetensutveckling skulle enligt *Sandberg* och *Targama* ytterst handla om att förändra sin rådande förståelse av arbetet till en som är kvalitativt bättre, d.v.s. kompetensförnyelse

Den tes som *Sandberg* och *Targama* bygger sin modell på är att; ”...*ledare har anammat idéerna om en ny ledningsfilosofi med betoning på självständigt handlande och styrning via visioner och kompetensutveckling*”³⁵ Man vet i stort vad man vill åstadkomma, men man vet inte riktigt vad förståelse är för något och känner därmed inte till hur förståelsen kan utvecklas och påverkas. Genom att först förändra förståelsen av arbetet kan människor förändra sitt lärande och därmed utveckla och upprätthålla en ny kompetens i arbetet. För att uppnå detta krävs i sin tur förmåga till reflektion över sättet att förstå vårt arbete, och denna medvetenhet om vår egen förståelse skulle vara grunden till en mer kvalitativ insikt om arbetet. Här använder *Sandberg* och *Targama* *Argyris* uttryck *double-loop learning*. Jag återkommer senare i min analys till detta begrepp och hur jag anser *förståelse* och *single/double-loop learning* tillämpas i FM.

”*Våra föreställningar om verkligheten och om oss själva utvecklas hela tiden genom nya erfarenheter och reflektioner. De är resultatet av en kontinuerligt pågående lärprocess*”.³⁶

Kompetensforskaren *Tannenbaums* idéer från slutet av 60-talet om att ett *ökat inflytande* och skapande av *engagemang* skulle vara kompetensutvecklande anses vara lika enkla som geniala. Hans klassiska forskning påvisar ett mönster att de allra flesta grupper accepterar att andra grupper, som är överordnade, bör ha större inflytande. Men vanligt är också att anställda på lägre nivåer ändå vill öka sitt inflytande *utan* att de kräver samma makt som de överordnade. *Tannenbaums* slutsats är att det ofta är möjligt för samtliga grupper på samtliga nivåer att öka sitt inflytande över organisationens verksamhet, eftersom det totala inflytandet/makten över organisationen bland dess medlemmar vanligtvis höjs. Detta leder till större engagemang bland de anställda och därmed en mer framgångsrik kompetensutvecklad organisation³⁷.

³⁵ Sandberg J. & Targama A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund, s. 7+23.

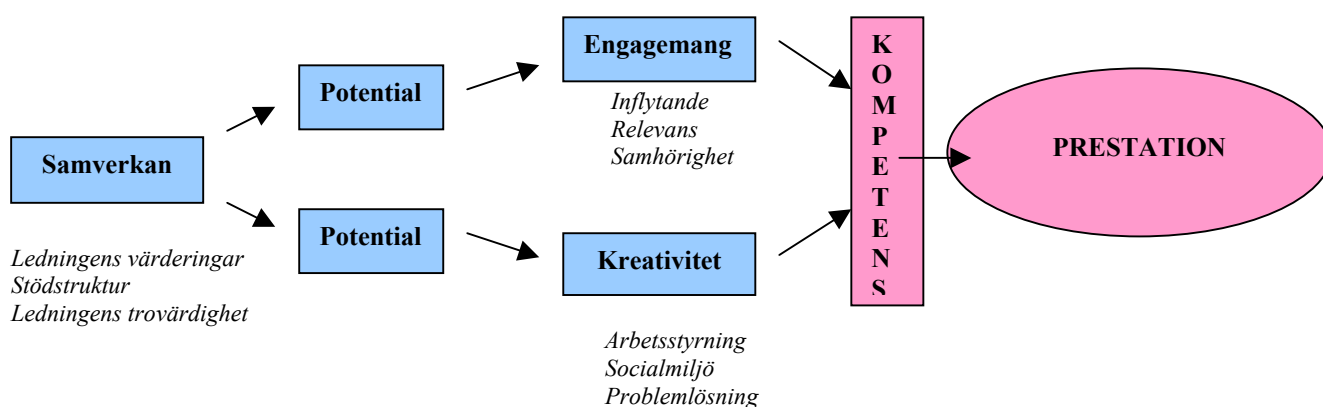
³⁶ Ibid s. 33

³⁷ Wolvén L-E, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund s. 162-163

2005-05-10

Jay Hall är en erkänd kompetensforskare vars omfattande forskning också har sin grund i *Maslows* teorier. Han hävdar ”att människor har ett behov av att visa sin kompetens, en kompetensdrift”³⁸ Människor behöver handla på ett kompetent sätt inte bara för att överleva, utan för att fortsätta utvecklas och berikas. Den inlärning som krävs för att bemästra olika uppgifter tyder på en grundläggande längtan, ett behov av att vara kompetent – att nå självuppfyllelse.

Kompetensen är därför sin egen belöning, vilken inte kräver någon yttre drivkraft, utan är tillfredsställande i sig själv. Att uttrycka kompetens, d.v.s. att visa sina egna färdigheter är beroende av andra. En viktig uppgift för en ledare är således att skapa en miljö där denna kompetens kan komma till uttryck. *Hall* söker klargöra kompetensens mekanismer genom att koppla samman faktorerna: *samverkan*, *engagemang* och *kreativitet*, vilka enligt hans teori skulle leda till kompetensutveckling och bättre prestationer – högre produktivitet.



Figur 1. Jay Halls kompetensprocess³⁹

Samverkan är den källa som utlöser kompetensprocessen och ur vilken engagemang och kreativitet flödar. Möjligheter till samverkan leder till ökad arbetstillfredsställelse, ökat ansvar och engagemang och därmed minskad frustration. *Hall* poängterar att det finns tre faktorer som särskilt kan gynna samverkan: de värderingar som ledningen har, ledningens trovärdighet och stödstrukturen d.v.s. relationerna mellan människor och arbetet. Samverkan innebär att medarbetarna blir delaktiga i chefens beslutfattande, varvid kontrollen och äganderätten sprids.

Detta förutsätter att ledningen tar initiativ till att andra får möjlighet att påverka planering och beslutsfattning. Denna samverkan måste vara tydlig och ärlig och inte bestå i symboliska uttalanden eller gester. En äkta samverkan skapar vitalitet och självstyrning medan en ytlig i stället skapar misstroende, misstänksamhet och passivitet. Innebörden av en genuin samverkan blir att många som känt sig som anonyma brickor i ett spel nu i stället känner identitet och uppskattning, vilket leder till att de blir mer verksamma och producerar fler idéer, åsikter och kunskaper; kort sagt börjar de trivas bättre med sig själva och med sitt arbete.

³⁸ Hall J, (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund, s. 197.

³⁹ Ibid s. 116

2005-05-10

Detta påverkar den produktiva inställningen och får dem att inse att arbetet kan vara en källa till psykologiska belöningar. Sammanfattningsvis måste ledningens värderingar ge aktivt stöd åt den samverkan som leder fram till kompetens och uppfattningen att människor strävar efter kompetensutveckling. Att medarbetarna har förmågan att uppnå den samt att människor och organisationer är ömsesidigt beroende av varandra.

Hall anser att ledningens värderingar borde framgå i organisationens övergripande policy; att personalen behandlas med tillit och respekt genom att ledningen garanterar de anställda den utbildning och det stöd som behövs. Ledningen ska gå i spetsen för att uppmuntra alla till samarbete, skapa system med flervägs-kommunikation och tillåta kritisk reflektion.

”Engagemang skiljer sig från samverkan genom att utgå från känslor vilka baseras på aktivitet, medan samverkan är en aktivitet som utgår från känslor”⁴⁰ Ett engagerande arbete ger människor en känsla av rörelse, stimuli och utveckling – något som är vitalt för såväl individ som organisation. Om engagemang saknas och arbetet betraktas med likgiltighet eller missnöje är risken stor för att det blir misskött med konsekvensen av försämrad hälsa och välbefinnande. Anställda som inte kan styra sitt arbete, överblicka arbetsprocessen, inte kan se någon egentlig mening, får problem med sitt engagemang. Därför är det viktigt att det personliga inflytandet utgör själva kärnan i engagemanget. Ledningen måste befrämja och underhålla de anställdas känsla av personlig makt, att den enskilde kan få saker att hända och att man kan påverka vad som skall göras nu och i framtiden. En dimension som inverkar på engagemanget är *relevans* d.v.s. att medarbetarna får möjlighet och tid att genomföra det arbete de är ålagda. Organisationer har en tendens att skapa helt eller delvis irrelevanta uppgifter (detaljkontroller av arbete via ifyllning av blanketter, inköp av kaffebröd e.t.c.) Detta underminerar känslan av mening, leder till besvikelse och motstånd samt sänker motivationen. Om irrelevansen består, är den troliga följderna att medarbetarna tappar sin motivation och organisationen blir slutligen ineffektiv.

För att undvika dessa problem måste ledningen fokusera på kärnfrågorna, formulera utmanade uppgifter som får medarbetarna att växa, ge större grad av frihet och utforma belöningsystem för aktiva människor som består i annat än rent ekonomiska.

Samhörighet är ytterliggare en dimension för engagemang, och här avser *Hall* känslan av tillhörighet och identifikation med organisationen och dess mål. Ömsesidigt beroende, ömsesidig respekt och gemensamt ansvar för varandras välbefinnande avspeglas i en tillit och trygghet, vilken baseras på vetskapen om att människor kan och vågar lita på varandra.

Enligt *Hall* är det engagemanget som; *”besjalar arbetet, ger våra handlingar mening och innebörd, rättfärdigar våra insatser, bidrar till en känsla av ansvar och identitet, skapar gemensamma band mellan människor och neutraliserar åsiktsskillnader och destruktiva individuella strävanden”*⁴¹.

⁴⁰ Hall J, (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund, s. 71-73, 221

⁴¹ Ibid s. 142-143

2005-05-10

Engagemanget skulle med andra ord vara det som ger liv och kraft i vår tillvaro eller som *Albert Camus* sa: ”*Utan arbete ruttnar livet. Men är arbetet själlöst förkvävs livet och dör*”.⁴²

Om samverkan sägs vara den utlösande dimensionen och engagemanget ger energin, så gör **kreativiteten** att kompetensprocessen börjar ta form. Det är med människors kreativa förmåga som tankegångarna med samverkan och engagemang blir fruktbarande. Kreativa resultat utgör den naturliga följderna av en produktiv inställning tillsammans med tillhörighet och meningsfullhet. De främsta stödfunktionerna för kreativitet utgörs enligt *Hall* av arbetsstyrning (ge anställda möjligheter att själva kontrollera och styra sitt arbete, tillåta misslyckanden), arbetsplatsens sociala miljö (skapa en kreativ stämning, uppmuntra en öppen, ärlig och trygg kommunikation) och de metoder som används vid problemlösning. Ledningen bör värdesätta konflikter (eftersom dessa ofta skapar nya perspektiv), uppmuntra diskussioner, debatter och kritik. Tillika utgå från att medarbetarna ser problem som utmaningar i syfte att skapa engagemang och innovativa lösningar.

⁴² Wolvén L-E, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund s. 156

3. Metod

3.1 Inledning

Att välja metod anses vara ett av få privilegier som forskaren själv kan styra över. *Dag Ingvar Jacobsen* menar att metod är ett arbetssätt för att samla in empiri eller det vi kallar data om verkligheten. Metoden skulle alltså vara ett hjälpmedel att ge en beskrivning av den så kallade verkligheten. Vad är då verklighet? Den vetenskapsteoretiska riktningen positivism hävdar att världen kan beskrivas med hjälp av lagar och regelbundenheter och dessa hypoteser skulle prövas genom sinnesdata, inte genom att fråga människor om vad de anser, hur de uppfattar förhållanden och dylikt. Tre teser är centrala i detta resonemang:

- *Det finns en objektiv värld utanför oss själva.*

I detta ligger ett antagande om att forskaren kan studera objekt på ett neutralt sätt.

- *Den objektiva verkligheten kan studeras på ett objektivt sätt*

Utgångspunkten är att allt och alla kan studeras empiriskt med hjälp av sinnesdata (det vi kan se, höra och känna).

- *Vi kan upparbeta kumulativ kunskap om den objektiva världen*

Genom forskning kan vi kartlägga en objektiv verklighet genom bruk av objektiva metoder. Resultatet från olika undersökningar kopplas därefter samman och vi kan få en allt bättre överblick av de lagbundenheter som är styrande⁴³

Datainsamlingen kan ske genom en *induktiv* eller *deduktiv* strategi. Den induktiva ansatsen innebär i korthet att forskaren samlar in empiri utan att ha alltför många antaganden på förhand (hypoteser). Här anses det ideala vara att gå ut med ett ”öppet sinne”. Den deduktiva ansatsen startar med vissa antagande (hypoteser) och därefter samlar forskaren in empiri för att se om antagandena håller eller om de måste förkastas.

Inom metodläran skiljer man även mellan *kvalitativa* och *kvantitativa* data. Båda metoderna beskriver data om verkligheten, men kvalitativa data handlar om ord medan kvantitativa data är empiri i form av siffror. Den kvantitativa metodens utgångspunkt är att det som skall studeras görs mätbart för att kunna redovisas numeriskt genom t.ex. statistik i tabellform eller diagram. Den kvalitativa ansatsen ger en mer nyanserad bild av kontext och individ medan kvantitativ ger en mer fragmenterad och smal bild av kontexten.

3.2 Vald vetenskaplig metod

Problemformuleringen avses studeras utifrån en hermeneutisk vinkel och den har till viss del sin kunskapsteoretiska grund i en induktiv ansats där den kvalitativa empirin har sin huvudsakliga kärna i studier av litteratur och dokument, men framför allt baseras analysen utifrån genomförda muntliga och skriftliga intervjuer med officerare nivå 3 och till viss del med nyckelpersoner inom personalbemanningen i HKV.

⁴³ Jacobsen D.I. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund, s. 29-31

2005-05-10

Metoden kan beskrivas som både en beskrivande och förklarande studie om hur personalplanering och kompetensomhändertagande till nivå 3 planeras och hur denna planering uppfattas av de officerare som är berörda.

Intervjuer kan ha en karaktär av mer eller mindre öppna. Relativt få enheter skall undersökas och jag är i huvudsak intresserad av vad den enskilde individen säger. I detta fall har valet hamnat med tyngdpunkt mot den öppna intervjun, men eftersom jag i förväg bestämt mig för vilka element jag speciellt skall koncentrera mig på, och i och med att intervjuerna även genomförs skriftligt finns ett behov av en formaliserad struktur.

3.3 Metodkritik

Uppsatsens primärdata bygger på skriftliga och muntliga intervjuer vilket innebär att analysen av resultatet är min tolkning av intervjupersonernas subjektiva uppfattningar. Valet av den vetenskapliga metoden med en hermeneutisk vinkel ("tolkningsläran")⁴⁴ faller sig således naturlig. Att skapa neutrala frågor till intervjuerna är således en svår uppgift. Svaren kan på intet sätt tolkas objektivt eftersom respondentens åsikt inte delas av andra i organisationen. En textanalys har gjorts av de FM publikationer⁴⁵ och RRV rapport 1998:47⁴⁶ vilka jag anser har medverkat till att svara upp mot mina frågeställningar.

I denna kvalitativa ansats hade det optimala varit *face – to –face* intervjuer i syfte att komma "under skinnet" på den intervjuade i en miljö som är välbekant, t.ex. dennes arbetsrum. Möjligheten till detta blev dessvärre begränsad när det gäller respondenten GRO BEM, och eftersom en stor del av det empiriska underlaget bygger på skriftliga intervjuer tappar jag till viss del den förtroliga och personliga kontakt som kan skapas när två personer fysiskt sitter tillsammans med varandra. Att få till stånd intervjuer med officerare nivå 3 visade sig dock vara enklare. Många av de skriftliga intervjuerna besvarades öppenjärtigt och vissa av dessa respondenter gjordes uppföljning med i form av muntliga intervjuer. Ett stort intresse för ämnet som sådant kan identifieras.

3.4 Val av respondenter –reliabilitet

Undersökningen inriktar sig till en målgrupp med erfarenhet från nivåhöjande utbildning från FHS och med varierande erfarenhet från befattningstjänst i HKV och FHS. Motivet till vald målgrupp är att de kan beskriva hur den genomförda utbildningen speglar den nuvarande tjänsten såväl från det personliga valet till organisationens behov.

Svallvågorna efter Försvarsbeslut 04 innebar att den viktige respondenten GRO BEM som avdelning var mycket svåra att nå för intervjuer. I ett sent skede bestämde jag mig för att skicka ut mina intervjuer skriftligt såväl till dessa som till de officerare i nivå 3 tjänst som bildar analysunderlag.

⁴⁴ Egen tolkning

⁴⁵ FM Personalhandbok, H-pers (1997). Arbetsgruppen nytt kompetensförsörjningssystem, 2003-01-13, HKV skr 16 130:60456.

