

# FÖRSVARSHÖGSKOLAN

## C-uppsats

|   |  |                                  |
|---|--|----------------------------------|
| <b>Författare:</b><br>Mj Magnus Magnusson   | <b>Förband:</b><br>K 3                       | <b>Kurs:</b><br>ChP 01-03, Avd 2 |
| <b>FHS Handledare:</b><br>Doktorand Mats Persson och Övlt Mats Göransson  |  |                                  |
| <b>Uppdragsgivare:</b><br>KVI   | <b>Ämnets beteckning:</b><br>FHS 19 100:2020 |                                  |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Försvarsmaktens framtida underättelsekarriär -<br/>en produkt av förväntningar eller inte?</u></b></p> <p>I arbetet har processen med att ta fram ett utbildningskoncept för en underrättelse- och säkerhetskarriär analyserats. Processen har genomförts under ledning av FM UndSäkC. Syftet med analysen har varit att studera huruvida processen har genomförts utifrån en gemensam uppfattning om vilka kunskaper och förmågor som krävs för att tillgodose underrättelse- och säkerhetsfunktionens behov av kompetens och om det är personliga åsikter eller organisationens förväntningar som ligger till grund för resultatet.</p> <p>Analysen har genomförts utifrån Parasuraman, et al och deras teorier om olika källor till kvalitetsproblem i ett företags planering och agerande när nya produkter skall tas fram och marknadsföras. Underlaget har inhämtats genom intervjuer med respondenter från hela Försvarsmakten.</p> <p>Resultatet har visat att det till viss del finns olika uppfattningar om vem utbildningen är till för och att det därmed finns olika uppfattningar om vilka kunskaper och färdigheter som krävs. Vidare har undersökningen visat att det under processen endast i ringa omfattning har arbetats för att klargöra förväntningar ute i organisationen. Orsaker till detta som förts fram är tidsbrist, ointresse och till viss del okunskaper. Resultatet i studien och framkomna förslag har legat till grund för en modell över hur ett processarbete kan genomföras. Modellen presenteras i slutet av detta arbete.</p> <p>Nyckelord: Underrättelsefunktionen, utbildning, kompetens, processer, förväntningar</p> |  |                                  |

## **ABSTRACT**

The essay has analysed the development process concerning the new training concept for the Armed Forces Intelligence Service, led by the Armed Forces Intelligence- and Security Centre. The purpose of the analysis has been to study if the process is conducted with a common conception of what knowledge and ability is needed to meet the Intelligence Service's competence requirements. Furthermore to see if it is personal opinions or the organization's expectations that have constituted the suggested solutions. The analysis has been conducted from the theory of Parasuraman et al about different sources of quality problems during the development process of a new product. The basic data has been obtained through interviews with respondents from most of the branches of the Armed Forces. The result has shown that there are some differences in opinion on whom the training is meant for and that there exist different opinions on what knowledge and ability is needed. The result has also revealed that the effort to ascertain the expectations in the organization has been limited. The reasons for this, according to the respondents, is lack of time, lack of interest and to some extend ignorance. Suggestions from the respondents, together with the result in this study, constitute the framework of a model for a working process that is shown at the end of this essay.

Key worlds: Intelligence Service, education, competence, processes, and expectations

---

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |    |
|---|----|
| 1. INLEDNING .....  | 1  |
| 1.1 Bakgrund .....  | 1  |
| 1.2 Problemformulering .....  | 2  |
| 1.3 Syfte och frågeställningar.....   | 2  |
| 1.4 Avgränsningar och antaganden .....  | 3  |
| 1.5 Disposition .....   | 3  |
| 2. TEORI .....  | 4  |
| 2.1 Den teoretiska modellen.....  | 4  |
| 2.2 Begrepp .....   | 5  |
| 3. METOD.....   | 7  |
| 3.1 Anpassning av den teoretiska modellen .....   | 7  |
| 3.2 Teoretiska modellens tillämpning .....  | 7  |
| 3.3 Ansatser för bearbetning av information.....  | 9  |
| 3.4 Metod för insamling av data.....  | 9  |
| 3.5 Val av respondenter.....  | 10 |
| 3.6 Indelning samt övergripande frågeställningar.....   | 10 |
| 3.7 Teman och frågeställningar till respektive kategori.....  | 11 |
| 3.8 Bearbetning av insamlad data .....  | 13 |
| 3.9 Material och källkritik .....   | 13 |
| 4. SAMMANSTÄLLNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET .....  | 15 |
| 4.1 Kundernas förväntningar på den kompetens som skall uppnås under utbildningen.....                 | 15 |
| 4.2 Bakomliggande faktorer till kundernas uppfattningar om vilken kompetens utbildningen bör ge ..... | 17 |
| 4.3 Kundernas uppfattning om processen .....  | 20 |
| 4.4 Kundernas allmänna uppfattning om processer .....   | 22 |
| 4.5 Ledningens uppfattning om vilken kompetens som skall uppnås under utbildningen.....               | 23 |
| 4.6 Ledningens uppfattning om kundernas förväntningar .....   | 25 |
| 4.7 Ledningens uppfattning om processen.....  | 27 |
| 4.8 Projektgruppens uppfattning om vilken kompetens som skall uppnås under utbildningen.....          | 28 |
| 4.9 Projektgruppens uppfattning om kundernas förväntningar .....                                      | 30 |
| 4.10 Projektgruppens uppfattning om processen .....   | 31 |
| 5. ANALYS.....  | 33 |
| 5.1 Uppfattningar om kompetens .....  | 33 |
| 5.2 Förhållandet mellan Ledningen och Kunderna .....  | 33 |
| 5.3 Förhållandet ledningens uppfattning och uppdraget .....   | 35 |
| 5.4 Förhållandet mellan uppdraget och projektgruppen.....   | 35 |
| 5.5 Förhållandet mellan projektgruppen och kunderna.....  | 36 |
| 5.6 Förankringen i organisationen.....  | 38 |
| 5.7 Resultat av analysen .....  | 38 |
| 6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....   | 41 |
| 6.1 Orsaker till de olika uppfattningarna.....  | 41 |
| 6.2 Slutsatser .....  | 42 |

|   |    |
|---|----|
| 6.3 Förslag på arbetsmetodik – en modell..... | 43 |
| 6.4 Resultatets giltighet.....                | 45 |
| 6.5 Förslag på fortsatt forskning .....       | 46 |
| KÄLLFÖRTECKNING .....                         | 47 |
| Litteratur.....                               | 47 |
| Skrivelser och arbetshandlingar .....         | 47 |
| Internet .....                                | 47 |
| Muntliga källor.....                          | 47 |
| Frågeformulär.....                            | 48 |

### Bilagor

|          |  |
|----------|--|
| Bilaga 1 | Frågor till berörda ute i organisationen |
| Bilaga 2 | Frågor till Ledningen                    |
| Bilaga 3 | Frågor till Projektgruppen               |
| Bilaga 4 | Frågeformulär                            |
| Bilaga 5 | Förkortningar                            |