⁴⁶ Riksrevisionsverket (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret –utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma-Tryck AB, Stockholm.

2005-05-10

Detta ”omfall” bedöms inte ha påverkat relevansen nämnvärt i det resultat som redovisas i analysen nedan, eftersom totalt sju stycken muntliga intervjuer med i huvudsak officerare nivå 3 har genomförts i syfte att fördjupa och komplettera enkäten och den intervju som gjordes skriftligt.

Utskicket av de skriftliga intervjuerna gjordes digitalt via mail till personer på HKV och FHS. Valet av respondenter gjordes utan speciella förbehåll eller baktankar. Några personer jag känner vid namn fick sig en skriftlig intervju tillsänd. Dessa vidarebefordrade dessa till andra i organisationer vars profil (nivå 3 officerare med differentierade befattningar) passade in i undersökningen. Urval av personer i åldersgruppen 35-57 år och kön (även om majoriteten är män) samt variationen av befattningar gör att validiteten av det empiriska intervjuunderlaget kan ses som god.

Den skriftliga intervjun var utformad i två snarlika formulär till GRO BEM och nivå 3 officerare. Upplägget var tvådelat. En första del bestod av en tabell med enkätfrågor som skulle fyllas enligt en individuell uppfattning med en nivå stegring från 1 till 10 (se kapitel 4.2). Valet av denna stegring valdes för att respondenten i tveksamma fall skulle vara tvungen att ta ställning åt endera hållet och inte kunna gå den ”gyllene medelvägen”. Vidare skulle ett antal öppna fördjupningsfrågor besvaras och av svaren framgår att vissa har känt sig mer ”kallade” än andra.

Den skriftliga intervjun redovisas till sin helhet i bilaga 1. I kapitel 4.2 görs en sammanfattning av svaren kompletterat med vissa respondenters svar återgivna som citat. Detta i syfte att påvisa för läsaren svårigheten att göra en objektiv analys och dra vederbörliga slutsatser. Samtliga respondenter lovades att inte namnges i undersökningen, utan återges i detta dokument med siffror som naturligtvis kan härledas till namn i mitt intervjuunderlag.

Totalt skickades 19 stycken skriftliga intervjuer ut och 19 besvarades. De allra flesta med fylliga och högst personligt formulerade svar och påvisar att många av respondenterna är engagerade och intresserade av ämnet. Detta antagande bekräftades vid genomförandet av de sju muntliga djupintervjuer som följde upp den skriftliga delen. Den skriftliga intervjun låg till grund för den muntliga intervjun och de intervjuade fick i anslutning till intervjutillfället möjlighet att läsa igenom anteckningarna och godkänna att jag uppfattat svaren på ett korrekt sätt. De respondenter jag valt att citera har blivit tillfrågade om lov, trots att jag endast refererar till dem med siffra – ej namn. Tyvärr representeras inte respondenten GRO BEM som avdelning av fler än en två stycken i denna statistik, med hänvisning till det arbete som pågår med FB 04 och ny organisation i HKV. Enkätdelen av den skriftliga intervjun till GRO BEM har jag valt att inte presentera eftersom endast två av dessa respondenter svarade.

2005-05-10

4. Empiri

4.1 Inledning

Denna del inleds med en redovisning av den gjorda intervju undersökningen och bildar tillsammans med nedanstående textdokument bildar kärnan i det empiriska underlaget.

FM Personalhandbok, H-pers (1997) har studerats och presenteras i de delar som anses svara mot uppsatsens frågeställningar. H-pers får anses som ”något till åren” och kompletteras med Slutrapporten från *AG Nytt KFS* (2003)⁴⁷ för att påvisa vilka strukturella förändringar som föreslås och som kan bli aktuella inom kompetensförsörjningen inom FM. Bakgrunden till AG Nytt KFS slutrapport är ett uppdrag att skapa en gemensam utvecklingsgrund för FM anställda, vilket innebär utarbetande av gemensamma metoder för bemanning och urval. Under 1998 gjorde Riksrevisionsverket en utredning: *Officerarna i försvaret –utbildning, utnyttjande och kompetens*, vilken kortfattat redovisas under p.4.6 nedan.

4.2 Redovisning av intervjuundersökning - enkät del

Liten omfattning/nej



Stor omfattning/ja

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Motsvarade FHS utbildning den kompetens som ställs på Er i Er nuvarande befattning? | | | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 5 | | |
| När Ni fick nuvarande befattning; var det ett personligt val efter genomförd ChP? | 1 | 2 | 2 | 4 | | | | 4 | 1 | 2 |
| Finns det befattningsbeskrivning till Er nuvarande tjänst? | 1 | 5 | 5 | 3 | 1 | | | 1 | 1 | 1 |
| Är Ni delaktig i chefens beslut? | | | 1 | | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| Känner Ni engagemang för arbetsuppgifterna? | | | | | | | 8 | 2 | 3 | 5 |
| Överväger Ni att byta tjänst? | 3 | 1 | 2 | 1 | | | 7 | 1 | | 5 |
| Fick Ni en rimlig överlämning vid tillträdet ("on the job training")? | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | | 1 |
| Kan Ni påverka Er egen arbetssituation? | 1 | | | 1 | | | 1 | 5 | 7 | 3 |
| Känner Ni trygghet i nuvarande befattning? | 1 | | | | 6 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Finns tid för en kritisk reflektion av era prestationer? | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 1 | 3 | 3 | | |
| Har Ni någon kontakt med GRO BEM? | 1 | 6 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | | |
| Känner Ni relevans, d.v.s. får Ni möjlighet att genomföra det arbete som Ni är ålagd? | | 1 | 2 | | 1 | 4 | 5 | 2 | 2 | |
| Är Ni "rätt man på rätt" plats? | | | | | | 1 | 3 | 7 | 3 | 4 |
| Vet Ni vad som väntar Er i nästa steg (individualplan)? | 7 | 5 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 |
| I vilken utsträckning är FM personal- idé känd för Er? | 5 | 4 | 4 | | 1 | | 1 | 2 | | 1 |

Figur 2. Frågorna ovan besvarades enligt 1 = i liten omfattning/nej och vidare i en stigande skala där siffran 10 motsvarar: i stor omfattning/ja.

De skuggade partierna används för att ge en överblick var huvuddelen av respondenterna gjort sina markeringar.

⁴⁷ FM HKV skr.16 130:60456, Slutrapport från Arbetsgruppen nytt kompetensförsörjningssystem. 2003-01-13

Nedanstående frågor ställdes i den skriftliga intervjun till respondenter i nivå 3 och användes som utgångspunkt vid de muntliga intervjuer som gjordes med vissa av dessa. Redovisningen är en kort sammanfattning där vissa av de skriftliga svaren kompletterats med ingångsvärden från den muntliga intervjun. Dessa har kombinerats med vissa citeringar i avsikt att ge läsaren en djupare bild av hur respondenterna uttryckt och formulerat sig. Svaren i sin helhet framgår av bilaga 1, där de återges utan omskrivningar eller korrekationer.

➤ **Hur länge tror Ni att det tar/tog att lära sig ”jobbet” (nuvarande befattning)?**

Ett verksamhetsår har de allra flesta svarat med hänvisning till att processerna löper över lång tid och det tar just ett år innan ”cirkeln är slutet” och du får en helhetsbild.

”Utan bakgrundskunskap flera år – för mig själv i och med att jag tjänstgjorde på MTK tidigare och hade HKV KRI SJÖ som överordnad dialogpartner i mångt och mycket så tog det några månader att komma in i jobbet. Jag kan inte jobbet till fullo, med jag hänger med och kommer att på sikt, om jag får sitta kvar på befattningen, kunna lösa den till fullo”⁴⁸.

”Att lära sig processerna i HKV tar ca 6 mån säger ryktet, detta verkar rimligt. Det tar även tid att skapa ett kontaktnät. Den ”inkilning” har endast med HKV-tjänsten att göra. Själva arbetsuppgifterna tar betydligt kortare att göra, där tycker jag FHS ChP gör ett bra förberedande jobb”⁴⁹.

”Att lära sig processerna i HKV tar ca ett år, kontaktnät och ”järnkoll” tar mycket längre tid, kanske ett par år”⁵⁰.

”Minst ett verksamhetsår för att se hur processerna jackar in i varandra. Själva utförandet och lösande av uppgifterna tar kortare tid. Jobbade på en annan sektion under knappt två år tidigare där det var mycket svårare att skapa sig samma helhetsbild”⁵¹.

”Ungefär ett år, men det varierar mht till befattning. Har under sju år på HKV bytt befattning 3ggr (mest beroende av omorganisationer) och det har varierat. Har du väl kommit in i huset och lärt dig ”snurran” så har du grunden, vilket gör det lättare att byta befattning efter hand”⁵².

➤ **En person ska inte sitta för kort eller för länge i en befattning. Vad har Ni för uppfattning om vad den optimala tidsperioden för en befattningshavare officer nivå 3 i en och samma befattning skulle vara?**

Här är respondenterna i huvudsak eniga om att tiden ligger mellan 3-5 år beroende av befattning.

⁴⁸ Respondent nr 6

⁴⁹ Respondent nr 7

⁵⁰ Respondent nr 15

⁵¹ Respondent nr 16

⁵² Respondent nr 17

"Generellt sett 3-4 år per befattning, min egen befattning tjänar på långvarig kontinuitet och då vore snarare 4-5 år att föredra"⁵³.

"Ansatsen med 3 år är lagom. Detta ger både rutin och möjlighet till organisatorisk och individuell utveckling"⁵⁴.

"För att KV Luft skall kunna vara ett kompetenscentrum för ämnet luftmakt inom totalförsvaret erfordras att såväl chef som lärare sitter längre än normen på sina befattningar. För lärare är den önskade tjänstgöringstiden ca 3-5 år, för avdelningschefen och huvudläraren 6-8"⁵⁵.

"3-4 år. Det tar ca ett år att sätta sig in i frågorna och förstå dem. Därefter kan man börja påverka utvecklingen för att sedan vara med om att se någon effekt och samtidigt ta ansvar för resultatet. Detta är bra om det är ett jobb man trivs med, men blir jobbiga år om man inte trivs med sin arbetsuppgift"⁵⁶.

"Jag tror att det är viktigt att avdch går från lärarrollen till avdch. Detta skapar en nödvändig förståelse för avdch rollen. Tidsutsträckningen bör då för avdch vid ChP vara 4-7 år, 2-3 år som lärare och därefter 1-2 ChP"⁵⁷.

➤ **Hur länge (en uppfattning) sitter i genomsnitt en handläggare i samma befattning på HKV?**

Uppfattningen bland respondenterna är tydlig och säger ca 2 år.

"Dock är det vanliga där att handläggare byts efter ca 1-2 (ibland 3) år. Det innebär i praktiken att "alla" tror sig kunna lite om mycket men i själva verket är amatörer med total obalans mellan självförtroende baserat på vad de tror sig kunna och självinsikt (dvs vad de de facto kan om jobbet de är satta att sköta). Detta är ett magnifikt resursslöseri som borde inte få tillåtas fortsätta, inte ens för utpekade chefskandidater som skall slussas snabbt igenom systemet. Det leder bara till att chefsnivån blir lika amatörmässig som handläggarna"⁵⁸.

➤ **Vet Ni vilka verktyg GRO BEM använder vid bemanningsplanering och hur processen ser ut?**

Det generella svaret på denna fråga är; nej.

"Nej, lite blandning av tombola och plockepinn kanske..."⁵⁹.

"Nej. Det känns som en subjektiv process. Man måste själv vara mycket aktiv"⁶⁰.

⁵³ Respondent nr 6

⁵⁴ Respondent nr 7

⁵⁵ Respondent nr 9

⁵⁶ Respondent nr 11

⁵⁷ Respondent nr 14

⁵⁸ Respondent nr 9

⁵⁹ Respondent nr 1

⁶⁰ Respondent nr 3

”Det fanns en gång en legendarisk personalplanerare i Flygstaben som hette Sjökvist. Enligt anekdoten skall han ha suttit hemma vid köksbordet och där ha lagt ut små lappar med namn på alla nivå 3 och högre snyggt ordnat hierarkiskt under lappar med olika organisationsbeteckningar. Då kom hans minsta dotter in i köket, tyckte det var instängt och öppnade fönstret. Alla lapparna flög upp i luften av vinddraget och virvlade runt tills Sjökvist fick stängt fönstret. När lugnet åter lägrat sig och lapparna fallit ner och låg stilla lär Sjökvist ha studerat det nya ”läget” och sagt: ”Hmm, inte så tokigt...”. Så verkar det vara fortfarande utom för det tiotal utpekade blivande högre cheferna (chefsgruppen, motsv.). För dessa verkar inga ansträngningar vara för stora, för övriga blir det som det blir. Den enskildes bästa motmedel är att skapa sin egen framtid genom att tidigt och envist tjata sig till de befattningar hon vill ha”⁶¹.

”Nej. Verkar ganska random var man hamnar. Väl i befattning går det hyffsat lätt att byta till något annat efter ett tag”⁶².

- **Vilken vikt anser Ni det läggs vid det humanistiska perspektivet vid kompetensutvecklingen i FM och hur prioriteras ledarskap, laganda och gemensamma normer?**

Frågan har varit svår för respondenterna att tolka och ta till sig, men man anser att det att det humanistiska perspektivet borde värderas högre än vad det gör idag.

”Nja, det känns mer som om att människor ”råkar vara” tillgänglig, får man en befattning. Rationella utgångspunkter är de som förstås, accepteras och belönas”⁶³.

”Jag är kluven till frågan. När jag senast läste beskrivningarna i TFG som reglerar vitsord kunde jag under ”ledarskap” hitta väldigt lite som kan anses kopplas till ”ledarskap, laganda och gemensamma normer”⁶⁴.

”Ett humanistiskt perspektiv borde vara en del i kompetensutveckling, men jag kan inte säga att jag upplever att det tas i beaktande i någon större omfattning. Likaså borde ledarskap, laganda och gemensamma normer vara viktiga faktorer när man kompetensutvecklar, låter någon vara föremål för kompetensutveckling, men tyvärr uppfattar jag som om en avgörande faktor som överväger dessa är att vara på rätt plats vid rätt tillfälle, att ha rätt kontakter – duktiga personer med bra ledarskap, som är duktiga på att få fram och använda laganda som vilar på gemensamma normer är inte alltid de som kommer framåt i maskineriet. Vi kanske inte heller har något bra redskap som tar vara på och uppmärksammar de viktiga faktorer som efterfrågas i frågeställningen”⁶⁵.

”Enligt min uppfattning; ingen alls. Det verka vara viktigare att excelarket är rätt ifyllt snarare än att det är ifyllt med rätt personer”⁶⁶.

⁶¹ Respondent nr 9

⁶² Respondent nr 17

⁶³ Respondent nr 3

⁶⁴ Respondent nr 5

⁶⁵ Respondent nr 6

⁶⁶ Respondent nr 4

2005-05-10

*"Vid tjänstetillsättning kan viss hänsyn tas mot individens kompetens. Vid tillsättning av tjänst vid förband prioriteras ledarskap, laganda och gem normer, dock inte vid HKV/ Stab"*⁶⁷.

*"Jag anser att utbildningen finns och att den dels är koncentrerad till vår skolutbildning, dels personberoende genom att olika chefers initiativ påverkar i stor utsträckning. Den senare kategorin gör att det finns nog viss obalans i hanteringen. Vidare har jag en känsla av att fokuset och prioriteringen var tydligare tidigare, men detta har jag inget belägg för. Det kan vara en effekt av min frånvaro från trupplivet i några år"*⁶⁸.

➤ **Har Ni några övriga kommentarer kopplade till kompetens eller kompetensutveckling?**

*"Jag tycker FM är dåliga på att tillvara enskilda individers specifika kunskaper!"*⁶⁹

*"FM är en dålig kompetensförvaltare. Saknar användbara verktyg för att bokhålla personalens utvecklade kompetenser"*⁷⁰.

*"Jag har uppfattningen att det krävs en Mentor, som hjälper "kandidaten" till rätt befattningar, talar väl vid befordringsberedningar osv. Eftersom jag uppfattar att vitsordssystemet inte fungerar som det är avsett, inflation i "betyg" och avsaknad av personalplanering/uppföljning. Urval till central ledning/högre chef som ske inte som en evolutionär process, utan koncernledningen måste kunna rekryteras från sidan, så att inavel och gamla knytningar bryts. Varför kan inte vi rekrytera en chef från Eriksson för att leda Försvarsmakten?"*⁷¹.

*"Det finns ett formellt sätt – som ska ta till vara på bland annat det som jag tar upp under ovanstående fråga – men jag upplever ånyo att det i mindre omfattning är en persons reella kvaliteter som kommer fram i vår chefsuttagningsprocess, det är tyvärr mera subjektiva uppfattningar och annat som påverkar vem som blir uttagen till chef på olika nivåer"*⁷².