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

*Eftersom krigets dimma aldrig helt kan skingras erfordras en vilja och förmåga att kunna fatta beslut och agera under osäkerhet och kaotiska förhållanden. Osäkerheten kan reduceras, bland annat genom en aktiv informationsinhämtning. Kunskap och förståelse är emellertid ett resultat av att människor ger information en tillräckligt säker och korrekt mening. För detta krävs inte bara tillräckliga mängder information utan även förmåga och tid att tolka informationen.<sup>1</sup>*

Ovanstående citat hämtat ur den militärstrategiska doktrinen visar på behovet av välutbildad personal som kan inhämta och värdera ett omfattande informationsflöde och omsätta informationen till konkret fakta som underlag för beslutsfattning. Detta behov av utbildad personal är i dag eftersatt inom Försvarmakten vilket återigen visade sig under Arméns Stabs- och Sambands Övning 03 (ASSÖ 03) där underrättelse- och säkerhetsfunktionen inte fungerade på ett tillfredsställande sätt.<sup>2</sup>

De brister i kompetens som visade sig under ASSÖ 03 bland officerarna, att både metodiskt och kunskapsmässigt lösa del olika uppgifterna inom ramen för funktionen, kan i många stycken tillskrivas det faktum att det inte finns en enhetlig utbildning för personal placerad inom funktionen. Förvisso finns det utbildningar som genomförs i regi av Försvarmaktens Underrättelse- och säkerhets Centrum (FM UndSäkC) men dessa genomförs som enstaka kurser eller som ett led i fackprogrammet<sup>3</sup>. Omfattningen av denna utbildning är emellertid inte tillräcklig då behovet av utbildade officerare inom kompetensområdet uppgår till flera hundra stycken (den exakta siffran är hemlig)<sup>4</sup>

Under 2000 och 2001 tog en arbetsgrupp vid militära underrättelse och säkerhetstjänsten (MUST) fram underlag för framför allt personalbehoven i underrättelse- och säkerhetsfunktionen (UndSäk-funktionen) sett till målbild 2010 och vision 2020. Vidare definierades kompetenskrav och utifrån detta underlag skissade arbetsgruppen lämpliga mål för en funktionsutbildning i de olika skolstegen och fortsättningsutbildningen.<sup>5</sup>

I början på 2002 beslöt Chefen Grundorganisationsledningen (C GRO), generallöjtnant Bengt-Arne Johansson, att FMUndSäkC skulle fullfölja arbetet med ett koncept för en UndSäk karriär och följande uppdrag gavs:<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Militärstrategisk doktrin 2002, Fälth & Hässler, Värnamo 2002

<sup>2</sup> Utvärdering ASSÖ 03, [http://www.markop.com/asso\\_2003/asso\\_2003.htm](http://www.markop.com/asso_2003/asso_2003.htm)

<sup>3</sup> Fackprogrammet är en 40 poängs utbildning som syftar till att specialisera enskilda officerare inom olika kompetensområden.

<sup>4</sup> Redovisning för general Klas-Göran Fant av projektgruppen på HKV 2002-12-13

<sup>5</sup> Uppdrag avseende underrättelse- och säkerhetsfunktionens personalkompetensutveckling mot målbild 2010 och vision 2020, HKV 10 150:63805, 2002-03-21

<sup>6</sup> Ibid. s. 2

*C FMUndSäkC uppdras, i samverkan med TK (taktiska kommandon) och programansvariga skolor, att leda en utredning i syfte att klarlägga hur en UndSäk karriär kan implementeras i nuvarande utbildningssystem för officerare samt lämna förslag på lämpliga utbildningsplatser, mål för utbildningen, antalet officerare, omfattning i tid och tidsplan för införande i yrkes- och reservofficersprogrammen. Delredovisning skall ske för C GRO senast 2002-12-20. Slutredovisning skall ske senast 2003-05-30.*

*Inga särskilda ekonomiska resurser utöver i slutlig VU 2002 och 2003 avdelade resurser disponeras för att lösa uppdraget.*

Vid FMUndSäkC hölls ett inledande möte med representanter från FMUndSäkC, operationsledningen (OPIL), armétaktiska kommandot (ATK), marintaktiska kommandot (MTK), och flygtaktiska kommandot (FTK). Vid mötet enades gruppen om vilken projektorganisation och tidsplan som skulle gälla under processen.<sup>7</sup> Projektorganisationen som skapades bestod av tre delar, en projektgrupp med sammanhållande ansvar, en referensgrupp samt sex arbetsgrupper representerande de olika intressenterna inom UndSäk-funktionen (MUST, OPIL, ATK, MTK, FTK och helikopterflottiljen).

## **1.2 Problemformulering**

Sammanställningen av projektgruppen gav förutsättningar för att alla intressenter inom UndSäk-funktionen i Forsvarsmakten blev representerade. Men med hänsyn till de tidigare redovisade bristande förmågorna inom funktionen ställer jag mig frågande till om en bred representation per automatik innebär att utredningen hamnar rätt? Beroende på vilka bakgrundskunskaper representanterna besitter kan det förekomma olika uppfattningar om vad funktionen skall göra och hur utbildningen skall bedrivas för att nå dit. Förutom risken att arbetet eventuellt genomförs utifrån olika premisser ser jag även farhågor i att personliga uppfattningar, som ej är förankrade i organisationen, blir styrande i processen. Om hänsyn inte tas till dessa faktorer i utredningen finns risk för att resultatet missar målet. Utifrån dessa farhågor fann jag ett intresse av att närmare granska hur arbetet har utförts för att se om mina farhågor var berättigade eller inte.

## **1.3 Syfte och frågeställningar**

Syftet med arbetet är att studera huruvida projektet har genomförts utifrån en gemensam uppfattning om vilka kunskaper och förmågor som krävs för att tillgodose underrättelse- och säkerhetsfunktionens behov av kompetens. Förutom detta syftar arbetet till att studera om det är personliga åsikter eller organisationens förväntningar som ligger till grund för resultatet.

Följande frågeställningar avser jag besvara:

---

<sup>7</sup> FMUndSäkC skrivelse 19 200:10179, *Utredning UndSäkkarriären projektplan och kallelse till projektmöte hösten 2002*, 2002-06-19

- Utgår projektet ifrån en gemensam uppfattning om vilka kompetenser som krävs?
- I vilken utsträckning, och hur har projektet förankrats i organisationen?

### **1.4 Avgränsningar och antaganden**

I arbetet har jag valt att belysa den del av UndSäk-karriären som berör underrättelsefunktionen då mina förkunskaper främst finns inom denna del. Förvisso kunde det vara intressant att även studera hur säkerhetsfunktionen har hanterats men då hade frågeställningen blivit för omfattande vilket försvårat möjligheterna till en trovärdig analys.

Vidare har jag begränsat mig till att studera frågeställningarna enbart ur ett Försvarsmaktsperspektiv. Andra intressenter som skulle kunna beröras är exempelvis Försvarets forskningsinstitut (FOI), Försvarets materielverk (FMV) samt Förvarsdepartementet (Fö). Då dessa intressenter inte finns representerade i den nu pågående processen har jag valt att inte ta med dem i mitt arbete.

Då uppdraget skall slutredovisas först 2003-05-30 kommer det inte föreligga ett färdigt resultat innan detta arbete skall redovisas. Därför har endast jag studerat hur ovanstående frågor har hanterats i arbetsprocessen.

Jag har gjort antagandet att de principbeslut som tagits avseende utbildningens upplägg med en integrering i den nivåhöjande utbildningen ligger fast som koncept för UndSäk-karriären.<sup>8</sup>

### **1.5 Disposition**

Arbetet bygger på fyra delar där den inledande delen beskriver bakgrunden och syftet med arbetet samt vilka teoretiska och metodiska ansatser som legat till grund för arbetets framtagande.

Därefter redovisas resultatet av den empiriska inhämtningen i form av en sammanställning av de olika respondenternas åsikter kring frågeställningarna.

I nästa del förs det empiriska underlaget in i den teoretiska modellen och en analys genomförs i syfte att finna svar på arbetets frågeställningar.

Slutligen genomförs en diskussion av resultatet av arbetet och den använda metoden. I denna del för jag fram mina egna reflektioner över arbetet samt jag visar på en egen modell som skulle kunna användas för att få en gemensam uppfattning i utredningsfrågor. Avslutningsvis lämnas några förslag till fortsatt forskning.

---

<sup>8</sup> Projektgruppens föredragning för general Claes-Göran Fant, HKV 2002-12-13.

## 2. TEORI

Kapitlet redovisar den vetenskapliga teori som ligger till grund för arbetet. Förutom själva grundteorin utvecklas begrepp som är centrala för arbetet.

### 2.1 Den teoretiska modellen

Min teoretiska utgångspunkten är tagen från Parasuraman et al och deras teorier om olika källor till kvalitetsproblem.<sup>9</sup> Teorin är i grunden framtagen för att visa på olika källor till kvalitetsproblem i företagets planering och agerande när produkter skall marknadsföras. Den utgår ifrån de skillnader i förväntningar som kan uppstå mellan ett företag och dess kunder när en ny produkt tas fram. Förutom att se om företaget och kunderna har olika uppfattningar om vilken kvalitet produkten skall ha, kan modellen användas för att finna orsakerna till de olika förväntningarna. Även den interna processen inom företag vid framtagandet av produkten återfinns som möjlig källa till problem enligt modellen. De olika källorna till problemen kallas för ”gap” och enligt författarna finns det totalt 5 källor (gap) som kan vara orsaker till att det finns olika förväntningar.<sup>10</sup>

Dessa 5 gap återspeglar olika förhållanden dels mellan företaget och kunderna, dels internt inom företaget och kan översiktligt beskrivas enligt nedan:<sup>11</sup>

- Gap 1 uppstår om producenten inte känner sin kund och därmed missuppfattar de förväntningar som kunden har. Dessa förväntningar utgår ifrån kundens behov, erfarenheter, vad andra har sagt och producentens marknadsföring.
- Gap 2 uppstår om ledningen inte lyckas omsätta förväntningar till tjänster som kunden vill köpa.
- Gap 3 uppstår om den interna kommunikationen inom producentens organisation inte fungerar varvid personalen inte kan förmedla ”hela” tjänsten som utlovats.
- Gap 4 uppstår om producenten förmedlar en tjänst som inte överensstämmer med den som utlovats i reklamen.
- Gap 5 uppstår om kunden inte upplever att de får det de beställt.

---

<sup>9</sup> A. Parasuraman et al, *An empirical examination of relationships in an extended service quality model*, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1990 s. 2

<sup>10</sup> Christian Grönroos, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber-Hermods 1996, s 37-38

<sup>11</sup> Ibid. s. 38-39



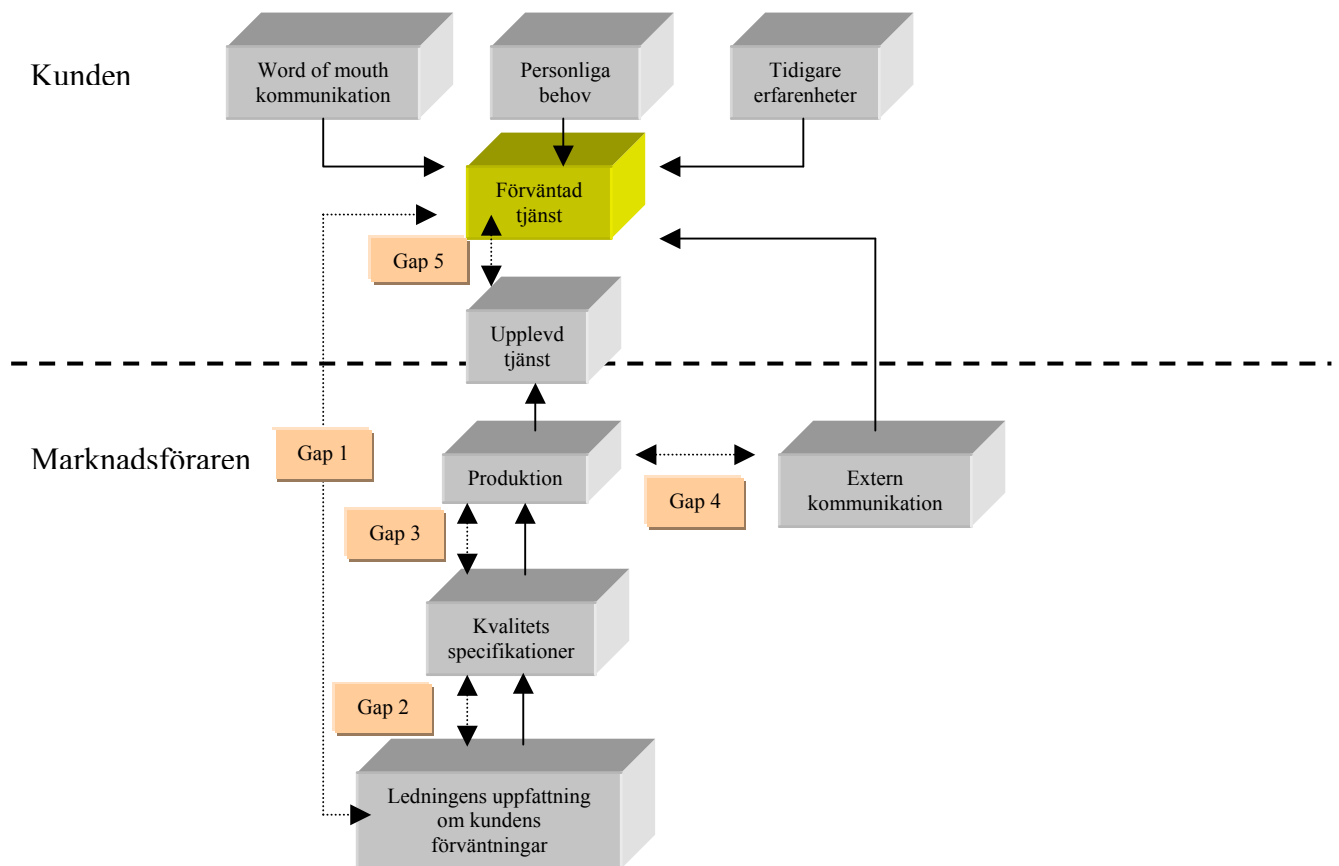


Bild 1: Parasuraman et al "Gap-modell"

## 2.2 Begrepp

Kompetens är ett centralt begrepp i arbetet som kräver en definition för att skapa en konkret grund för det fortsatta arbetet. En studie av uppslagsverk och diverse litteratur har visat att begreppet kompetens är omstritt och att det inte finns en enkel definition. Det är därför viktigt att i arbetet klargöra de olika respondenternas syn på kompetens.