*"Mot vilken målbild skall kompetensen utvecklas? Tror "vi" på det vi håller på med? Vi har alla åror, men rör vi åt samma håll?"*⁷³.

*"För att möta framtidens förändrade kompetensbehov bör ett sökförfarande införas där den enskilde i större utsträckning tvingas att ta ett större ansvar för sin egen kompetensutveckling och därmed följer "marknadens" krav snabbare"*⁷⁴.

⁶⁷ Respondent nr 13

⁶⁸ Respondent nr 14

⁶⁹ Respondent nr 2

⁷⁰ Respondent nr 4

⁷¹ Respondent nr 5

⁷² Respondent nr 6

⁷³ Respondent nr 7

⁷⁴ Respondent nr 8

2005-05-10

”Chefsuttagning i FM har ingenting att göra med intelligens, chefs- eller ledaregenskaper, kompetens eller värde för organisationen. Jag har sett ett flertal kolleger, inte minst från min egen utbildningstid, som gjort en lysande karriär trots att de är näst intill illitterata, uppvisar tydliga drag av psykopati eller uppenbart är sociala strebrar med endast sin egen framgång för ögonen. Det är dock viktigt att påpeka att det då och då – helt i enlighet med professor Peters princip – har befordrats upp lysande ledarförmågor till överste och högre nivåer. De brukar dock inte orka hålla ut så länge och väljer endera att skjuta ut sig eller att anpassa sig till ”chefsmassans” beteende.

Det viktigaste kriteriet för framgång är att man har de eftersökta karaktärsegenskaperna. Huvuddelen av personerna i FM chefsskikt är extrema s k ”producers” som tveklöst väljer bort humanperspektivet för att lösa uppgiften och få beröm för hur duktiga de är. När de skannar av ”marknaden” efter nya chefsämnen sållar de i regel fram sådana som liknar dem själv enligt principen kaka-söker-maka. Är du dessutom en person som kan dra en kul historia i bastun, aldrig säger emot en högre chef och dessutom skyddar honom/henne mot alla underifrån kommande attacker så är din lycka gjord.

Detta är ett dystert perspektiv men likväl min uppriktiga mening baserad på 28 års tjänst i FM varav drygt fem år i ”spindelns centrum (Fst, nuv. STRA). Konstaterandet blir inte bättre av vetenskapen om att de bästa besluten, och den mest hållbara utvecklingen, är den som bygger på en mångfald perspektiv, beslutsunderlag som tagits fram med vetenskapligt oantastliga metoder och rätt till fri tankeverksamhet och debatt. Ett sådant tillstånd skulle dock hota den befintliga ledningsstrukturen och bekämpas nogsam. Se t ex på hur det går för den som framför en kritisk ståndpunkt i exempelvis Försvarets forum. Uppfattas insändaren hota ledningsskiktet skickas omedelbart fram en infochef eller en mellanche i linjen för att totalt dementera och mellan raderna idiotförklara vederbörande. I vår företagskultur skjuter ledningen alltid budbäraren om meddelandet inte faller på läppen, som om problemet då skulle gå bort av sig självt... ”⁷⁵.

”Med nuvarande utbildningssystem utökas organisationen med fler officerare som utbildats mot att leda och samordna verksamhet på ett högre plan. Vem skall utföra ”grovjobbet”?”⁷⁶.

”Arbetstempot och belastningen på dem som arbetar vid HKV medger knappt någon samtidig kompetensutveckling, utöver den kompetens som arbetet i sig själv medför”⁷⁷.

”Det erbjuds många möjligheter och i vissa fall upplever jag att det är vi själva som begränsar våra möjligheter”⁷⁸.

⁷⁵ Respondent nr 9

⁷⁶ Respondent nr 11

⁷⁷ Respondent nr 12

⁷⁸ Respondent nr 14

”För mig och många av de jag känner här råder en stor tvekan om vilken framtid försvarsmakten går tillväga. Målbilden är diffus och skakig. Hur och vilken kompetens behövs? Det räcker med att ha en hyffsad korrekt bakgrund så ”löser det sig med tiden”⁷⁹.

Nedanstående frågor ställdes i den skriftliga intervjun till respondenter vid GRO BEM.

- **Hur länge (en uppfattning) sitter i genomsnitt en handläggare i samma befattning på HKV?**

Två år är den gemensamma uppfattningen!

- **En befattningshavare/handläggare skall inte sitta för kort eller för lång tid i samma position. Vad anser Ni är den optimala tidsperioden för en handläggare i samma befattning?**

➤

”Minst tre å (helst 4-5 år). Den optimala perioden varierar beroende på vilken befattning som avses”⁸⁰.

- **Vilka verktyg använder GRO Bem vid bemanningsplanering och hur ser processen ut? Är det en informell process eller görs en grundlig behovsanalys?**

”Till stor del en informell process bestående av dialoger mellan individer, GRO BEM och chefer på olika nivåer i organisationen”⁸¹.

”Den allra viktigaste basfaktorn är en gedigen kunskap om individens kompetens hos respektive individualplanerare. I övrigt har vi ett funktionsansvar (tex logistik) hos handläggarna på GRO BEM vilket innebär att det kontinuerligt förs en dialog med den främste företrädaren (tex ledningsinspektören). När en befattning sedan skall bemannas är det mao ett antal människor inblandade, mottagande chef, individen, avlämnande chef, främste företrädare, funktionsansvarig vid GRO BEM och individualplanerare (om denne ej är densamme som funktionsansvarig”.

”Detta är dock en process som inte låter beskrivas på detta kortfattade sätt då många faktorer vägs in”⁸².

- **Vilken vikt läggs vid det humanistiska perspektivet vid kompetensutvecklingen i FM och hur prioriteras ledarskap, laganda och gemensamma normer?**

”Avseende befattningar efter ChP är det en dialog (givande och tagande) får man inte förstahandsvalet direkt efter skolan kan det komma i nästa steg. Har ju ofta att göra med vilka befattningar som är lediga och vilken erfarenhet som krävs.

⁷⁹ Respondent nr 15

⁸⁰ Respondent nr 18

⁸¹ Ibid

⁸² Respondent nr 19

4.3 Handbok personaltjänst

Chefen för bemanningsavdelningen i Högkvarterets Grundorganisationsledning ansvarar bland annat för officerare på nivå 2 - 3 inom FM och till myndigheter utanför FM, individualplanering och lönesättning.

Styrdokument:

- Handbok för Försvarsmaktens ledning, organisation och verksamhet i stort (Försvarsmakten Högkvarteret 1999-03-08, 09 831:61788), För Led.
- VU innevarande och nästa år

FM personalförsörjningssystem skall vara så utformat att de uppgifter som statsmakterna ger kan lösas med god kvalitet och kostnadseffektivt. En förutsättning för detta är att en personell balans kan upprätthållas. En sådan kan sägas råda när personalens antal, kompetens och ålder motsvarar verksamhetens krav. Personalförsörjningssystemet skall vara så flexibelt och individanpassat att FM framstår som en attraktiv arbetsgivare. Individualplaneringsansvar innebär ansvar att i samverkan med arbetstagaren planlägga hans/hennes långsiktiga planering och utveckling. Individualplaneringsansvarig chef utarbetar individualplan för samtliga arbetstagare som han har ansvar för. Planen bör om möjligt omfatta minst fem år.

4.3.1 Urval och befordran

Styrdokument⁸³

- Officersförordning (1994:882)
- Förvaltningslagen 11 och 12 §§ (1986:223).
- Försvarsmaktens befordringsberednings sammansättning (FFS 2003:6)
- Riktlinjer för vitsord för officerare (TFG 970006)
- Riktlinjer för tjänstgöringsomdöme för officerare (TFG 970007).
- Bestämmelser för Försvarsmaktens Chefsutvecklingsprogram, (HKV 2003-09-02, 16316:72844).
- Personal för ett nytt försvar, (SOU 2001:23).

Urval och befordran av FM anställd personal görs främst genom ett aktivt arbete på förband och staber genom det årliga utvecklingssamtalet som ligger till grund för den enskildes viljeinriktning.

Detta skall ligga till grund för det framtida vitsordet/tjänstgöringsomdömet samt utvecklingen av den enskilde genom de nomineringsnämnder som bedrivs på central och lokal nivå. Nomineringsnämnder skall finnas på central och lokal nivå. Nämnden är normalt ett förberedande organ och skall bereda frågor om rekrytering, antagning och urval, uppföljning och skiljande från utbildning åt den chef som har att fatta beslut om eller yttra sig i frågan. Därutöver bör nämnden delta i karriär- och studierådgivning, vilket skall ske fortlöpande.

⁸³ H-pers kapitel 4

2005-05-10

Nomineringsnämnd skall upprätta och föreslå en inbördes prioritetsordning bland de sökande som uppfyller ställda krav. Positiv särbehandling tillämpas inom FM sedan 2003. Det betyder att det underrepresenterade könet med tillräckliga kvalifikationer antas före det överrepresenterade könet även om det överrepresenterade könet har högre betyg. Nomineringsnämnd skall bestå av minst fyra ledamöter, varav minst två företräder arbetsgivaren. Därutöver skall arbetstagarorganisationerna utse två ledamöter. FM chefsutvecklare respektive förbands- eller skolchef (motsv) skall vara ordförande i nämnden på respektive nivå. Nämndens ordförande får utse en sekreterare och vid behov en biträdande sekreterare. En jämn könsfördelning i nomineringsnämnder skall eftersträvas. Instruktion för nomineringsnämnden bör utarbetas i samverkan med arbetstagarorganisationerna.

Central nomineringsnämnd föreslår beslutande chef om urval till högre utbildning och vid skiljande från högre utbildning skall nomineringsnämnden höras.

Lokal antagningsnämnd skall bl.a. föreslå åtgärder för förbandets långsiktiga kompetensförsörjning, föreslå beslutande chef om urval till MHS och FHS samt delta i beslut om skiljande av elev från utbildningen. Nämnden bör genomföra intervjuer med de sökande. Intervjuerna bör bl. a. belysa motivation för sökt utbildning, ledaregenskaper, attityder till jämställdhet och mångfald samt allmän lämplighet för uppgifter på högre nivå.

Försvarmakten skall utveckla ett gemensamt grundläggande dokument som är avsett att styra kompetensuppbyggnaden av officerskåren. Dokumentet skall styra all officersutbildning. Det är därför viktigt att alla enheter/funktioner svarar upp mot sina ansvarsområden i syfte att få ett bra avstamp för fortsatt arbete med ämnes-, kurs- och utbildningsplaner.

Inom ramen för utveckling av officersutbildningssystemet har AG meritvärdering tagit fram ett koncept som skall möjliggöra att Försvarmaktens och Förvarshögskolans utbildning meritvärderas på samma sätt som övrig högskoleutbildning. Konceptet bygger bland annat på att blivande yrkes- och reservofficerare samläser under ett år. Denna utbildning leder till en officersexamen.

4.3.2 Försvarmaktens personalidé

- Försvarmakten skall bestå av män och kvinnor, som har vilja och förmåga att kunna lösa sina uppgifter såväl i krig och kris som i fred och vid internationella insatser.
- Alla skall vara väl informerade om och delaktiga i verksamheten. Detta möjliggör ett personligt engagemang. Arbetsgemenskapen skall präglas av öppenhet samt av förståelse och respekt för varandra. I syfte att höja kvalitén skall människors olikheter tas till vara. Kränkande särbehandling får inte förekomma.
- Personalutveckling och planerad personalrörlighet skall säkerställa att erforderlig kompetens föreligger på alla nivåer. Detta förutsätter en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare. Vilja och förmåga att ta initiativ samt ansvar skall fortlöpande utvecklas och stimuleras.

2005-05-10

- Alla anställda skall ges utbildning och stöd i att förbereda och kunna hantera organisatoriska och personella förändringar. Strävan skall vara att även den som måste flytta eller lämna sin anställning skall uppleva FM som en attraktiv arbetsgivare.

De verktygen GRO BEM använder vid bemanningsplanering består i en informell process bestående av dialoger mellan individer, GRO BEM och chefer på olika nivåer i organisationen⁸⁴ Behovsanalysen utgår från ett levande dokument och förändras fortgående utifrån planerade och uppkomna händelser.

Försvarsmaktens definition av kompetens och kompetensutveckling

Kompetens definieras här som *en individs förmåga i förhållande till en viss uppgift/situation*. Den förmåga som krävs för att kunna lösa en uppgift i en viss situation kan översiktligt anses bestå av följande tre huvuddelar.

- 1) Veta hur man gör, dvs. kunna tänka och handla avsiktligt men också automatiskt och med social känslighet (*"tänka och handla"*).
- 2) Vara engagerad och utföra uppgiften med kvalitet (*"engagemang och kvalitet i utförandet"*).
- 3) Förstå den egna insatsens betydelse och hela uppgiften i det större sammanhanget, utveckla uppgiften, använda sin kreativitet och sitt mod att vid behov gå utanför vedertagna gränser (*"sammanhang och utveckling"*).

Kompetens förändras över tiden, dels beroende på utbildning, men också genom praktisk yrkesutövning. Sker ingen kompletterande utbildning eller om kompetensen inte används i yrkesutövning avklingar den efterhand.

Försvarsmakten är till stora delar en organisation, där en rätt avvägd kompetens hos enskilda individer är nödvändig för att lättare kunna anpassa sig till erforderliga förändringar. Det är varje chefs ansvar att ge sin personal möjlighet till och stöd i deras kompetensutveckling. Detta skall bl. a ske genom kontinuerliga utvecklingssamtal och rullande individualplaner.

Med kompetensutveckling avses åtgärder för utveckling och nyförvärv av förmåga som ger individen nödvändiga kvalifikationer för nuvarande och framtida arbetsuppgifter och som ligger i linje med hans/hennes förutsättningar, intressen och ambitioner och Försvarsmaktens behov.

Kompetensutvecklingen inom Försvarsmakten syftar ytterst till att upprätthålla en så hög personalkompetens som Försvarsmaktens behov kräver och som den enskildes förutsättningar medger.

⁸⁴ Intervju med Ulf Svensson, GRO BEM Flyg

2005-05-10

4.4 Slutrapporten AG nytt Kompetensförsörjningssystem⁸⁵

Arbetet med att ta fram ett nytt kompetensförsörjningssystem med nya metoder och verktyg i kompetensförsörjningsarbetet påbörjades i slutet av 2001 när arbetsgruppen Rekrytering, karriärsystem/utveckling (AG Karriär) konstituerades med stöd av en regeringsproposition.

Efter riksdagsbeslut under 2002 kom regeringsbeslutet 2002-04-25. Med detta regeringsbeslut som grund formulerades ett nytt direktiv och i detta bytte arbetsgruppen namn till från AG Karriär till AG Nytt KFS och fick något förändrade uppgifter, d.v.s. att:

- ❖ Utarbeta förslag på nytt kompetensförsörjningssystem omfattande nya karriärsystem samt utvecklingsmöjligheter för anställda i FM
- ❖ Lämna förslag på åtgärder för att säkerställa framtida rekrytering av olika kategorier för FM behov
- ❖ Utifrån kompetensförsörjningsidé och genomförd kompetensbehovsanalys, utforma metod för kompetensförsörjning (och kompetensförsörjningsstrategi).
- ❖ Utarbeta förslag till UniR FM, TjR F mfl reglementen, anvisningar mm som erfordras med hänsyn till de nya personalkategorierna.

Delrapportering, remissförfarande samt genomförda seminarier har lett fram till den sammanfattning som här redovisas i de delar som har bäring mot uppsatsens syfte och frågeställningar.

❖ **FM måste förbättra sin styrning av kompetenser**

FM måste utveckla metoder och arbetsprocesser som tydligare identifierar och styr mot önskvärda kompetenser. De krav på kompetenser som identifieras i framtidsstudier och regeringsuppdrag måste på ett systematiskt sätt tydliggöras genom de kommande styrdokumenterna FM utvecklingsplan (FMUP) och FM kompetensförsörjningsplan (KompP).

KompP måste kontinuerligt utvecklas och omsättas på lokal nivå, till krav på och i befattning. När arbetslagets process med utvecklingssamtal och kompetensanalyser utgår från dessa krav, finns förutsättningar att FM gemensamma kompetensförsörjningssystem skall bli följsamt.

❖ **FM måste skapa en enhetlig grund för sin interna arbetsmarknad**

Det reformerade kompetensförsörjningssystemet måste grundas på ett för alla personalkategorier gemensamt system. Genom ett gemensamt system läggs grunden för att kunna jämföra olika kompetenser och därigenom skapa flexibilitet som utvecklar framtida kompetenser snabbare och på ett mera ekonomiskt sätt. Dessutom kan befattningars kompetensmässiga släktskap tydliggöras och karriärvägar för fackmän, mästare, specialister och experter identifieras.