Björn Axelsson från Uppsala universitet anser att kompetens utgår utifrån två delar bestående av dels en persons kunskaper, färdigheter och motivation, dels hur dessa används i en specifik situation. Nedanstående citat sammanfattar väl hans syn på kompetens.<sup>12</sup>

*"Individkompetens är en människas förmåga att rationellt lösa uppgifter och möta yttre krav i en specifik (aktuell eller framtida) situation. Kompetens är en kombination av kunskap, erfarenhet, vilja och motivation."*

Denna uppfattning delas till stora delar av Jörgen Hansson, konsult inom personalarbete och kompetensutveckling. Hansson definierar kompetens enligt följande:<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Björn Axelsson, *Kompetens för konkurrenskraft*, Norstedt Tryckeri, Stockholm 1997

<sup>13</sup> Jörgen Hansson, *Skapande personalarbete*, Prisma, Stockholm 2001, s 70

*”En användbar beskrivning av kompetens är den som beskriver kompetenshanden. Den vidgar perspektivet på kompetens från kunskaper till att också innefatta de färdigheter som behövs, de kontakter som är nödvändiga samt de värderingar och attityder som krävs för ett framgångsrikt resultat av en medarbetare i en speciell uppgift, av en grupp eller av hela företaget”*

Kompetens består således, enligt Axelsson och Hansson, av två parametrar, en persons kunskaper och färdigheter och hur dessa används i en specifik situation.

I nationalencyklopedin finns följande definition som till stor del liknar den beskrivning som Axelsson och Hansson ger:<sup>14</sup>

**Kompetens** (ytterst av senlat. *competentia* ’sammanträffande’, ’överensstämmelse’, av *competo* ’sammanträffa’, ’vara ägnad’, ’vara kompetent’, ’räcka till’), *formell kompetens*, utbildning eller erfarenhet som krävs för viss tjänst eller befattning

Jörgen Sandberg och Axel Targama, verksamma vid Handelshögskolan i Stockholm respektive Göteborg, beskriver två olika perspektiv att se på kompetens och kompetensutveckling. Vi har det *rationalistiska perspektivet* vilket motsvarar de ovanstående definitionerna samt det *tolkande perspektivet* som de själva representerar.<sup>15</sup> Sandberg och Targama menar att det är enkelt att bara se till kunskaper och färdigheter kopplade till en viss situation. För att kunna tala om en reell kompetens krävs att personen kan göra en tolkning av situationen och därmed skapa en förståelse för hur de personliga förmågorna skall användas i den specifika situationen. De skriver:<sup>16</sup>

*”[En]... kompetens i en yrkesroll är liktydigt med hur yrkesutövaren förstår sin arbetsuppgift och det sammanhang där arbetet utförs. Denna förståelse ger mening åt erfarenheter och bestämmer vilka teoretiska och praktiska kunskaper individen uppfattar sig ha och hur dessa skall användas”*

Här kan utläsas tre parametrar för att begreppet kompetens skall göra sig gällande. Av dessa är två desamma som de hos Axelsson och Hansson men den tredje utgörs av att en person även måste ha förståelse för hur de två första parametrarna skall kopplas samman för att på bästa sätt passa in i arbetet.

Av ovanstående beskrivning kan konstateras att två parametrar är genomgående när kompetens skall definieras enligt de studerade forskarna. Den ena är kunskaper och färdigheter och den andra är en specifik situation som dessa förmågor skall användas i. Dessutom finns en tredje parameter som Sandberg och Targama hävdar måste vara med och det är förståelse för hur förmågorna skall användas i en viss situation.

<sup>14</sup><http://www.ne.se/jsp/search/search>. (2003-02-15)

<sup>15</sup> Jörgen Sandberg & Axel Targama, *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund 1998

<sup>16</sup>Ibid, s 164

### **3. METOD**

I metodkapitlet redovisas det bakomliggande resonemanget till vald metod. Innebörden av olika delar av den vetenskapliga metoden redovisas för att ge en förståelse till varför vald metod har används.

#### ***3.1 Anpassning av den teoretiska modellen***

Innan sökandet efter empiriskt underlag till arbetet påbörjades genomförde jag en förstudie för att säkerställa att den teoretiska modellen var tillämpbar utifrån mina tänkta frågeställningar. Genom studier av protokoll samt samtal med personer i projektgruppen och vid MUST Plan skapade jag mig en bild av hur projektet var uppbyggt och hur långt själva processen hade kommit. Framför allt var det av intresse att se hur rollspelet mellan HKV, FMUndSäkC och organisationen i övrigt fungerade för att se om detta rollspel kunde överföras till respektive nivå i den teoretiska modellen.

Resultatet av förstudien visade att vissa modifieringar krävdes av modellen för att den skulle vara tillämpbar i arbetet. Rollspelet inom Forsvarsmakten kunde överföras direkt till de olika nivåerna men då det inte kommer att finnas någon färdig produkt (utbildning) att ta ställning till innan detta arbete skall redovisas så uppstod ett behov av en justering i gränsytan mellan mellannivån (FMUndSäkC) och kunderna. Nedan redovisas hur modellen kommer att användas i detta arbete.

#### ***3.2 Teoretiska modellens tillämpning***

Då teorin behandlar hur ett företag skall agera för att säkerställa att en produkt överensstämmer med kvalitetskraven som kunderna har på en kommande produkt anser jag att det finns en klar och tydlig koppling till den problemställning som mitt arbete utgår ifrån. Den produkt som skall produceras är den utbildning som skall ingå i UndSäk-karriären och kunden som har förväntningarna utgörs av de förbandschefer etc. som dels skickar elever till utbildning, dels har att använda de utbildade officerarna i sin dagliga verksamhet.

Ledningen för det producerande företaget utgörs dels av HKV/GRO, men framför allt av MUST Plan som utarbetat underlaget och uppdragsförslaget till FM UndSäkC. Den formella uppdragsgivaren är HKV/GRO och det är även de som har att fatta beslut i frågan. I detta arbete är det däremot mer relevant att se MUST Plan som representant för ledningen då det är de som har kunskapen om det förarbete som genomförts.