⁸⁵ FM HKV skr.16 130:60456, *Slutrapport från Arbetsgruppen nytt kompetensförsörjningssystem*.2003-01-13

2005-05-10

En viktig del i framtidens kompetensförsörjningssystem är att den enskilde både tar och ges större ansvar för sin egen utveckling. Ett utökat användning av ett system med intresseanmälan skall ses som ett led i denna strävan. För att kvalitetssäkra urvalet vid anställning, befattningsbyten, specifika utbildningar etc., skall detta göras på ett metodiskt och systematiskt sätt, så att kvaliteten i urvalet ökar – rätt person på rätt plats – och så att risken för särbehandling och/eller diskriminering av alla slag minskas. Det skall säkerställas genom att inrätta och utbilda urvalsnämnder, gemensamma för samtliga personalkategorier.

❖ **FM karriärsystem måste tydligare stimulera karriärer för fackmän och specialister**

Yrkeskarriärerna skall styras av organisationens behov. Kompetensutvecklingen skall fortsatt utgöras av en kombination av olika tjänstgöringar och utbildningar. Förest efter genomgången stabsprogram eller motsvarande definieras generalister, vilka baserat på FM behov och individens intresse och förutsättningar, inriktas mot en generell chefskarriär.

4.4.1 Den röda tråden

Kompetensförsörjningssystemet skall möjliggöra olika karriärvägar. Styrande för utvecklingen av ett system bestående av olika karriärvägar skall vara en för FM gemensam kompetensförsörjningsplan, KompP. Planen skall vara giltig för all anställd personal och vara indelad i personalkategorier. Med dessa planer som grund skapas gemensamma normer för olika befattningsinriktningar och karriärvägar med krav på utbildning och tjänstgöring. All anställd personal skall rekryteras och anställas med inriktning mot ett huvudsakligt kompetensområde. Av planerna skall framgå karriärväg med planerad tjänstgöring i befattning, utbildning och övrig kompetensutveckling.

Grunden för individualplaneringen skall utgöras av förbandets uppgifter och fastställd organisation och därav följande befattningskrav. Verksamhetens krav, behov av kompetens och individens förutsättningar skall tydligare än idag vara grundläggande vid individualplanering. Framtida kompetenskrav medför att yrkesofficerare måste ges förutsättningar att tjänstgöra längre tid i samma befattning, oavsett nivå, än vad som är fallet idag. Den höga omsättningshastighet som råder idag på vissa befattningar har bl. a sin grund i att en officer måste ha erfarenhet från olika områden och nivåer för att kunna gå vidare i sin karriärutveckling.

Genom att FM behov av kompetenser tydliggörs och ett utökat intresseförfarande införs skapas bättre förutsättningar att få rätt man på rätt plats. Hänsyn till inkomna intresseanmälningar kopplat till ”kundens” behov är viktiga med hänvisning till att det bör ligga i FM intresse att individens intresse och ”kundens” behov överensstämmer i så stor utsträckning som möjligt. Bedömningar bör göras utifrån ett organisatoriskt helhetsperspektiv.

2005-05-10

Traineeprogram

FM kan redan idag anses ha ett omfattande traineeprogram⁸⁶ Detta med hänvisning till att kopplingen mellan olika utbildningssteg och därefter träning i befattning är så tydlig. Det är genom deltagande i detta program som officerskompetensen växer fram. En närmare definition av vad som avses med traineeprogram kontra vad som avses med andra utvecklingsprogram bör tas fram.

Mentorskap

Mentorskap är ett medel i kompetensförsörjningsarbetet, för att öka kunskapsöverföringen och kompetensutvecklingen inom FM. I januari 2003 startade FM på prov det första organiserade mentorskapsprogrammet. Syftet är att genom mentorskap ge den enskilde personlig utveckling och ökat självförtroende i sin roll som chef och medarbetare. Mentorns roll är att agera bollplank och inspiratör och därigenom skapa ökad vidsynthet och motivation.

Fadderskap

Att tilldelas en fadder bör vara ett naturligt steg i introduktionen av alla nyanställda i FM samt även vid interna befattningsbyten, där behov finns. Faddern utses bland de blivande arbetskamraterna och bör vara en erfaren arbetstagare. Denne fungerar som en stöttepelare, rådgivare och bollplank för den nyanställde. Faddern introducerar individen i arbetsrutiner, kultur, ”hur det skall vara och hur det faktiskt går till”. När en erfaren person slutar sitt arbete och övergår till annan befattning i organisationen och det övertas av någon annan, bör det vara ett naturligt steg att den erfarna har som uppgift att överföra sin kunskap till den nya. Detta bör formaliseras och utgöra normalfallet för att säkerställa kunskapsöverföring och ”det organisatoriska minnet”. Kompetensen och befattningskraven skall styra vem som innehar befattningar, inte personalkategori⁸⁷.

4.5 Staten offentliga utredning (SOU 2003:43)⁸⁸

I SOU 2003:43 delar man in officerens kompetenser i generella kompetenser (inkluderande kärnkompetenser) och i befattningsrelaterade kompetenser. Kärnkompetenserna anses vara tidsberoende eller långsamt förändrande och att det är dessa som förenar fackmän (specialister) och generalister.

Här ingår bland annat förmågan att leda förband och att vara chef. De befattningsrelaterade kompetenserna förändras i snabbare takt med organisationsutvecklingen och i samband med utveckling av nya system och materiel. Det är främst inom de befattningsrelaterade kompetenserna som behov av expert och specialistkunskap finns. Man kan med andra ord vara generalist på sin nivå men samtidigt vara fackman eller specialist inom ett speciellt kompetensområde. Dessa befattningsrelaterade kompetenser utgör en stor del av den nödvändiga kompetensen som behövs för att officeren skall kunna verka i det dagliga arbetet i en speciell befattning. Behovet av specialister och fackmän är stort och bedöms öka i framtiden.

⁸⁶ Jag ställer mig förvisso frågande om detta är allmänt känt eller vedertaget!

⁸⁷ FM HKV skr.16 130:60456, *Slutrapport från Arbetsgruppen nytt kompetensförsörjningssystem*.2003-01-13

⁸⁸ Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten, Betänkande av Skolreformutredningen, Regeringskansliet, SOU 2003:43, sid 37

2005-05-10

4.6 Riksrevisionsverkets utredning (RRV 1998:47)⁸⁹

I rapporten redovisar RRV sin granskning av officerarnas utbildning, utnyttjande och kompetens. Syftet har varit att belysa om FM system för utbildning och försörjning av krigsorganisationen är tillräckligt flexibel och framför allt kostnadseffektiv. Vidare övervägs hur FM officerare används i rollen som specialister, utbildare och chefer. I rapporten diskuteras också möjligheterna att förbättra effektiviteten och frigöra ekonomiska resurser.

Sammanfattande iakttagelser och förslag:

Antal tillgängliga yrkesofficerare har ökat avsevärt under tidsperioden 1985-1998 och ett stort överskott eller stor övertalighet finns för närvarande. Yrkesofficerarnas utbildning och utveckling av kompetens i befattning är omfattande. En officer avsätter mellan 40 och 50 % av sin totala tjänstgöringstid till egen utbildning inklusive kompetensutveckling. Varje studieår vid försvarets officersskolor kostar mellan 0.7 och 0.9 mkr per individ. FM investeringar i den nuvarande officerskårens utbildning och kompetensutveckling är omfattande och kan uppskattas till 100 miljarder totalt.

Total utbildningstid och tid för att utveckla kompetens varierar från 6.7 år i genomsnitt för en löjtnant till 15.7 år för en general. Av den totala utbildningstiden och tiden för kompetensutveckling står – beroende på grad och kompetensnivå – den nivåhöjande utbildningen för 30-50 %, den kompetenshöjande kursverksamheten för 13-16 %, utveckling av kompetens i befattning och förbandsutbildning för 34-43 % samt krigsförbandsövningar för 3-4 %.

Faktisk tid i befattning för officerare är idag kort. Jämförelsen är gjord i förhållande till den tid som personalchefer m.fl. bedömer behövs för att en anställd skall kunna bli fullt produktiv i sin befattning. Detta gör att det finns betydande möjligheter att öka kompetensen och produktiviteten hos FM specialister, chefer och utbildare genom förlängd tid i befattning. Därmed ökar också möjligheterna att minska kostnaderna för den kompetenshöjande utbildningen.

Befodrings- och karriärsystemet är för ensidigt uppbyggt kring syftet att få fram bra högre chefer. Bedömningskriterierna lägger för liten vikt vid det resultat som uppnåtts. Rangordningssystemet och planeringsprocessen riskerar att passivisera den enskilde individen och minska viljan att kompetensutveckla sig.

Bemanningsystemet sköter officerarnas karriärplanering och inskränker arbetsgivarens valfrihet. När en befattning skall bemannas sker det ofta efter en rangordning och med hänsyn till individens karriär och det finns inget ansökningsförfarande. Individen som står på tur erbjuds en befattning och möjligheterna att placera honom/henne i en annan befattning om han/hon skulle säga nej är små. Därigenom ökar individens möjligheter att ställa villkor för att acceptera befattningen.

När en officer tillträder en ny befattning kan han av förklarliga skäl inte utföra det som krävs i befattningen med full produktivitet.

⁸⁹ Riksrevisionsverket (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret –utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma- Tryck AB, Stockholm

2005-05-10

Det krävs en inskolnings- och lärotid. Officeren tar då inte bara sin egen tid i anspråk för ”utbildning” utan även andra i hans/hennes omgivning som får agera handledare. De produktivetsförluster som uppstår när en person inskolats definieras RRV som alternativkostnaden för det produktionsbortfall som skulle kunna minskas eller undvikas om en person tjänstgjorde i befattningen med full produktivitet⁹⁰ Det finns många anledningar till att en person inte kan gå in i en befattning med full produktivitet. Den viktigaste anledningen är att han/hon måste lära sig fler nya uppgifter i den nya befattningen. Ansvarsområdet kan vara vidgat med tex ökat personalansvar och/eller ekonomiskt ansvar. Mycket tid går åt till positionering och till att skapa nya kontakter och bygga upp nätverk.

Figuren nedan visar på kostnadsaspekten med täta byten mellan befattningar. Det finns alltså en stor risk för att organisationen inte utvecklas tillräckligt eftersom personerna i befattningarna inte hinner föra tillbaka sina erfarenheter in i organisationen. Det är således viktigt att officerarna även tjänstgör i befattningarna sedan full produktivitet har uppnåtts, eftersom det är då verksamheten kan dra nytta av den investering som har gjorts.

Efter den första mest akuta inskolningen klarar sig individen utan handledning, men tar fortfarande längre tid på sig att utföra sina uppgifter än en mer erfaren person. Först med ökade kunskaper och erfarenheter börjar individen producera det som det ställs krav på i befattningen och då är ”full produktivitet” uppnådd. De största effektivitetsförlusterna uppstår om en officer byter tjänst före den tidpunkt då officeren har uppnått den produktivitet som krävs för tjänsten. Då ”kostar” officeren mer än vad han/hon bidrar med. Det är först efter denna tidpunkt som arbetsgivarens investering börjar ”löna sig”. Även om det kan diskuteras hur mycket produktiviteten sjunker i en befattning när en ny person tillsätts, framgår det både av RRVs enkäter, av analyser av datamaterialet samt av andra utredningar att den minskar och att det tar minst 2-3 år att uppnå full produktivitet.

⁹⁰ RRV definition av produktivitet: *när officeren arbetar självständigt och är rutinerad. Han/hon har tillräcklig kompetens och erfarenhet av arbete inom befattningsområdet för att kunna ta eget ansvar och klara av att själv eller i samarbete med andra planera och utföra arbetet så att befattningens uppgifter fullgörs på ett väl fungerande sätt.*

2005-05-10

5. Analys

5.1 Inledning

I denna del av uppsatsen görs en redovisning och tolkning av det resultat som framkommit av genomförda intervjuer med nivå 3 officerare, GRO BEM och studier av det empiriska textmaterialet. Analysen har sin huvudsakliga utgångspunkt i uppsatsens tre frågeställningar och övergripande syfte och utgår från *Jay Halls* kompetensprocess där komponenterna *samverkan*, *engagemang*, *kreativitet* och *prestation*⁹¹ bildar byggstenarna. I detta sammanhang skall man ha i åtanke att denna teoretiska grund vilar på *Maslows* grundforskning. *Halls* kompetensteori kompletteras delvis med *Argyris* och *Sandberg/Targamas* teori-perspektiv angående *single-* och *double loop learning*. Detta i syfte att analysera de intervjuades syn på om det finns eller skapas förutsättningar för att människorna i sin tjänst skall förstå helheten (kritisk reflektion) och därmed öka förståelsen, förbättra sitt lärande och utveckla ny kompetens – kompetensförnyelse syftande till bättre effektivitet och högre produktivitet⁹².

Respondenten GRO BEM har (i begränsad omfattning) använts i syfte att påvisa om den bemanningsplanerande funktionens syn delas av nivå 3 officerens bild av verkligheten. Som tidigare påtalats är ambitionen med uppsatsen att avhandla ett urval av officerare i nivå 3 med stabsbefattning i HKV och tjänstgöring vid FHS, inte ett försök att beskriva hela den svenska officerskårens inställning

I efterföljande kapitel – diskussion, värderas den valda teorin och resonemang sker kring resultatet utifrån uppsatsens huvudfråga ”rätt människa på rätt plats – under rätt tid”

5.2 Hur fungerar FM personalförsörjningen av nivå 3 officerare?

I *Handbok personaltjänst*, H Pers (1997) återges vilka styrdokument (kapitel 4.3.1) som ligger till grund för personalförsörjning och bemanningsplanering. Med kompetensutveckling avses åtgärder för utveckling och nyförvärv av förmåga som ger individen nödvändiga kvalifikationer för nuvarande och framtida arbetsuppgifter. Dessa bör ligga i linje med hans/hennes förutsättningar, intressen och ambitioner samt FM behov. Här återfinns även FM Personalidé viken beskriver hur personalutveckling och planerad personalrörlighet skall säkerställas så att erforderlig kompetens föreligger på alla nivåer, ”*detta förutsätter en kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare*”⁹³. Intervjuundersökningarna visar på att denna kommunikation eller dialog inte riktigt fungerar, vilket kommenteras ytterligare nedan.

Det sägs vidare att vilja och förmåga att ta initiativ samt ansvar skall fortlöpande utvecklas och stimuleras. Respondenternas uppfattning om hur detta tillämpas överrensstämmer inte till fullo med denna beskrivning.

⁹¹ Återkommer till detta i kap. 6: Diskussion

⁹² Sandberg J. & Targama A. (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund, s. 133

⁹³ H Pers kap 6

2005-05-10

Många upplever att det är mera slumpen än en genomtänkt planering som ligger bakom befattningsplacering. GRO BEM uppfattning om att eleverna från ChP får sina förstahandsval i stor utsträckning rimmar inte med vad respondenterna har uppgivit vid intervjuerna. Samma uppfattning råder i frågan om i vilken utsträckning den enskilde officeren kan ”styra” sin befattning efter genomförd utbildning till nivå 3. GRO BEM säger själva att det är en informell process och detta antyder att det inte ligger någon grundlig behovsanalys bakom befattningsplaceringarna. De verktygen GRO BEM använder vid bemanningsplanering består i en informell process bestående av dialoger mellan individen, GRO BEM och chefer på olika nivåer i organisationen⁹⁴. Behovsanalysen utgår från ett levande dokument och förändras fortlöpande utifrån planerade och uppkomna händelser.

Urval och befordran av FM anställd personal görs främst genom ett aktivt arbete på förband och staber genom det årliga utvecklingssamtalet som ligger till grund för den enskildes viljeinriktning. Lokal antagningsnämnd skall bl.a. föreslå åtgärder för förbandets långsiktiga kompetensförsörjning och föreslå lokal chef om urval till ChP. Central nomineringsnämnd föreslår sedan beslutande chef om urval till högre utbildning. Vidare skall FM personalförsörjningssystem vara utformat så att de uppgifter som statsmakterna ger kan lösas med god kvalitet och vara kostnadseffektivt. Förutsättning för detta är att en personell balans kan upprätthållas och en sådan kan sägas råda när personalens antal, kompetens och ålder motsvarar verksamhetens krav. Huvuddelen av respondenterna har i begränsad utsträckning kunnat påverka valet av sin tjänst. Här skiljer det sig emellertid något från dem som utexaminerats från FHS de två – tre senaste åren och de som är äldre i tjänst. Enligt *Hall* är *känslan av personlig makt* en viktig delmängd i en individs engagemang för arbetet. Tendensen är att det är FM behov och krav som i större utsträckning är styrande idag än vad det var tidigare.

Ytterst få av de intervjuade svarade att de visste vad som ”väntade i nästa steg”, - saknade individualplan. Utfallet av FB04, med att det inte går detaljplanera, än mindre långtidsplanera personalförsörjning under de premisser som råder, är en förklaring i dagsläget. Även här kan det anas tendenser till förändring eftersom det blir färre nivå 3 officer tjänster generellt och det finns starka signaler som antyder väsentligt färre elevplatser på ChP de kommande åren.

Det går i viss grad att ana sig till att individens vilja, som tidigare varit styrande, i större utsträckning kommer att påverkas av organisationens behov i framtiden. I FM Personalidé sägs att alla skall vara väl informerade om och delaktiga i verksamheten, vilket möjliggör ett personligt engagemang. Dessa tankar stöds av *Halls* syn på engagemangskapande förutsättningar inom ramen för *samhörighet*. Arbetsgemenskapen skall präglas av öppenhet samt av förståelse och respekt för varandra. Det råder ingen tvekan om att det fungerar på arbetsplatsen, men när det handlar om personalplanering är det mera komplicerat.

Andra året av chefsprogrammet består till stor del av olika *profileringar*.⁹⁵ Den enskilde officeren gör ett aktivt val av profilering redan vid ansökan till chefsprogrammet.

⁹⁴ Intervju med respondent 18

⁹⁵ Management - Operativ - och Strategisk profilering

2005-05-10

GRO BEM tar vid sin antagningsnämnd (den centrala) hänsyn till dessa val i avsikt att få rätt antal officerare med rätt kompetens utexaminerade och inplacerade i denna typ av befattning. Problemet uppstår när det från ansökningstillfället till examen har gått tre år. FM är likt många andra organisationer sällan i ett stabilt läge eftersom anställda byter befattning eller organisation, går i ålderspension eller är långtidssjukskrivna.

På frågan om det finns befattningsbeskrivning i nuvarande tjänst har huvuddelen av respondenterna svarat negativt.⁹⁶ Intervjuundersökningen påvisar att officerare i grunden har en förmåga eller skolning att "lösa tilldelad uppgift", ett situationsanpassat ledarskap med sin grund i uppdragstaktiken. Om man placeras i en befattning som inte är självvald, så skapas förutsättningar och åtaganden omhändertar efter bästa förmåga - oftast med bra resultat. Något annat både HKV och FHS tyvärr har gemensamt är bristen, eller totala avsaknaden, av en långsiktig individualplanering för den personal som varit föremål för undersökningen.

FM har haft en snäv och ensidig bild av att kompetensutveckling är liktydig med skolbunden utbildning, något *Wolvén* hävdar är ett vanligt problem i många organisationer. Förståelsen för arbetet – och därmed kompetensförnyelsen - har underskattats och inte premierats. Med kompetensutveckling avses åtgärder för utveckling och nyförvärv av erforderlig kunskap, vilken ger individen nödvändiga kvalifikationer för nuvarande och framtida arbetsuppgifter och som ligger i linje med hans/hennes förutsättningar, intressen, ambitioner och FM behov. Problemet är, vilket beskrivs mera i detalj nedan, att tiden i befattning är för kort för att skapa sig förståelse för arbetsuppgifterna och därmed kompetensförnyelse. Detta framgår med all tydlighet redan i den utredning som *RRV* gjorde 1998 och som även *AG Nytt KFS* påvisar. En viktig del i framtidens kompetensförsörjningssystem är att den enskilde både tar och ges större ansvar för sin egen utveckling.

Ett enkelt svar på den frågeställning som analyseras skulle vara att det: *till stor del är en informell process bestående av dialoger mellan individer, GRO BEM och chefer på olika nivåer i organisationen*, eller att: *den allra viktigaste basfaktorn är en gedigen kunskap om individens kompetens hos respektive individual-planerare. I övrigt har vi ett funktionsansvar hos handläggarna på GRO BEM vilket innebär att det kontinuerligt förs en dialog med den främste företrädaren. När en befattning sedan skall bemannas är det mao ett antal människor inblandade, mottagande chef, individen, avlämnande chef, främste företrädare, funktionsansvarig vid GRO BEM och individualplanerare*⁹⁷. Det är dock inte så enkelt, eller som respondent 19 också säger: *det låter sig inte beskrivas på detta kortfattade sätt, då många faktorer vägs in*⁹⁸.

Respondenternas uppfattning om hur detta tillämpas överrensstämmer inte till fullo med ovanstående beskrivning. GRO BEM som personalförsörjningsansvariga har en klar uppfattning om hur denna process är utformad och tillämpas, även om instrumentet skulle behöva förfinas. Problemet ser mera ut att ligga på den kommunikativa nivån.

⁹⁶ Se kap 4.2

⁹⁷ Refererar till respondent 18 och 19 i intervjuundersökning (kap. 4.2)

⁹⁸ Respondent 19

2005-05-10

Dialogen mellan de deltagande parterna fungerar inte tillfredsställande och själva processen med de underliggande verktygen är för de allra flesta okända. Dessa verktyg kan uppfattas som trubbiga och den grundläggande individualplaneringen borde utgöras av organisationens uppgifter, roller och därpå följande befattningskrav. Avsaknaden av befattningsbeskrivningar och ett ansökningsförfarande gör att bemanningsplaneringen, som till stor del sker under kursens gång på FHS, upplevs av respondenterna som slumpartrad och oplanerad.

Verksamhetens krav, behovet av kompetens, individens förutsättningar och vilja måste tydligare än idag vara grundläggande vid individualplanering. Officerare är generellt situationsanpassade individer som i stort ”köper läget” och löser uppgiften på avsatt tid med tilldelade resurser. *Wolvén* hävdar att vi ofta underskattar oss själva och vår egen kompetens, varvid vi missleds tro att vi inte skall uppnå ställda krav och förväntningar.⁹⁹

Om GRO BEM har en annan uppfattning angående befattningsplacering än den enskilde, så accepteras ofta detta faktum med vetskapen att det inom något år ändå är dags att byta! Hur aktiv denna process blir avgörs ofta av stämningen, sammanhållningen, chefens ledarskap och hur man interagerar med medarbetarna. När en befattning skall bemannas sker det idag ofta efter en rangordning och med hänsyn till individens karriär och ansökningsförfarande saknas.

Förändrad hotbild och en krympande FM har inte nämnvärt förändrat antalet antagna elever till ChP, vilket kan förklara varför det inte finns lika många tjänster att ”välja på”. Detta innebär att nivå 3 officeren borde vara planerad för den tjänst som tillträds när studierna på ChP är genomförda, inte som nu när stor del av eleverna inplaceras ”ad hoc”.

För att kvalitetssäkra urvalet vid anställning, befattningsbyten, specifika utbildningar etc. bör detta göras på ett metodiskt och systematiskt sätt, så att kvaliteten i urvalet ökar och säkerställer det *Fayol* hävdade redan på 1950 talet d.v.s att *rätt människa hamnar på rätt plats*. En väl genomförd analys av alla befattningars krav på kompetens måste ligga till grund och vara styrande för urvalet.

Genom ett sådant förfarande skulle kommentarer som ”slumpen avgör”, ”tombolan” och ”det pekats med hela handen” kanske helt utgå i framtiden. Många av svaren är som framgår av kapitel 4.2 och bilaga 1 ”öppenhjärtiga” och gör sig ibland svåra att analysera. Det framgår en hel del frustration från respondenten och om denna härstammar från en social missanpassning till befattningen eller allmänt missnöje är svårt att tyda. *Bolman* och *Deal* hävdar att denna form av missnöjesyttring kan härledas till avsaknad tydliga ansvarsområden och krav.

I GRO BEM fallet handlar det i viss mån om grundläggande kommunikation i teknisk mening (presentations- och mötesteknik) där processen inte är tillräckligt tydlig för dem som ”drabbas” av den.

⁹⁹ *Wolvén L-E, (2000) Att utveckla mänskliga resurser i organisationer, Studentlitteratur, Lund s. 177*

2005-05-10

Den *kontinuerliga dialogen* som FM *personalidé* förespråkar fungerar inte i praktiken, eftersom som många av respondenterna uttrycker sig relativt kallsinniga till detta. Detta talar för att det finns relativt enkla förbättringsåtgärder att ta itu med när det handlar om personalen. Ledningens förutsättningar för god kommunikation ligger till grund för att rimliga krav ställs. Kraven som ställs måste i stort motsvara den enskildes upplevda förmåga. Detta förutsätter att ledningen tar initiativ till att alla får möjlighet att påverka planering och beslutsfattning. Kommunikationen och interaktionen mellan dessa ”antagonister” upplevs som långt ifrån optimal. Större delen av de intervjuade har ingen eller ringa uppfattning om hur GRO BEM arbetar och hur dess bemanningsplanering fungerar, trots att denna funktions uppgift är att förse FM med rätt kompetenser i syfte att få ut bästa möjliga effekt i organisationen. Den kommunikativa utmaningen handlar även om att skapa förståelse och engagemang kring realistiska gemensamma mål, värderingar och synsätt. *Bruzelius* och *Skärvad* anser att det är av största vikt att *alla drar åt samma håll* i en organisation. Dessa övergripande mål har varit diffusa och otydliga inom FM och har gett GRO BEM svåra förutsättningar att utföra sina uppgifter och åtaganden.

5.3 Hur sker samverkan mellan den enskilde nivå 3 officeren och Försvarsmaktens personalbemanningsansvariga

En viktig del när det gäller *samverkan* d.v.s. den källa som enligt *Jay Hall* utlöser kompetensprocessen och ur vilken *engagemang* och *kreativitet* flödar, är de *värderingar* och *trovärdighet* som medarbetarna har för ledningen¹⁰⁰. *Samverkan* i denna mening innebär bland annat delaktighet i chefens beslutfattande. Här är det viktigt att skilja på den ledning som utövas i taktiskt och operativt hänseende på den egna enheten/avdelningen och den ledning som sker strategiskt på direktionnivå samt den som sker på personalplanerings nivå.

Undersökningen visar att stor del av de intervjuade officerarna känner sig delaktiga i den närmaste chefens beslutfattande, vilket talar för att kontrollen och äganderätten till arbetet delas, något *Hall* säger är en grundförutsättning för reell *samverkan*. Respondenterna påvisar å andra sidan allmänt stor brist på samverkan med de nivåer som ligger hierarkiskt över den nivå de själva tjänstgör i, och i synnerhet till personalförsörjningsfunktionen. I detta sammanhang kan konstateras, som nämndes ovan, att styrningen från högre ledningsnivå måste i större utsträckning ske genom via visioner och mål än vad som är fallet idag. Eller som *Nancy Holmström* uttrycker det: ”om målen inte görs konkreta, hoppar medarbetarna höjd utan ribba”¹⁰¹. Det går att se en klar koppling mellan om befattningen har varit ett eget val och om man själv anser sig vara rätt person i den befattningen.

De respondenter som svarat att de i stor utsträckning kunnat påverka sin placering anser i större utsträckning att de är rätt man på rätt plats än de som inte kunnat påverka valet fullt lika mycket. Det tas dock för lite hänsyn till perceptuella och manuella färdigheter och det personliga inflytandet, vilket enligt *Hall* är kärnan i engagemanget. Detta kan dämpa kompetensdriften och hämma möjligheten till kreativa prestationer och därmed känslan av självförverkligande.

¹⁰⁰ Hall J. (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund, s.163

¹⁰¹ Holmström N. (2003) *Företagsekonomi – från begrepp till beslut*, Elanders Gummessons AB, Stockholm, s. 80

2005-05-10

På rätt plats kan respondenten till stor del ändå anse sig vara, utan att det har skett genom eget personligt val. På frågan om man är ”rätt man på rätt plats” svaras det allmänt: ”Ja”. De kommunikativa brister som föreligger mellan individ och GRO BEM talar för att det är finns brister inom det *Hall* kallar *samverkan* och då i första hand inom det teoretiska segment han benämner *stödstrukturen*.

Hur medges de anställda styra sitt arbete, går det att överblicka arbetsprocessen och ser man någon egentlig mening med arbetsuppgiften? På frågan; ”känner Ni Er delaktig i chefens beslut” är det påtagligt många som anser sig göra detta i stor utsträckning och här skiljer det sig inte mellan de olika undersökta arbetsplatserna eller i åldersstruktur. Anställda som inte kan styra sitt arbete, överblicka arbetsprocessen, inte kan se någon egentlig mening, får enligt *Hall* stora problem med sitt engagemang. Därför är det viktigt att det personliga inflytandet utgör själva kärnan i engagemanget. Ett engagerande arbete ger människor en känsla av rörelse, stimuli och utveckling – något som är vitalt för såväl individ som organisation och som i stort kan uttydas ur genomförda intervjuer. Engagemanget har i denna undersökning en tydlig tendens att vara knuten till den egna arbetsplatsen och påvisar vad *Vega* hävdar: *att god sammanhållning och hög effektivitet brukar ses som närliggande fenomen*.

Den dimension av engagemanget som av *Hall* benämns *relevans* d.v.s. att medarbetarna får möjlighet och tid att genomföra samt göra en kritisk reflektion av det arbete de är ålagda, har redovisats mycket skiftande oavsett befattning. Många anser dock att det saknas tillräcklig tid för detta vilket för tankarna till *Argyris* teorier angående *single-loop-learning*. Insatsen i befattning blir då att lära sig utföra stereotypa arbetsuppgifter utan reflektion och förståelse hur förändringar skulle kunna genomföras. Människor behöver handla på ett kompetent sätt inte bara för att överleva, utan för att fortsätta utvecklas och berikas.

Feedback är ett annat instrument som kan utvecklas och användas i större utsträckning. Ett kritiskt betraktande skall inte bara användas för att påvisa fel och brister, utan även användas i ett konstruktivt syfte för att individen skall kunna se ett tydligt resultat av sitt arbete. Detta anser *Hall* vara en mycket viktig del i en reell samverkan.

Ett ”joint” koncept förespråkas där samhörighet, tillhörighet och identifikation med organisationen och dess mål skall leda till ömsesidigt beroende, ömsesidig respekt och gemensamt ansvar. Identitet handlar enligt *Frisk* just om de egenskaper och värderingar som organisationen väljer att visa upp för att markera sin existens. Detta leder till större engagemang bland de anställda och därmed en mer framgångsrik kompetensutvecklad organisation, även om viss negativ konkurrens fortfarande råder mellan de ”gamla” vapenslagen.

Kreativa resultat utgör enligt *Hall* den naturliga följderna av en produktiv inställning tillsammans med tillhörighet och meningsfullhet. Men i vilken utsträckning misslyckanden accepteras råder tvekan. Trots att respondenterna upplever att arbetsplatsen genomsyras av i huvudsak trygg kreativ stämning, öppen och ärlig kommunikation, upplevs acceptansen för misslyckanden som låg.

2005-05-10

”...i vår företagskultur skjuter ledningen alltid budbäraren om meddelandet inte faller på läppen”¹⁰²

Ovanstående citat symboliserar en uppfattning som många respondenter uttryckt, även om kritiken varit graderad. Det upplevs inte som karriärsbefrämjande att ha en annan åsikt än sina chefer. Idéer är bra och chefen bör utgå från att medarbetarna ser problem som utmaningar i syfte att skapa engagemang och innovativa lösningar, men de skall helst vara förankrade och gå i chefens anda... *Hall* påtalar i detta sammanhang vikten av arbetsstyrning där anställda måste ges möjlighet att själva kontrollera och styra sitt arbete och tillåta misslyckanden för att inte hämma engagemanget och motivationen. FM ledning upplevs inte uppmuntra till diskussioner, debatter och kritik (tillåta misslyckanden) d.v.s. de metoder som anses grundläggande vid problemlösning och utveckling inom *Halls* kreativa sfär av kompetensteorin.

Det går att uttyda att de nivå 3 officerare som varit föremål för intervjuer verkar ha god sammanhållning på sina arbetsplatser, påvisar stor grad av tillit och ömsesidig respekt, d.v.s. det går att identifiera de åtgärder ledningen bör grunda sina idéer på för att lösgöra den inneboende kompetensdriften hos medarbetarna, något *Hall* anser vara en grundförutsättning för *samverkan*. Detta i avsikt att skapa förutsättningar för att kompetenta prestationer skall uppstå i organisationen.

Stora möjligheter uppges från respondenterna finnas för att påverka den egna situationen och huvuddelen känner sig delaktiga i den närmsta chefens beslut. I den egna tjänsteutövningen upplever sig de intervjuade vara engagerade, vilket enligt *Hall* skulle leda till en högre kreativitet och bättre prestationer. Däremot saknas utrymme för kritisk reflektion av prestationerna och tillräcklig tid att genomföra de ålagda uppgifterna. Den inläring som krävs för att bemästra olika uppgifter tyder på en grundläggande längtan, ett behov av att vara kompetent – den drivkraft *Maslow* skulle hävda är; *självuppfyllelse*

Av resultatet från intervjuundersökningen kan utläsas att de intervjuades syn på ledningens värderingar i stort delas och känns som relevanta och trovärdiga. Vissa påtalar dock en tendens till *top down* styrning och att stödstrukturen inte matchar tilldelade uppgifter – att deras kompetens inte ligger i linje med de arbetsuppgifter som de utför eller var tänkta att utföra. Detta kan tyda på att man inte riktigt ”lever som man lär” och påverkar då ledningens trovärdighet negativt.