FM UndSäkC, som är projektansvariga, motsvarar nivån under ledningen som har att specificera och detaljutveckla konceptets innehåll utifrån ledningens uppdrag och riktlinjer.

Då det i dagsläget inte förekommer någon utbildning (produktion enligt teorin) kan i stället den pågående framtagningsprocessen betraktas som produktionen. Det produceras således ett utbildningskoncept. Då inte heller

utbildningskonceptet är färdigutformat är det inte möjligt att studera hur kunderna upplever tjänsten utan det blir endast möjligt att utgå ifrån de förväntningar som finns.

Den teoretiska modellen är således inte tillämpligt till 100 % utan de delar som denna arbete utgår ifrån är gap 1, 2, 3 och 4. Gap 4 återfinns mellan produktionen och kundernas förväntningar via en extern kommunikation. Jag har valt att modifiera detta så att gap 4 går direkt mellan FM UndSäkC och kunderna och ser denna som en intern kommunikation snarare än extern.

Jag har även valt att studera bakgrunden till ledningens och projektgruppens uppfattningar om kundernas förväntningar för att bättre kunna förstå den studerade processen

Nedan redovisas en modell för att översiktligt beskriva kopplingen till teorin och tillämpningen i arbeten.

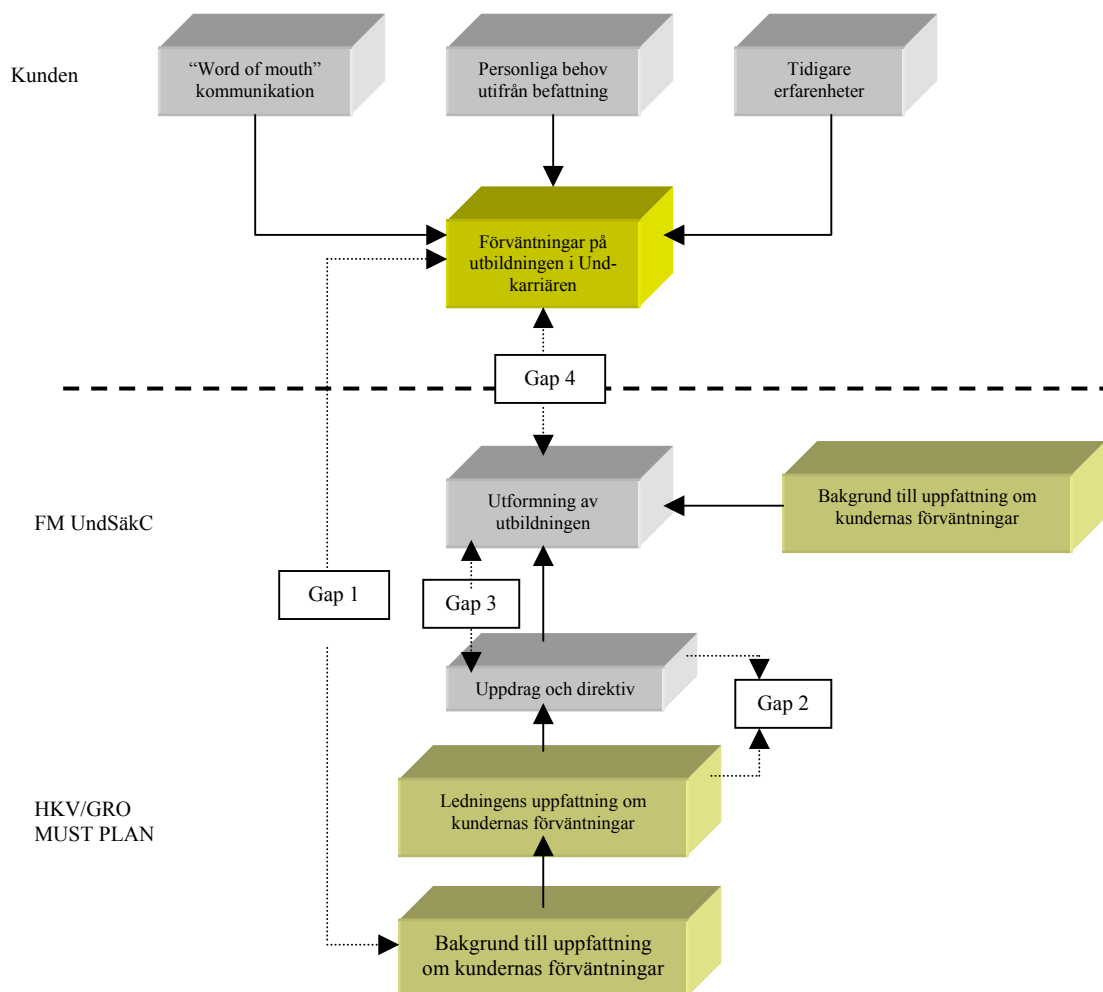


Bild 2: Anpassad modell

### **3.3 Ansatser för bearbetning av information**

Information som inhämtas under ett forsknings-, studie-, eller utredningsarbete behöver systematiseras och bearbetas för att kunna besvara ställda frågor. De två dominerande ansatserna för att göra detta är den kvantitativa metoden (statistiska) och den kvalitativa metoden (tolkning).<sup>17</sup> Då detta arbete avhandlar en problemställning som innefattar uppfattningar och förväntningar på en verksamhet som ännu inte är påbörjad ter det sig naturligt att utgå ifrån den kvalitativa metoden.

Den kvalitativa metoden används för problemformuleringar av tolkande och beskrivande karaktär som berör människors handlande utifrån hur de själva uppfattar sin situation. De människor som ingår i undersökningen representerar bara sig själva och deltar i undersökningen enbart på grund av att just deras person är av intresse för studien.<sup>18</sup>

Förutom det faktum att verksamheten inte påbörjats avhandlas ett ämnesområde där jag personligen är engagerad och mina förkunskaper gör det svårt att förhålla sig objektiv till det som skall studeras varför det bör påpekas att jag utgår ifrån de källkritiska regler som hänförs till hermeneutiken. Framförallt är det hur min förförståelse för problemet påverkar min förmåga att tolka det inhämtade underlaget som berörs i detta arbete. Min förmåga att hålla mig så neutral som möjligt till det studerande blir således avgörande för trovärdigheten i resultatet.<sup>19</sup>

### **3.4 Metod för insamling av data**

De metoder som använts för insamling av data är intervjuer med representanter från alla de tre identifierade grupperna. Då det inte varit möjligt att genomföra intervjuer med alla utvalda respondenter har underlaget kompletterats med en frågeformulärsundersökning med en person från ledningen respektive projektgruppen.