Det är ytterst få av respondenterna som svarat att det har skett någon reell överlämning vid tillträddandet av en ny tjänst. I AG Nytt KFS presenteras idéer om *mentorskap* i syfte att öka kunskapsöverföringen och kompetensutvecklingen samt *fadderskap*, vilka är tänkta att fungera som stöttepelare, rådgivare och bollplank för den nyanställda. Faddern introducerar individen i arbetsrutiner, kultur, ”hur det skall vara och hur det faktiskt går till” och detta innebär att när en erfaren person slutar sitt arbete eller övergår till annan befattning i organisationen skall det vara ett naturligt steg att den erfarna överför sin kunskap till den nya. Detta stöds av *Wolvéns* resonering kring *on the job training*.

¹⁰² Respondent 9, intervju 2005-02-19

Ett problem är att FM har så svårt att ta till sig och genomföra förändringar, kanske för att avinläring av gamla beteendemönster enligt *single loop* tänkande är det som genomsyrar verksamheten! Vi i FM har kanske, vilket *Wolvén* hävdar är vanligt i idag, en föråldrad syn och övertro på skolbunden kompetensutveckling och underskattar möjligheterna av *on- the job training*.

Möjligheter till samverkan leder till ökad arbetstillfredsställelse, ökat ansvar och därmed ökat engagemang. Genom att identifiera att det råder en viss grad av frustration bland de intervjuade kan det konstateras att samverkan mellan de enskilda officerarna och den personalförsörjande funktionen inte fungerar. Samverkan fungerar dock mycket bra inom den egna arbetsplatsen, men inte mellan den enskilde och GRO BEM. Det är samtidigt svårt att i detta sammanhang säga om det är GRO BEM som bemanningsplanerat ”fel” eller om den enskilde officeren arbetsuppgifter och åtaganden förändrats av t.ex. avdelningschefen.

En viktig uppgift för organisationen är att skapa en miljö där kan komma till uttryck. *Jay Hall* hävdar ”att människor har ett behov av att visa sin kompetens, en kompetensdrift”¹⁰³ Detta synes inte vara något bekymmer på de avdelningar och enheter som respondenterna representerar. Det är skiktet ovanför – på högre ledningsnivå (chefsgruppen) som det inte kommuniceras nedåt i organisationen på ett för respondenterna tydligt sätt. Ledningens förutsättningar för god kommunikation ligger till grund för att rimliga krav ställs. Kraven som ställs måste i stort motsvara den enskildes upplevda förmåga. Detta förutsätter att ledningen tar initiativ till att alla får möjlighet att påverka planering och beslutsfattning. De respondenter som svarat att de i stor utsträckning kunnat påverka sin placering anser i större utsträckning att de är rätt man på rätt plats än de som inte kunnat påverka valet lika mycket. Detta påvisar att samverkan fungerat och att den enskilde officerens vilja ligger i balans med organisationens krav och behov, vilket leder till ökat engagemang och kreativitet. Kompetensen blir enligt *Hall* sin egen belöning, vilken inte kräver någon yttre drivkraft, utan är tillfredsställande i sig själv.

5.4 Hur kan FM arbeta med begreppen förståelse och kompetensförnyelse för att få effektivitet i bemanningsprocessen i syfte att höja produktiviteten?

I RRV utredning *Officerarna i försvaret* (1998)¹⁰⁴ presenteras en mycket kritisk bild av hur FM omhändertar sina medarbetares kompetens. Publikationen belyser de problem som FM har i sin organisation när det gäller officerarnas utbildning och utnyttjande av kompetens. Även om rapporten har fokus på att effektivisera FM ur ett ekonomiskt perspektiv, har den delar som väl belyser de problem som uppstår vid alltför täta befattningsbyten. När officeren har nått ”produktiv nivå” (efter i genomsnitt två år)¹⁰⁵ är det generellt dags att byta befattning. På frågan om hur länge en tjänst borde bemannas av en och samma individ har de flesta (även GRO BEM) angett 3 – 4 år, medan uppfattningen hos nivå 3 officerare hur det ser ut i verkligheten ligger på ca 1½ - 2 år.

¹⁰³ Hall J, (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund, s.154

¹⁰⁴ Riksrevisionsverket (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret – utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma- Tryck AB, Stockholm.

¹⁰⁵ Ibid s. 133

2005-05-10

Brist på överlämning vid tillträde till ny tjänst och korta omloppstider i samma befattning leder sannolikt till att kompetens-överföringen haltar och i slutänden påverkar organisationens effektivitet genom att som *Bruzelius* och *Skärvad* säger: (FM) gör inte rätt saker på rätt sätt.

Den höga omsättningshastighet som råder idag på vissa befattningar har bl. a sin grund i att en officer måste ha erfarenhet från olika områden och nivåer för att kunna gå vidare i sin karriär. Redan vid rekryteringen har de som vill specialisera sig missgynnats och det har varit svårt att upprätthålla en uppdelad rekrytering av både generalister och specialister. I huvudsak har de bästa ur chefsperspektivet valts ut med sikte på de högsta nivåerna, och som följd har många officerare som ”stannat upp” i karriären, blivit besvikna och tappat motivationen eller avgått – i avsaknad av motivation och engagemang.

Kunskaper, färdigheter, erfarenheter, värderingar och nätverk är något man bygger upp och som måste ligga som en självklar grund vid kompetensutveckling. Tiden för reflektion uppger de intervjuade vara högst skiftande över tiden och beroende på situation.

Generellt är arbetsbelastningen på nivå 3 officeren hög, men de allra flesta av de intervjuade anser att de känner relevans och i viss mån får den tid som krävs för att genomföra det arbete de är ålagda. Tiden för att uppnå full produktivitet är förstås avhängigt av vilken befattning det gäller, men en generell uppfattning bland de officerare som varit föremål för intervjuer är att det tar cirka ett verksamhetsår innan ”du kan jobbet”¹⁰⁶. I RRV rapporten konstateras att den genomsnittliga tiden för officerare i befattning inom FM är 2.5 år. Den tid som enligt tillfrågade personalchefer krävs för att uppnå ”full produktivitet” respektive bli ”mästare” i sin befattning säger de vara 2 år respektive 3.5 år. Det skulle innebära att tiden i ”full produktivitet” endast är 6 månader i genomsnitt och kompetensen som mästare i allmänhet inte uppnås¹⁰⁷.

En organisations kompetens består enligt *Wolvén* i det merkunnande som är lagrat i de regler instruktioner, normer, policys och vanor, så också i FM. Denna lagrade kompetens går till viss del till spillo när en nytillträdd befattningshavare lämnas utan överlämning från den avgående. Produktiviteten ökar om befattningshavaren känner trygghet och har en klar bild av vad som förväntas från honom i syfte att kunna bygga upp en vidare förståelse för arbetsuppgifternas utförande och därmed skapa kompetensförnyelse och bättre prestationer, något som stöds såväl av *Hall* som av *Sandberg* och *Targama*. Det krävs oftast en inskolnings- och lärotid vid tillträdet till en ny befattning och tiden i ”full produktion” blir oacceptabelt kort om man ser det ur ett organisatoriskt perspektiv. I dagsläget handlar det i huvudsak om att komma upp i ”nivån” kompetensutveckling och kompetensförstärkning.

Officer i nivå 3 tjänst upplever och påvisar kompetensutveckling och kompetensförstärkning vilket är till fördel för både organisationen och den enskilde.

¹⁰⁶ Intervju undersökning med nivå 3 officerare i samband med c-uppsatsskrivning.

¹⁰⁷ Riksrevisionsverket (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret – utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma-Tryck AB, Stockholm s.18

2005-05-10

I detta sammanhang medger dock inte tiden i befattning för officerare att kunskapsöverföring och kompetensutvecklingen leder till kompetensförnyelse. Ett viktigt moment i *double-loop-learning* är *avinläring* av tidigare kunskaper, erfarenheter, attityder och föreställningar. Nu sker oftast en oreflekterad process där målet för inläringen aldrig ifrågasätts och ett exempel är den vardagsinläring som sker i anslutning till ordinarie arbetsuppgifter. Den kritiska reflektionen och ifrågasättande är enligt *Sandberg* och *Targama* det som i först hand leder fram till utveckling. Förståelsen för arbetet blir därmed lidande och en prövning av förståelsen minimal. Detta innebär att ett medvetet kritiskt reflekterande över läroprocessen och dess mål uteblir, d.v.s förutsättningarna för *double-loop-learning* saknas, vilket enligt *Sandberg* och *Targama* är grunden till en mer kvalitativ insikt om arbetet. Erfarenheter och uppbyggda mänskliga nätverk tas inte heller till vara och medvetenheten om egen förståelse uppnås inte. Det är lågt till tak och många stängda dörrar om man ser utanför den egna arbetsplatsen, vilket påverkar den kreativa utvecklingen negativt.

En officer avsätter mellan 40 och 50 % av sin totala tjänstgöringstid till egen utbildning inklusive kompetensutveckling¹⁰⁸ och faktisk tid i befattning är idag för kort för att officeren skall kunna bli fullt produktiv i sin befattning. Detta innebär att det finns betydande möjligheter att öka kompetensen och produktiviteten hos nivå 3 officerare genom förlängd tid i befattning. Detta skulle även minska kostnaderna för den kostnadsdrivande kompetenshöjande utbildningen som oftast sker i skolmiljö. Framtida förutsädda kompetenskrav medför även de att nivå 3 officerare måste ges förutsättningar att tjänstgöra längre tid i samma befattning än vad som är fallet idag.

Specialist – och fackmannakarriärer har inte uppmuntrats eller premierats, vilket har föranlett att ”alla” officerare söker och går nivåhöjande utbildningar för att utvecklas personligen, men även av ekonomiska hänsyn. Det är låg status och svagt erkännande för specialister i dagens FM. Löneutvecklingen motsvarar inte den löneutvecklingen som kan möjliggöras genom nivåhöjande utbildning¹⁰⁹.

5.5 Slutsatser

Den personalförsörjningsstrategi som styr FM är ett för ensidigt uppbyggt system som i alltför stor utsträckning fokuserat vid att få fram bra chefer. Befordrings och karriärsystemet bör därför förändras och anpassas till de förutsättningar och krav som råder idag. ***Kompetensförsörjningssystemet måste i framtiden möjliggöra olika karriärvägar och dessa skall ta sin utgångspunkt i olika befattningars definierade kompetenskrav.*** Yrkeskarriärerna måste i större utsträckning styras av organisationens behov och krav, något som tyvärr inte är fallet idag. ***En kompetensförsörjningsidé och genomförd kompetensbehovsanalys måste utformas för att kompetensförsörjningen av nivå 3 officerare skall förbättras.*** En gemensam nämnare för både HKV och FHS är att det i stor utsträckning saknas arbetsplatsbeskrivning/befattningsbeskrivning. Sådana skulle tydliggöra FM förväntningar på den enskilde officeren och ge presumtiva kandidater en beskrivande bild av vad befattningen ställer för kravprofil.

¹⁰⁸ Riksrevisionsverket (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret – utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma- Tryck AB, Stockholm

¹⁰⁹ Wiklund P. (2004) C- uppsats ChP 02-04, *Svensk officer – tjänsteman I uniform?* FHS, Stockholm, s. 35

Kompetens-gap och utvecklingsinsatser skulle kunna identifieras och med tydligt klargjorda roller underlättas och effektiviseras rekrytering, utbildning och tydliggör även framtida karriärvägar. Individen skulle på samma sätt veta vilka utbildningar som krävs (nivåer och kompetenser) för en viss befattning och kan på detta sätt själva ansöka och kompetensutveckla mot denna, om det överensstämmer med organisationens behov och krav. I detta sammanhang bör det även framgå hur befattningens lönestruktur och eventuella premier är tänkta.

FM har inte längre råd med sin snabba befattningsrörlighet och bättre incitament för specialisering inom olika kompetensområden måste skapas. Hela organisationen bör genomlysas i ett första steg i detta hänseende så att varje befattning kan beskrivas. En väl genomförd analys av alla befattningars krav på kompetens måste ligga till grund och vara styrande för urvalet. Härvid kan de behov av fack- och specialistkompetenser identifieras i syfte att rekrytera och karriärplanera för organisationens behov.

Det personalförsörjningssystem som FM använder idag är förlegat och dess verktyg, som bygger på en dialog mellan GRO BEM, chefer och medarbetare fungerar inte utan vissa friktioner. Intervjuundersökningarna påvisar att detta har sin huvudsakliga grund i ***en brist på kommunikation*** - samverkan mellan individ och personalförsörjningsfunktionen. ***Den kommunikativa utmaningen handlar även om att skapa förståelse och engagemang kring gemensam vision, övergripande mål, värderingar och synsätt.*** Samhörighet, tillhörighet och identifikation med organisationen och dess mål kan leda till ömsesidigt beroende, ömsesidig respekt och gemensamt ansvar. Detta skulle leda till större engagemang bland de anställda och det skulle sannolikt bli attraktivare för individen att skaffa sig utbildning när denne ser att det finns befattningar som är utmärkta för en viss kompetens. Idag verkar det som att många bara kompetensutvecklar sig och sedan inte har någon klar uppfattning om vad detta kan leda till - förutom en nivå 3 befattning!

Det teoretiska ramverk som använts i uppsatsen bygger på *Jay Hall* och hans syn på hur man kan åstadkomma högre prestationer i en organisation. Detta är ett lagspel där *samverkan, engagemang* och *kreativitet* måste fungera i syfte att skapa rätt förutsättningar. Analysen påvisar att det finns brister just i detta första viktiga steg *samverkan* – det som enligt *Hall* är: ***källan som utlöser kompetensprocessen och ur vilken engagemang och kreativitet flödar.*** Dessa brister kan genom respondenternas uttalanden spåras till en diffus vision och oklara mål för FM. Individen har svårt att identifiera sig med organisationen och bristen på tillhörighet och meningsfullhet innebär minskat engagemang och lägre kreativitet. ***En tydlig, lättåtkomlig verksamhetsidé och en aktualiserad personalidé för FM är därför av största vikt.***

Nuvarande personalförsörjningssystem har inbjudit till en fokusering till kompetensutveckling och kompetensförstärkning och inte i lika stor omfattning medgivit förståelsebaserad kompetensförnyelse. Förståelsen för arbetet – och därmed kompetensförnyelsen- har underskattats och inte premierats. ***Verksamhetens krav, behovet av kompetens, individens förutsättningar och vilja måste tydligare än idag vara grundläggande vid individualplanering.***

2005-05-10

Även om personalrörligheten kan upplevas som positiv för individen genom att den garanterar omväxling i yrket, är det oacceptabelt med en personalomsättning som ger ”full produktivitet”¹¹⁰ i endast sex månader i genomsnitt. Den höga personalomsättningen och de täta befattningsbytena i FM är inget direkt sjukdomstillstånd - snarare en följd av ett förlegat befälssystem vilket orsakar en kedjereaktion när en individ byter befattning.

¹¹⁰ RRV definition på produktivitet: när officeren arbetar självständigt och är rutinerad. Han/hon har tillräcklig kompetens och erfarenhet av arbete inom befattningsområdet för att kunna ta eget ansvar och klara av att själv eller i samarbete med andra planera och utföra arbetet så att befattningens uppgifter fullgörs på ett väl fungerande sätt.

6. Diskussion

I detta kapitel värderar jag den valda teorin och resonerar kring resultatet utifrån uppsatsens huvudfråga ”*rätt människa på rätt plats – under rätt tid*” och den observante ser hur de tre frågeställningarna matchas mot uppsatsens titel. Under arbetet med uppsatsen använde jag mig av ”rätt man” i titeln, men ändrade i ett sent läge detta till ”rätt människa” för att få en annan dimension och bredare vinkling.

Vi sitter i varierande grad fortfarande kvar i det gamla tänket – invasionsofficerare – och vi finns på alla nivåer. De på den allra högsta nivån är de som klättrat snabbast på karriärsstegen och därmed borde vara de med minst förmåga till förståelse och kompetensförnyelse, enligt det resonerade jag tidigare fört! Nu är det förstås inte så enkelt. NBO¹¹¹ vill jag påstå är ett misslyckande med sin bakgrund i kalla krigets dagar och är alltför (chef) karriärs befrämjande i ett individ perspektiv och motverkar organisationens produktivitet. Befordrings- och karriärsystemet är för ensidigt uppbyggt kring syftet att just få fram höga chefer, och specialister fördelas. De nivå 3 officerare som bemannar höga tjänster i HKV och på FHS är i huvudsak NBO officerare, eller tillhörande en ännu äldre befälsordning. Många av dessa gör ett mycket bra jobb och de har ”vandrat” igenom systemet med inte mer tid i de ”utpekade” befattningarna än nödvändigt. Detta må vara hänt och är säkert ett fungerande system, men alla varken skall eller kan den vägen vandra. Specialister måste i framtiden få större utrymme och förutsättningar för att FM som organisation skall fortsätta utvecklas och människorna med den. Förutsättningarna har förändrats radikalt och idag skall vi inte stanna hemma och försvara gränserna vid angrepp, utan ingå i det insatta insatsförsvaret. Många officerare ställer av olika orsaker inte upp på denna nya målsättning och är då med andra ord inte på rätt ställe. Kan låta hårt, men delar man inte organisationens vision och övergripande mål, kanske man borde göra något annat.

Ett viktigt moment i *double-loop-learning* är *avinläring* av tidigare kunskaper, erfarenheter, attityder och föreställningar. Denna kritiska reflektion och ifrågasättande är det som i första hand leder fram till utveckling. Kan det vara så att förändringar på även detta område går långsamt eftersom det inte finns utrymme för kritisk reflektion och att officerarna ”roterar” mellan nivåhöjande utbildning och befattning i en allt för snabb cykel vilket medför att förståelsen och kompetensförnyelsen uteblir. Intentionerna verkar finnas, men genomförandet och utvärderingen har brister. Kompetensen finns definitivt hos de enskilda officerarna och få organisationer, om någon, lägger ner så omfattande resurser på att kompetensutveckla sina medlemmar. En högre grad är dock inte liktydigt med en högre kompetens!

FM kompetensförsörjning har inte följt med i den omfattande omstrukturering som FM genomgår. Det har skett en svängning de senaste åren och det pågår ett aktivt arbete med att skapa ny utbildnings – och kursplaner. I FM interna nyhetsbrev *lystring*¹¹² diskuteras runt en mer behovsanpassad utbildning i FM, med kortare tid på skola och mer *on the job training*.

¹¹¹ Nya befälsordningen, 1981.

¹¹² Februari 2005

2005-05-10

Idag är det år 2005 och det har inte skett så stora förändringar när det gäller personalförsörjningen i stort, och varför tar förändringar i FM sådan lång tid? När jag i slutet av mars lyckades få tag på slutrapporten från AG Nytt KFS¹¹³ kunde jag konstatera att det fanns mycket bra förslag på kommande styrdokument vilka på ett systematiskt sätt skulle tydliggöra FM kompetensbehov i form av definierade befattningskrav, FM kompetensutvecklingsplan (FMUP) och FM kompetensförsörjningsplan (KompP).

Visst sker det förändringar efter FB 04 i rådande stund, men det handlar mer om strukturella sådana eftersom många förband är på väg att läggs ner eller flyttas. Det är redan vid rekryteringen till officersyrket som grunden läggs. Urval av sökande är av största vikt och vidare gäller det att den ”röda tråden följs” d.v.s. att det finns en klar och tydlig målbild för FM och att det inte råder någon tvekan om vad organisationen har för krav och kompetensbehov. Sedan finns det ett hopp om att de föreslagna åtgärderna som t.ex. AG Nytt KFS tar upp blir implementerade någon gång i framtiden.

En viktig faktor är att utbildning och tjänstgöring skall vara behovsprövad och befattningsinriktad. Individerna kan då få en överblick och helhetsbild och med denna utgångspunkt själv välja sin karriärväg. Organisationens behov och den individuella viljan kommer på detta sätt att balanseras, vilket talar för ett större engagemang. Dagens bedömningskriterier lägger för liten vikt vid det resultat som uppnåtts. En kritisk fråga kan ställas om resultat överhuvudtaget kontrolleras, d.v.s. finns det för den enskilde nivå 3 officeren något mål ställt som resultatet kan matchas mot? Nuvarande rangordningssystem och planeringsprocess riskerar att passivisera den enskilde individen och minskar viljan att kompetensutveckla sig. Bemanningssystemet sköter för närvarande officerarnas karriärplanering och inskränker därmed arbetsgivarens valfrihet. När en officer tillträder en ny befattning tar det alldeles för lång tid innan han kan utföra det som krävs i befattningen med full produktivitet.

I det föregående kapitlet konstaterades att vi inte är i denna ideala värld idag. Officeren stannar inte tillräckligt länge i samma befattning för att bli fullt produktiv enligt de normer jag använder mig av i denna undersökning. Produktiviteten är inte helt avhängig på antal år i befattning, utan är även kopplad till hur *samverkan*, *engagemang* och *kreativitet* uppmuntras. Grunden till denna teoretiska modell ligger dock i hur individens vilja (förutsättningar) och organisationen behov rimmar ihop. *Hall* använder sig av uttrycket *prestation* i sin kompetensprocess, men jag föredrar just *produktivitet*. För även om begreppen känns synonyma tydliggör produktivitet mer det jag vill påvisa eftersom prestationen inte går att mäta – det finns inga mätbara mål. Produktivitet som RRV definierar det är i sak lika svårt att mäta utan specifika mål, men är ändå så pass empiriskt underbyggt och greppbart för mig med den erfarenhet som jag besitter, att det passar bättre in i detta sammanhang. *Sandberg* och *Targama* använder jag mig av för att ge en djupare bild av problemet ur deras förståelseperspektiv, baserat på *Argyris double loop learning*.

En kritisk reflektion i detta sammanhang är att undersökningen har gett vid handen att FM lider av ett förlegat befälssystem. NBO är inte framtaget mot den målbild och uppdrag som FM har idag.

¹¹³ Dokumentet beskrivs i detalj under kap 4.4

2005-05-10

Lägg där till en diffus vision och oklar målbild så blir bilden ännu grumligare. Personalförsörjningen haltar därmed, och mitt teoretiska ramverk saknar i detta hänseende en knytning till *styrning* och till viss del *kommunikation*. Denna kommunikativa utmaning handlar om att skapa förståelse och engagemang kring realistiska gemensamma mål, värderingar och synsätt enligt *Bruzelius* och *Skärvad*. De kommunikativa brister som föreligger mellan individ och GRO BEM talar dock för att det är finns brister inom det *Hall* kallar *samverkan*, och då i första hand inom det teoretiska segment han benämner *stödkonstrukturen*.

Personalförsörjningen har i undersökningen till stor del personifierats av GRO BEM, vilka jag önskar hade fått mera utrymme i uppsatsen. Nivå 3 respondenterna har vid intervjuundersökningarna varit generellt kritiska till dess planeringsarbete. Den informella process som GRO BEM använder är inte fulländad, men jag kan konstatera att det mycket är en fråga om utebliven kommunikation och till viss del brist på kunskap om hur arbetet bedrivs. Det finns även tendenser till att den enskilde officeren förväntar sig att bli uppjuden – men det krävs två för att dansa tango. Vad jag menar är att den enskilde officeren måste själv vara aktiv och ta ett större personligt ansvar i denna process och inte helt förlita sig på GRO BEM agerande.

Arbetslagen utgör grundstenarna organisationsutvecklingen och idén bygger på att man skall utvecklas tillsammans och gemensamt förbättra gruppens resultat. Förutsättningarna för detta måste förstås vara klargjorda mål och fastställda medel så att varje gruppmedlems ansvar och insatser blir tydliga. I en sådan prestigelös organisation är det lätt att komma in som ny och snabbt växa istället för ”*att långsamt vissna ned*”. För att undvika dessa problem måste ledningen fokusera på kärnfrågorna, formulera utmanade uppgifter som får medarbetarna att växa, ge större grad av frihet och utforma belöningsystem för aktiva människor som består i annat än rent ekonomiska. Med denna information och övergripande målsättning kan officeren i princip göra sin egen individual- – och karriärplanering om det överensstämmer med den kravprofil och behov som FM behöver. Individuell kompetens och personlighetsfaktorer i form av självförtroende och självuppfattning samt sociala faktorer (samarbets- ledarskaps- och kommunikationsförmåga) kan sättas i fokus och individ och organisation hamnar i en vinna – vinna situation.

Den validering av data som gjorts är i huvudsak gjord mot de intervjuade nivå 3 officerarna genom att de fått se mina anteckningar och godkänt dessa. Det är en subjektiv individuell reaktion som kanske hade fått ett annat utfall med andra inblandade respondenter. Den relativt jämna fördelningen av ”träffar” i enkätdelen och samstämmigheten i övrigt talar för att resultatet skulle bli likvärdigt om undersökningen gjordes ännu en gång. Avsikten med uppsatsen var dock att ge en allmän bild och inte att beskriva hela den svenska officerskårens inställning. Giltigheten hade förstärkts om GRO BEM varit tillgängliga för åtminstone kommentarer till materialet.

2005-05-10

Ett bredare utskick av den skriftliga intervjun har kunnat ge ännu bättre utslag och mer material att analysera. Genom det utskick och svar jag fick kan dock informationen från dessa källor beskrivas som oberoende med hänsyn till spridning i ålder och befattningar, även om deras intressen och motiv är svåra att uttyda. En objektiv bedömning har eftersträvats och mina data har återgetts utan omskrivningar eller vilseledande tolkningar. Utformningen av frågor skulle dock kunna förfinas och eventuellt ge en annan vinkel på uppsatsens huvudfrågeställningar.

Det empiriska underlaget täcker väl det uppsatsen avser svara på och de slutsatser som dragits bygger på den bakomliggande analysen. Eftersom dess tillförlitlighet anses god, utifrån vad som sagts i intervjuerna och sedan analyserats, är reliabiliteten med ovanstående beskrivning godtagbar. I detta sammanhang kan tilläggas att den teoretiska anknytningen med *Halls* kompetensprocess, ”uppbackad” av framför allt *Sandberg* och *Targamas* teorier kring förståelse och kompetensförnyelse, har fungerat bra. Att använda sig av flera olika teorier stöds av *Morgan* när han påstår att: ”*alla fenomen är komplexa och rymmer paradoxer. Om vi tolkar ljuset av en enda teori, får vi en sned och otillräcklig bild av fenomenet*”¹¹⁴

En iakttagelse som gjorts och som skulle vara intressant att undersöka vidare är huruvida vårt personalförsörjningssystem står sig vid en internationell jämförelse. Kritiken från de nivå 3 officerare jag intervjuat har som framkommit varit något besk. Är det möjligen så att vi skulle anses som ”bortskämda” och att individens vilja har varit det som gällt och att organisationens behov har gått i andra hand vid en jämförelse med tex USA, Tyskland eller Norge?

¹¹⁴ Jacobsen D.I. (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund, s. 462

7. Litteratur

7.1 Litteratur

- Abrahamsson B. Andersen J.A.** (2002) *Organisation –att beskriva och förstå organisationer*, Daleke grafiska AB, Malmö
- Bolman L.G & Deal T.E** (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund
- Bruzelius L.H, Skärvad P.H.**(2004) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Hall Jay**, (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund
- Försvarsmakten** (2001), *Pedagogiska grunder*, Fälth & Hässler, Värnamo
- Försvarsmakten** (2002): *Militärstrategisk doktrin*, Aerotech Telub Information & Media AB, Stockholm
- Jacobsen D.I.** (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund
- Philipsson S.** (2004) *Etik och företagskultur –att leda med värden*, Studentlitteratur, Lund
- Riksrevisionsverket** (RRV1998:47) *Officerarna i försvaret –utbildning, utnyttjande och kompetens*. Bromma-Tryck AB, Stockholm
- Sandberg J. & Targama A.** (1998) *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Studentlitteratur, Lund
- Skolreformutredningen**, SOU: 43 (2003): *Ett reformerat skolsystem för Försvarsmakten*, Fritzes offentliga publikationer, Stockholm
- Wolvén L-E**, (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund
- Weibull, A.** (2003) *Försvaret möter en förändrad omvärld, Direkt ledarskap*, Fälth & Hässler, Värnamo

7.1 Övriga skriftliga källor

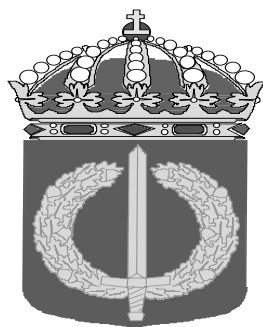
- Argyris C.** (1977) *Double Loop Learning in Organisations*, Harvard Business Review, September/October
- Argyris C** (1991) *Teaching smart people how to learn*, Harvard Business Review, May/June
- Frisk U.** (2005) *Den företagsekonomiska processen – ett strategiskt helhetsperspektiv*, FHS tryckeri, Stockholm
- Försvarsmakten**, HKV (2001/2002) *Försvarsmaktsidé och målbild. Rapport 6. Årsrapport från perspektivplaneringen*, (PerP6). Stockholm: Försvarsmakten
- Försvarsmakten** (1997) *Handbok personaltjänst*
- Försvarsmakten** (2003) *Arbetsgruppen nytt Kompetensförsörjningssystem, 2003-01-13*, HKV skr 16 130:60456

7.2 Internet källor

<http://www.mil.se/>

<http://www.regeringen.se/>

2005-05-10



FÖRSVARSHÖGSKOLAN

C-UPPSATS – Bilaga 1

Sammanställning av intervjuunderlag

2005-05-10

Siffrorna motsvarar respondentens namn i grundmaterialet.

➤ **Hur länge tror Ni att det tar/tog att lära sig ”jobbet” (nuvarande befattning)?**

1. 3 månader
2. Ca 6 mån
3. Ca en månad, eftersom jag varit på skolan som studerande under 1 ½ år
4. Ett verksamhetsår
5. Mer än ett år
6. Utan bakgrundsskap flera år – för mig själv i och med att jag tjänstgjorde på MTK tidigare och hade HKV KRI SJÖ som överordnad dialogpartner i mångt och mycket så tog det några månader att komma in i jobbet. Jag kan inte jobbet till fullo, med jag hänger med och kommer att på sikt, om jag får sitta kvar på befattningen, kunna lösa den till fullo.
7. Att lära sig processerna i HKV tar ca 6 mån säger ryktet, detta verkar rimligt. Det tar även tid att skapa ett kontaktnät. Den ”inkilning” har endast med HKV-tjänsten att göra. Själva arbetsuppgifterna tar betydligt kortare att göra, där tycker jag FHS ChP gör ett bra förberedande jobb.
8. Ett år!
9. Jobbet förutsätter lång erfarenhet av ledarskap och chefskap på mellanchefsnivå. Vidare erfordras personlig, gedigen, erfarenhet av förbandstjänst som dessutom måste vidmakthållas genom regelbunden växeltjänstgöring samt erfarenhet av tjänstgöring i högre integrerad stab. Härtill kommer behov av kontinuerligt personligt vidmakthållande- och kompetensutvecklingsarbete inom främst det militärteoretiska området. Om man vill garantera att en befattningshavare skall fungera väl på jobbet från första dagen är tidigaste tillträdesdag ca 10 år efter examen ChP. För att kunna leda vidareutvecklingen av avdelningens kompetens i luftmaksfrågor erfordras dessutom en akademisk examen i krigsvetenskap. Denna bör helst läsas in före tillträdet eftersom arbetsdagen går åt till att vara chef och ledare
10. >Ett halvår
11. Ca 6 månader. För att lära sig processerna i HKV. Både de formella och informella. De sistnämnda kommer att ta ännu längre tid att lära sig...
12. Svar: Minst 6 månader.
13. Ett år.
14. Att lära jobbet som avdch går sannolikt på ett par månader. Det kan ta lite längre tid att förstå hur utbildningen hänger ihop och härvid se vad som skall kraftsamlas till.
15. Att lära sig processerna i HKV tar ca ett år, kontaktnät och ”järnkoll” tar mycket längre tid, kanske ett par år.
16. Minst ett verksamhetsår för att se hur processerna jackar in i varandra. Själva utförandet och lösande av uppgifterna tar kortare tid. Jobbade på en annan sektion under knappt två år tidigare där det var mycket svårare att skapa sig samma helhetsbild.
17. Ungefär ett år, men det varierar mht till befattning. Har under sju år på HKV bytt befattning 3ggr (mest beroende av omorganisationer) och det har varierat.