Intervjuerna har genomförts i form av så kallade *fokuserade intervjuer* där strukturen i intervjun bygger på olika teman som tillsammans täcker hela den aktuella frågeställningen. Respondenten ges en hel del frihet att svara fritt inom den struktur som de olika temana utgör. Fördelarna med denna form av intervju är att strukturen utformas i förväg och därmed blir analysen lättare att genomföra vilket är viktigt när begränsad tid står till förfogande.<sup>20</sup>

En mer ostrukturerad intervju kunde ha gett mer information men är svårare att genomföra för en ovan intervjuare varför jag valde den mer strukturerade varianten. Även om strukturen varit given i förväg så har jag förbehållit mig rätten att ställa följdfrågor utifrån vad respondenten svarat. Denna möjlighet har använts flitigt då respondenternas utvecklingar ofta leder till intressanta vinklingar som ej varit möjliga att förutse.

---

<sup>17</sup> Patel & Davidsson 1994, s 90

<sup>18</sup> Patel & Tebelius 1987, s 122-123

<sup>19</sup> Göran Wallén, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 2000, s 33

<sup>20</sup> Patel & Tebelius 1987, s 122

Frågeformulären har varit uppbyggda på samma sätt som intervjuunderlaget och med samma frågeställningar. Möjligheten att samla in hela det empiriska underlaget via frågeformulär har övervägts. Ett bredare underlag kunde då ha inhämtats genom att ett större antal respondenter kunde ha deltagit i undersökningen och den hade varit lättare att genomföra. Resultatet hade även varit lättare att analysera eftersom svaren blir mer formaliserade <sup>21</sup>

Nackdelarna med enbart frågeformulärsinhämtning är att risken för missförstånd både avseende frågornas och svarens innebörd ökar markant när den dubbelriktade kommunikationen uteblir. Förutom detta så missas möjligheten till följdfrågor vilket gör att vissa vitala områden kan missas efter det inte är säkert att de frågor jag bestämt på förväg är de viktiga och centrala för den behandlade frågeställningen. <sup>22</sup>

Under intervjuerna har bandupptagning skett i syfte att underlätta för mig att aktivt lyssna och följa upp respondenterna med följdfrågor. Förutom detta så underlättar bandupptagningen analysarbetet eftersom den möjliggör en direkt kontroll av vad respondenterna har sagt.

### **3.5 Val av respondenter**

Den teoretiska modellen för detta arbete visar att det är av intresse att respondenterna återfinns både bland uppdragsgivare och skapare av UndSäk-karriären samt hos nyttjare av dem som kommer att genomgå utbildningen. De två förstnämnda grupperna utgörs av en klart avgränsad samling individer inom MUST Plan och projektgruppen under ledning av FM UndSäkC varvid det var enkelt att finna respondenter för att fylla detta behov. Att bestämma respondenter ur den sistnämnda gruppen var svårare då dessa återfinns i alla delar av Forsvarsmakten. För att få en så allsidig uppfattning som möjligt från denna grupp valde jag två respondenter från respektive försvarsgren samt MUST, alla med en tydlig anknytning till verksamhet inom underrättelsefunktionen.

### **3.6 Indelning samt övergripande frågeställningar**

Frågeställningarna i intervjuunderlaget och frågeformulären kopplades till den valda teorin på så sätt att de olika gap som skulle undersökas behandlades av respondenternas svar. Tre olika grupper respondenter kom att användas varvid tre intervjuunderlag samt ett frågeformulär togs fram. Många frågeställningar är lika i respektive grupp medan några är unika för varje grupp. De tre grupperna är följande:

- Kunderna i detta arbete representerades av ett urval respondenter från de fyra stora huvudkundgrupperna Armén, Flygvapnet, Marinen och MUST (und- och analysavdelningarna). I denna grupp skulle intervjuerna syfta till att klarlägga vilka förväntningar respondenterna har på de officerare som i framtiden genomfört utbildningen. Av

---

<sup>21</sup> Judith Bell, *Introduktion till Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 2000, s 120

<sup>22</sup> Ibid, s 121

intresse, enligt teorin, var även att undersöka vilka bakomliggande faktorer som ligger till grund för den redovisade uppfattningen.

- MUST Plan representerade ledningen enligt teorin. C MUST är funktionsansvarig för underrättelse- och säkerhetsfunktionen i Försvarsmakten och därmed ledningens representant i dessa frågor. Inom MUST är det MUST Plan som genomfört förarbetet och det uppdragsförslag som ligger till grund för hela arbetet med en UndSäk-karriär. Även om uppdraget formellt kom från HKV/GRO, som även har beslutsrätt i frågan, så återfanns de kunskaper som denna studie var intresserad av inom MUST Plan.

Det som var av intresse att utröna i denna grupp var dels vilken uppfattning MUST Plan hade angående den kompetens som utbildningen skall mynna ut i, dels vilken uppfattning MUST Plan hade om förväntningarna på kundnivån. Detta för att se i vilken utsträckning det fanns en samsyn eller inte mellan MUST Plan och kunderna (gap 1) och hur dessa uppfattningar överförts till det uppdrag ledningen gett FM UndSäkC (gap 2).

- FM UndSäkC<sup>23</sup> motsvarade den del enligt teorin som svarar för kvalitetsspecifikationer, det vill säga utformningen av utbildningen både avseende upplägg och innehåll. Det som här var av intresse att undersöka var hur uppdraget från HKV/GRO (indirekt MUST Plan) uppfattats och om denna uppfattning stämde med inriktningen från MUST Plan (gap 3).

Vid intervjuerna med respondenterna från FM UndSäkC var det därför även av intresse att studera vilken uppfattning de har om kundernas förväntningar av vilka kompetenser en officer som genomfört utbildningen skall ha (gap 4).

### **3.7 Teman och frågeställningar till respektive kategori**

För att få en klar och enkel struktur på intervjuerna strukturerades frågeställningarna utifrån några teman kopplat till respektive grupp av respondenter. Frågeställningarna i respektive tema vara av s.k. fri karaktär (gav utrymme för respondenten att utveckla sig) men ändå så avgränsade att respondenten inte avvek från temat. I respektive tema berörde några frågeställningar samma område men ur olika vinklar och fungerade därmed som ett kontrollinstrument för att dels se om respondenten uppfattat intentionen med frågeställningen på ett korrekt sätt, dels för att se om det fanns en konsistens i svaren som ökade undersökningens reliabilitet.

---

<sup>23</sup> Med FM UndSäkC avses den projektgrupp som leds av FM UndSäkC för framtagandet av konceptet.

**Tabell 1 Frågetema till respektive respondentgrupp**

|                | Tema   | Syfte       |
|----------------|--|-------------|
| Kunderna       | Förväntningar på kompetens efter utbildningen                                    | Gap 1 och 4 |
|                | Personliga behov utifrån nuvarande befattning                                    | Bakgrund    |
|                | Tidigare erfarenheter  | Bakgrund    |
|                | Rykten etc. som påverkat ställningstagandet                                      | Bakgrund    |
| Ledningen      | Inriktning i uppdraget av kompetens som skall tillgodoses i utbildningen         | Gap 2 och 3 |
|                | Uppfattning om kundernas förväntningar   | Gap 1 och 2 |
|                | Bakgrund till uppfattningen om kundernas förväntningar                           | Bakgrund    |
| Projektgruppen | Hur har uppdraget uppfattats vad avser kompetenser som skall ingå i utbildningen | Gap 3       |
|                | Uppfattning om kundernas förväntningar   | Gap 4       |
|                | Bakgrund till uppfattningen om kundernas förväntningar                           | Bakgrund    |

Totalt har 10 intervjuer och 2 frågeformulärsundersökningar genomförts med följande fördelning:

- Ledning (MUST) 1 intervju och 1 frågeformulär
- Projektgruppen 1 intervju och 1 frågeformulär
- Armén 2 intervjuer
- Flygvapnet 2 intervjuer
- Marinen 2 intervjuer
- MUST 2 intervjuer

Till varje grupp har även frågor om processen ställts och då främst vad som kan göras bättre och huruvida respondenterna har några goda erfarenheter från andra projekt och processer där arbetsmetodiken har varit sådan att uppkomsten av de olika gapen har kunnat minimeras.

Underlaget från dessa frågor utgör grunden för den, i arbetet, redovisade modellbeskrivningen av hur en arbetsprocess inom Försvarmakten kan utformas för att kvalitetsgapen inte skall uppstå. Dessa delar redovisas separat i den empiriska redovisningen.



### **3.8 Bearbetning av insamlad data**

Efter varje intervju har en sammanställning utifrån respektive tema genomförts. Där har huvuddragen och kärnan av respondentens uppfattningar dokumenterats. Detta har skett genom en utskrift av respondenternas svar. Emellertid har inte allt som sagts under intervjuerna skrivits ut. Det som inte är utskrivet är främst upprepningar och utvikningar som inte faller inom studiens frågeställningar. Underlaget från frågeformulären har använts i det skick det är inskickat.

När alla intervjuer genomförts och frågeformulärsvaren inkommit har underlaget inledningsvis sammanställt gruppvis utifrån respektive tema. Således har alla kunders uppfattningar om exempelvis temat ”förväntningar på kompetens efter utbildningen” sammanställts överskådligt för att underlätta analysen av underlaget. Förutom att respektive tema har sammanställts var för sig så har en övergripande granskning skett gentemot övriga teman då respondenterna ofta berör flera teman inom ramen för respektive frågeställning. På samma sätt har sedan respektive grupp bearbetats mot respektive tema.

En viktig parameter i detta arbete har varit att se på hur de olika respondenterna uppfattar begreppet *kompetens*. Om det hade visat sig att det förekommer vitt skilda uppfattningar vad avser detta grundbegrepp så hade analysarbetet inom respektive grupp försvårats och kompletterande intervjuer kunde ha blivit nödvändiga att genomföra. Det har inte funnits några diskrepanser i detta avseende som krävt ytterligare åtgärder från min sida.

Denna inledande sammanställning syftade till att skapa ett överskådligt och hanterbart innehåll i de olika ”boxarna” som utgör grunden till teorin och samtidigt möjliggör en jämförelse för att se huruvida det existerar några gap eller inte.

Efter den inledande sammanställningen har respektive grupp ställts mot varandra utifrån ställda frågor och teorins olika källor till kvalitetsgap. Även i denna fas har det varit centralt att kontrollera om de olika gruppernas uppfattningar av kompetens som begrepp bygger på en likvärdig syn eller inte. Inget i det empiriska materialet har visat på att det förekommer så skilda uppfattningar om begreppet kompetens att det försvårat eller omöjliggjort analysen.

### **3.9 Material och källkritik**

Den teoretiska modellen som används i arbetet är framtagen utifrån den situation som råder på en konkurrensutsatt marknad och då främst verksamheten inom tjänsteföretag. Det underlag som studerats innan modellen valdes visade att teorierna är tillämpbara i de sammanhang den är framtagen för. Däremot har jag inte hittat några studier där teorin har tillämpats i en situation som detta arbete avhandlar, därav den något tunna beskrivningen av teorin. Utgångspunkten att teorin inte tidigare tillämpats i liknande sammanhang som de som denna arbete avhandlar innebär att jag vid

tillämpningen i analysdelen måste vara särskilt försiktig med de slutsatser som dras.

Det empiriska materialet i arbetet utgörs av respondenternas svar och utvecklingar på de ställda frågorna under intervjuerna samt underlaget från de kompletterande frågeformulären. Det innebär ur en källkritisk synvinkel att materialet håller hög reliabilitet eftersom det är förstahandsinformation och det är de personliga aspekterna som eftersträvats i arbetet. Förvisso finns en risk för ett tendensiöst beteende hos respondenterna eftersom vissa uppfattningar eventuellt upplevs som ”icke politiskt korrekta”. För att minska risken för tendensiösa svar har jag valt att låta respondenterna vara anonyma.

Eftersom det empiriska materialet i huvudsak utgörs av en interaktion mellan mig som intervjuare och respondenterna finns en risk för en viss skevhet (bias) i resultatet. Jag kan, omedvetet eller medvetet, ha påverka respondentens svar genom ledande frågeställningar, sammanfattningar eller annat för att få fram svar som stöder en förutfattad mening hos mig.<sup>24</sup>

Förutom att jag genom mitt sätt att ställa frågor och agera under intervjutillfället kan ha påverka respondenten så kan resultatet även ha påverkats av hur respondenten tolkat frågor och inte minst hur jag tolkat respondenten. Även förutfattade meningar om respektive person kan ha påverkat tolkningen.

Vad avser de kompletterande frågeformulären så är risken ännu större att det förekommit feltolkningar av både frågor och svar då möjligheterna till förklarande och utvecklande frågor varit minimala.

Medvetenheten om ovanstående ”fallgropar” har funnits med under hela analysen av det empiriska underlaget och då främst de kompletterande frågeformulären. Jag har under arbetet inte upplevt något behov av att ställa förklarande frågor vare sig på intervju- eller frågeformulärunderlaget då det inte uppkommit situationer då svaren verkat underliga i förhållande till frågeställningen.

---

<sup>24</sup> Bell 2000, s 123

## 4. SAMMANSTÄLLNING AV DET EMPIRISKA MATERIALET

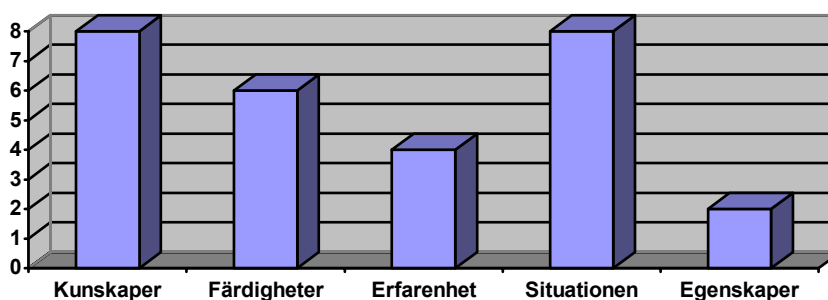
I detta kapitel redovisas det underlag som intervjuerna och frågeformulären har givit. Beroende på att materialet sammantaget är omfångsrikt och att jag valt att låta respondenterna vara anonyma redovisas här en sammantagen bild av respondenterna svar. I så stor utsträckning som möjligt har jag försökt att återge uppfattningarna så ordagrant som möjligt, därav den språkliga utformningen. I gruppen "kunder" där antalet svarande är störst inleder jag vissa avsnitt med en sammanställning av uppfattningarna som därefter följs av ett antal utdrag/citat från intervjuerna för att tydliggöra gruppens uppfattningar. Gruppen består av två representanter från vardera Armén, Marinen, Flygvapnet och MUST (analys- respektive underrättelseavdelningen).