2005-05-10

Har du väl kommit in i huset och lärt dig "snurran" så har du grunden, vilket gör det lättare att byta befattning efter hand

- **En person ska inte sitta för kort eller för länge i en befattning. Vad har Ni för uppfattning om vad den optimala tidsperioden för en befattningshavare officer nivå 3 i en och samma befattning skulle vara?**

1. 3 år
2. Nivå 3 , minst tre år. Max ca fem år.
3. Ca 3 år
4. 2 till 4 år
5. 4-6 år
6. Generellt sett 3-4 år per befattning, min egen befattning tjänar på långvarig kontinuitet och då vore snarare 4-5 år att föredra
7. Ansatsen med 3 år är lagom. Detta ger både rutin och möjlighet till organisatorisk och individuell utveckling.
8. Tre till fem år
9. För att KV Luft skall kunna vara ett kompetenscentrum för ämnet luftmakt inom totalförsvaret erfordras att såväl chef som lärare sitter längre än normen på sina befattningar. För lärare är den önskade tjänstgöringstiden ca 3-5 år, för avdelningschefen och huvudläraren 6-8.
10. 4 år
11. 3-4 år. Det tar ca ett år att sätta sig in i frågorna och förstå dem. Därefter kan man börja påverka utvecklingen för att sedan vara med om att se någon effekt och samtidigt ta ansvar för resultatet. Detta är bra om det är ett jobb man trivs med men blir jobbiga år om man inte trivs med sin arbetsuppgift.
12. Svar: 3 till 4 år.
13. Fem år
14. Jag tror att det är viktigt att avdch går från lärarrollen till avdch. Detta skapar en nödvändig förståelse för avdch rollen. Tidsutsträckningen bör då för avdch vid ChP vara 4-7 år, 2-3 år som lärare och därefter 1-2 ChP.
15. Ansatsen är väl 3 år, men det är nog ytterst få som tydligen kommer upp i detta antal.
16. Beroende av vilken befattning det gäller, men minst ett par år för att riktigt förstå vad som förväntas. Hänger lite på vilken uppstart du får. Får du en överlämning och "coaching" går det fortare att komma in i gängorna, vilket förstås snabbar upp processen.
17. Fyra - Fem år vore idealistiskt.

- **Hur länge (en uppfattning) sitter i genomsnitt en handläggare i samma befattning på HKV?**

1. 2 år
2. Vet ej.
3. Ca 2 år
4. Vet ej
5. 2-3 år
6. Ett till två år

2005-05-10

7. 1-2 år

8. 1,8 år

9. *Det finns inga relevanta motsvarigheter i HKV att jämföra med. Dock är det vanliga där att handläggare byts efter ca 1-2 (ibland 3) år. Det innebär i praktiken att "alla" tror sig kunna lite om mycket men i själva verket är amatörer med total obalans mellan självförtroende baserat på vad de tror sig kunna och självinsikt (dvs vad de de facto kan om jobbet de är satta att sköta). Detta är ett magnifikt resursslöseri som borde inte få tillåtas fortsätta, inte ens för utpekade chefskandidater som skall slussas snabbt igenom systemet. Det leder bara till att chefsnivån blir lika amatörmässig som handläggarna.*

10. 1-2 år

11. 2-3 år?!

12. Svar: 18 månader har nämnts vid ett flertal tillfällen

13. 18 mån

14. *En ren gissning men jag tror att Riksrevisionsverkets studie 1998:47 Officerarna i försvaret har giltighet även idag och den talar om ca 2,5 år (2,5 för A, 2 för M och 3 för F) i respektive befattning.*

15. 1-2 år

16. Max två år (med vissa undantag för tex avdelningschefer som sitter ca tre

17. Ca 18 mån

➤ **Vet Ni vilka verktyg GRO BEM använder vid bemanningsplanering och hur processen ser ut?**

1. Nej, lite blandning av tombola och plockepinn kanske...

2. Ja i stort sett.

3. Nej. Det känns som en subjektiv process. Man måste själv vara mycket aktiv.

4. Nej, men har sett ett kalkylark i Excel där befattningar och bemanning listas

5. Nej

6. Nej – inte med någon större detaljnoggrannhet

7. Inte en susning

8. Nej

9. *Det fanns en gång en legendarisk personalplanerare i Flygstaben som hette Sjökvist. Enligt anekdoten skall han ha suttit hemma vid köksbordet och där ha lagt ut små lappar med namn på alla nivå 3 och högre snyggt ordnat hierarkiskt under lappar med olika organisationsbeteckningar. Då kom hans minsta dotter in i köket, tyckte det var instängt och öppnade fönstret. Alla lapparna flög upp i luften av vinddraget och virvlade runt tills Sjökvist fick stängt fönstret. När lugnet åter lägrat sig och lapparna fallit ner och låg stilla lär Sjökvist ha studerat det nya "läget" och sagt: "Hmm, inte så tokigt...". Så verkar det vara fortfarande utom för det tiotal utpekade blivande högre cheferna (chefsgruppen, motsv.). För dessa verkar inga ansträngningar vara för stora, för övriga blir det som det blir. Den enskildes bästa motmedel är att skapa sin egen framtid genom att tidigt och envist tjata sig till de befattningar hon vill ha.*

2005-05-10

10. nej

11. Nej!

12. Svar: Nej.

13. Nej, finns verktyg???

14. Ja, det är sannolikt olika verktyg för olika befattningar. För nivå 3 officeren är sannolikt det viktigaste verktyget ChP med de insikter som både GRO Bem och den enskilde får under genomförande av utbildningen. Jag tror att vår bemanningsprocess står sig rätt väl i jämförelse med andra länder. Det är ganska många officerare som får göra det de vill. För chefsutvecklingsprogrammet genomförs särskild utbildning och en del tester som utgör en del av underlaget.

15. Finns det en sådan process? Är det inte en tombola på våning 5?

16. Tyvärr, men det vore intressant.

17. Nej. Verkar ganska random var man hamnar. Väl i befattning går det hyfsat lätt att byta till något annat efter ett tag.

- **Vilken vikt anser Ni det läggs vid det humanistiska perspektivet vid kompetensutvecklingen i FM och hur prioriteras ledarskap, laganda och gemensamma normer?**

1. Högt

2. Borde värderas väsentligt mycket högre !

3. Nja, det känns mer som om att människor "råkar vara" tillgänglig, får man en befattning

4. Vad är ett humanistiskt perspektiv? Om du menar Human Resorce Perspektivet så svarar jag att detta perspektiv inte utgör någon större del av synen inom inom FM/HKV. Det är företrädesvis det strukturella perspektivet på organisation och ledarskap som är gällande inom FM/HKV. (Se Bolman Deal, Nya perspektiv på organisationer och ledarskap)

Rationella utgångspunkter är de som förstås, accepteras och belönas.

5. Jag är kluven till frågan. När jag senast läste beskrivningarna i TFG som reglerar vitsord kunde jag under "ledarskap" hitta väldigt lite som kan anses kopplas till "ledarskap, laganda och gemensamma normer"

6. Ett humanistiskt perspektiv borde vara en del i kompetensutveckling, men jag kan inte säga att jag upplever att det tas i beaktande i någon större omfattning.

Likaså borde ledarskap, laganda och gemensamma normer vara viktiga faktorer när man kompetensutvecklar, låter någon vara föremål för kompetensutveckling, men tyvärr uppfattar jag som om en avgörande faktor som överväger dessa är att vara på rätt plats vid rätt tillfälle, att ha rätt kontakter – duktiga personer med bra ledarskap, som är duktiga på att få fram och använda laganda som vilar på gemensamma normer är inte alltid de som kommer framåt i maskineriet.

Vi kanske inte heller har något bra redskap som tar vara på och uppmärksammar de viktiga faktorer som efterfrågas i frågeställningen

7. Enligt min uppfattning; ingen alls. Det verka vara viktigare att excelarket är rätt ifyllt snarare än att det är ifyllt med rätt personer.

8. Vikten av ovanstående avtar med graden dvs. vi lägger mindre och mindre tid dessa delar ju högre upp i hierarkin vi når.

2005-05-10

9. Jag rekryterades i en tid när "tjuvkommissen" var legio. Unga aspiranter och subalterner skulle brytas ner och byggas upp enligt en standardmodell för hur en officer skulle vara. Problemet då var bara att alltför få chefer kom ihåg den andra delen. Jag kan på stående fot räkna upp minst 10 dugliga kamrater som knäckts och slutat i förtid p g a den anda som då rådde. Därför ser jag allt utvecklingsarbete som gjort inom humanområdet sedan 70-talets slut som positivt. Jag inser att ledarskaps-, laganda- och normfrågor kan vidareutvecklas och finjusteras ytterligare men på det hela taget är den utveckling som varit en fröjd att skåda. Det finns numera, relativt sett, fantastiskt mycket bättre förutsättningar att få vara sig själv och utvecklas på egna villkor jämfört med under kalla krigets mitt.

10. Låg vikt/tämligen lågt

11. Mycket begränsad...

12. Svar: Normalt sett ingen alls. Teknisk/taktisk bakgrund samt grad/nivå verkar vara det som avgör vid tillsättandet av en tjänst.

13. Vid tjänstetillsättning kan viss hänsyn tas mot individens kompetens. Vid tillsättning av tjänst vid förband prioriteras ledarskap, laganda och gem normer, dock inte vid HKV/ Stab

14. Jag anser att utbildningen finns och att den dels är koncentrerad till vår skolutbildning, dels personberoende genom att olika chefers initiativ påverkar i stor utsträckning. Den senare kategorin gör att det finns nog viss obalans i hanteringen. Vidare har jag en känsla av att fokuset och prioriteringen var tydligare tidigare, men detta har jag inget belägg för. Det kan vara en effekt av min frånvaro från trupplivet i några år.

15. Det viktigaste är nog att det inte finns tomma stolar. Vem som sitter på dessa verkar kvitta.

16. Inte speciellt stor vikt som jag upplever det.

17. Bemanningen tar nog viss hänsyn till individens kompetens. Det verkar skilja mycket mellan förband och vid tillsättning av tjänst vid HKV eller central stab. Här bedömer många dig efter vad du har för grad och inte efter vad du har för bakgrund och kunskaper

➤ **Har Ni några övriga kommentarer kopplade till kompetens eller kompetensutveckling?**

1. NIL

2. Jag tycker FM är dåliga på att tillvara enskilda individers specifika kunskaper

3. NIL

4. FM är en dålig kompetensförvaltare. Saknar användbara verktyg för att bokhålla personalens utvecklade kompetenser.

5. Jag har uppfattningen att det krävs en Mentor, som hjälper "kandidaten" till rätt befattningar, talar väl vid befordringsberedningar osv. Eftersom jag uppfattar att vitsordssystemet inte fungerar som det är avsett, inflation i "betyg" och avsaknad av personalplanering/uppföljning. Urval till central ledning/högre chef som ske inte som en evolutionär process, utan koncernledningen måste kunna rekryteras från sidan, så att inavel och gamla knytningar bryts. Varför kan inte vi rekrytera en chef från Eriksson för att leda Försvarsmakten?

2005-05-10

6. Det finns ett formellt sätt – som ska ta till vara på bland annat det som jag tar upp under ovanstående fråga – men jag upplever ånyo att det i mindre omfattning är en persons reella kvaliteter som kommer fram i vår chefsuttagningsprocess, det är tyvärr mera subjektiva uppfattningar och annat som påverkar vem som blir uttagen till chef på olika nivåer

7. Mot vilken målbild skall kompetensen utvecklas? Tror ”vi” på det vi håller på med? Vi har alla åror, men rör vi åt samma håll?

8. För att möta framtidens förändrade kompetensbehov bör ett sökförfarande införas där den enskilde i större utsträckning tvingas att ta ett större ansvar för sin egen kompetensutveckling och därmed följer ”marknadens” krav snabbare.

9. Chefsuttagning i FM har ingenting att göra med intelligens, chefs- eller ledaregenskaper, kompetens eller värde för organisationen. Jag har sett ett flertal kolleger, inte minst från min egen utbildningstid, som gjort en lysande karriär trots att de är näst intill illitterata, uppvisar tydliga drag av psykopati eller uppenbart är sociala strebrar med endast sin egen framgång för ögonen. Det är dock viktigt att påpeka att det då och då – helt i enlighet med professor Peters princip – har befordrats upp lysande ledarförmågor till överste och högre nivåer. De brukar dock inte orka hålla ut så länge och väljer endera att skjuta ut sig eller att anpassa sig till ”chefsmassans” beteende.

Det viktigaste kriteriet för framgång är att man har de eftersökta karaktärsegenskaperna. Huvuddelen av personerna i FM chefskikt är extrema s k ”producers” som tveklöst väljer bort humanperspektivet för att lösa uppgiften och få beröm för hur duktiga de är. När de skannar av ”marknaden” efter nya chefsämnen sällar de i regel fram sådana som liknar dem själv enligt principen kaka-söker-maka. Är du dessutom en person som kan dra en kul historia i bastun, aldrig säger emot en högre chef och dessutom skyddar honom/henne mot alla underifrån kommande attacker så är din lycka gjord.

Detta är ett dystert perspektiv men likväl min uppriktiga mening baserad på 28 års tjänst i FM varav drygt fem år i ”spindelns centrum” (Fst, nuv. STRA). Konstaterandet blir inte bättre av vetskapen om att de bästa besluten, och den mest hållbara utvecklingen, är den som bygger på en mångfald perspektiv, beslutsunderlag som tagits fram med vetenskapligt oantastliga metoder och rätt till fri tankeverksamhet och debatt. Ett sådant tillstånd skulle dock hota den befintliga ledningsstrukturen och bekämpas nogsamt. Se t ex på hur det går för den som framför en kritisk ståndpunkt i exempelvis Försvarets forum. Uppfattas insändaren hota ledningskiktet skickas omedelbart fram en infochef eller en mellanchef i linjen för att totalt dementera och mellan raderna idiotförklara vederbörande. I vår företagskultur skjuter ledningen alltid budbäraren om meddelandet inte faller på läppen, som om problemet då skulle gå bort av sig självt...

10. En målbild...

11. Med nuvarande utbildningssystem utökas organisationen med fler officerare som utbildats mot att leda och samordna verksamhet på ett högre plan. Vem skall utföra ”grovjobbet”?

2005-05-10

12. Svar: *Arbetstempot och belastningen på de som arbetar vid HKV medger knappt någon samtidig kompetensutveckling, utöver den kompetens som arbetet i sig själv medför.*

13. *Bör ses över.*

14. *Det erbjuds många möjligheter och i vissa fall upplever jag att det är vi själva som begränsar våra möjligheter./ Mvh*

15. *För mig och många av de jag känner här råder en stor tvekan om vilken framtid försvarsmakten går tillväga. Målbilden är diffus och skakig. Hur och vilken kompetens behövs? Det räcker med att ha en hyffsad korrekt bakgrund så "löser det sig med tiden".*

16. *Karriären styr vilken kompetens du själv vill förse dig med för att öppna rätt dörrar. Tyvärr ofta det enda sättet (verktyget) att förändra kvalitén i lönekuvertet – att nivåhöja sig eller byta befattning så man får till en förhandling.*

17. *Det ryktas om att det pågår en översyn av den processen här i huset (GRO BEM!) – men det har du säkert koll på?*

Nedanstående frågor ställdes i den skriftliga intervjun till respondenter vid GRO BEM.

- **Hur länge (en uppfattning) sitter i genomsnitt en handläggare i samma befattning på HKV?**

18. *Ca 3 år*

19. *3 år (nivå 3) ((om ej karriärutveckling avses då är det oftast 2 år))*

- **En befattningshavare/handläggare skall inte sitta för kort eller för lång tid i samma position. Vad anser Ni är den optimala tidsperioden för en handläggare i samma befattning?**

➤

18. *Minst tre år. Den optimala perioden varierar beroende på vilken befattning som avses*

19. *4-5 år (beroende på befattning)*

- **Vilka verktyg använder GRO Bem vid bemanningsplanering och hur ser processen ut? Är det en informell process eller görs en grundlig behovsanalys?**

18. *Till stor del en informell process bestående av dialoger mellan individer, GRO BEM och chefer på olika nivåer i organisationen.*

19. *Den allra viktigaste basfaktorn är en gedigen kunskap om individens kompetens hos respektive individualplanerare. I övrigt har vi ett funktionsansvar (tex logistik) hos handläggarna på GRO BEM vilket innebär att det kontinuerligt förs en dialog med den främste företrädaren (tex ledningsinspektören). När en befattning sedan skall bemannas är det mao ett antal människor inblandade, mottagande chef, individen, avlämnande chef, främste företrädare, funktionsansvarig vid GRO BEM och individualplanerare (om denne ej är densamme som funktionsansvarig.*

2005-05-10

Detta är dock en process som inte låter beskrivas på detta kortfattade sätt då många faktorer vägs in.

- **Vilken vikt läggs vid det humanistiska perspektivet vid kompetensutvecklingen i FM och hur prioriteras ledarskap, laganda och gemensamma normer?**

18. NIL

19. *Avseende befattningar efter ChP är det en dialog (givande och tagande) får man inte förstahandsvalet direkt efter skolan kan det komma i nästa steg. Har ju ofta att göra med vilka befattningar som är lediga och vilken erfarenhet som krävs. Jämförelsen civil akademiker är inte helt enkel att genomföra då det är väldigt många faktorer som spelar in (tex krävs kunskap om väpnad strid mm mm)*