### 4.1 Kundernas förväntningar på den kompetens som skall uppnås under utbildningen

#### 4.1.1 Kundernas uppfattning om kompetens

Alla respondenter nämner kunskap som en central del av kompetensen. Likaså gör alla en koppling till att kunskapen skall sättas i ett sammanhang. Sex av respondenterna nämner även färdigheter som en viktig del av kompetensen. Ytterligare saker som förs fram i mindre omfattning är erfarenheter (4 st) och personliga egenskaper såsom social förmåga (2 st).

Tabell 2 Kundernas uppfattning om kompetens



”Kompetens består av två delar, dels kunskaper och erfarenheter, dels en förmåga att omsätta dessa till en förmåga att göra något i en viss situation eller i ett speciellt sammanhang.”

”Det krävs att man får kunskaper genom utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper.”

”När vi tittat på kompetensbeskrivningar på MUST så ser vi dels en yrkesmässig kompetens, dels en social kompetens och erfarenhetskompetens. Alltså en väldigt bred syn som jag ser det. Allt från detaljkunskap till en social förmåga.”

”Attityden till kunskapen ger förutsättningen för att utveckla en kompetens.”

”I kompetens är det yrkesskicklighet, yrkesstolthet och förmåga att utvecklas och känna sig respekterad. Kunna både genomföra och utveckla inom sitt kompetensområde.”

”Formell kunskap och förmåga att kunna förutse saker och ting. Kunskap grunden som omsätts till förmåga.”

”Det är alltså inte bara en kunskap utan det är också en färdighet att kunna använda kunskaperna i processerna.”

#### **4.1.2 Kundernas förväntningar på vilken kompetens utbildningen generellt skall ge**

I denna fråga återspeglas en stor spridning av uppfattningarna. Vissa delar är övergripande såsom att det är olika krav på kompetens beroende på vilken nivå (taktisk, operativ eller strategisk) vederbörande skall verka. I övrigt är spridningen av förväntningarna stor. Nedanstående tabell visar en sammanställning av respondenternas förväntningar.

**Tabell 3 Kundernas förväntningar på generell kompetens**

|  | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|--|------|------|-------|------|
| Kunskaper om underrättelseprocessen                                  | 2    |      | 1     |      |
| Kunna hantera tekniska system såsom sensorer                         | 1    |      |       | 1    |
| Omvärldskunskap  |      | 1    |       |      |
| Kunna de egna systemens prestanda etc.                               |      | 1    |       |      |
| Kunna göra bedömningar utifrån ett antal fakta                       |      |      | 1     |      |
| Kunna genomföra utbildning och utveckling inom funktionen            |      | 1    |       |      |
| Insikter och kunskaper i militärstrategi                             |      |      |       | 1    |
| Kunna hantera underrättelsesystem på central nivå                    |      |      |       | 2    |
| Kunna tillämpa teoretiska analysmetoder                              |      |      |       | 2    |
| Kunna hantera funktionen i ett internationellt perspektiv            |      |      |       | 2    |
| Förståelse för underrättelsesystemet som helhet                      | 2    |      |       | 1    |
| Anser att kompetensen varierar beroende på nivå                      | 2    | 1    | 2     | 2    |
| Anser att kompetensen varierar beroende på försvarsgrenstillhörighet | 1    | 1    |       |      |

”Kunna klara av arbetet på den nivån du skall arbeta.”

”Kunna hantera olika bearbetningsstöd och förståelse för delgivning, tidsförhållanden och dess betydelse.”

”Den ökade internationella verksamheten ställer också särskilda krav på personalen.”

”Vi sysslar med strategisk underrättelsetjänst som är väldigt olik det de har gjort tidigare. De hänger väldigt lite ihop. Kunskaper de har förvärvat på taktisk och operativ nivå, förutom kunskapen om motståndaren, är svåra att förvalta eftersom du måste lära dig något nytt här.”

”Förmågan att kunna bedöma vad som kommer att hända.”

”Den tredje delen är väl att de här olika delarna som underrättelsetjänsten består av. Att man förstår flödet och interaktionen mellan inhämtning, bearbetning och allt vad det nu är.”

#### **4.1.3 Kundernas prioritering av de två viktigaste delarna i kompetensen**

Respondenterna återkommer till ett fåtal delar som de anser är centrala i den kompetens som utbildningen skall generera. Nedanstående tabell visar dessa delarna och spridningen mellan de olika grupperna i kategorien.

**Tabell 4 Kundernas viktigaste delar i kompetensen**

|  | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|--|------|------|-------|------|
| Omvärldskunskap  |      | 1    |       |      |
| Processer och procedurer/metodik   | 1    | 2    |       |      |
| Förståelse för underrättelsetjänsten som helhet och dess inverkan på övrig verksamhet                    | 2    | 1    | 2     |      |
| Operativ kunskap och förmåga   | 1    |      | 1     |      |
| Kunna antingen bearbetning/analys eller inhämtning/stridsledning   |      |      | 1     |      |
| Kunna bearbeta ett omfattande material, ta ut det centrala och presentera det på ett bra sätt            |      |      |       | 1    |
| Kunna jobba med bibehållen <i>integritet</i> och inte låta egenintressen påverka analysen och resultatet |      |      |       | 1    |
| God kunskap om militärstrategiska och operativa frågor   |      |      |       | 1    |
| Kunna leda bedömandegrupper  |      |      |       | 1    |

## **4.2 Bakomliggande faktorer till kundernas uppfattningar om vilken kompetens utbildningen bör ge**

### **4.2.1 Tidigare kännedom om processen med att ta fram en UndSäk-karriär**

Respondenterna fick frågan huruvida de via officiella eller inofficiella kanaler hört något om resonemangen från framtagandet av UndSäk-karriären. Endast en av respondenterna har aldrig hört något om processen innan han kontaktades. En av respondenterna är involverad i arbetet i rollen som remissinstans åt sitt Taktiska kommando samt att han är personligt bekant med projektledaren. Resterande delar av respondenterna känner till att ett arbete pågår men de är inte insatta i några detaljer. Informationen har erhållits både via officiella - och inofficiella kanaler. Tabellen nedan visar en sammanställning av respondenternas tidigare kännedom om processen.

**Tabell 5 Kundernas kännedom om processen**

|  | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|--|------|------|-------|------|
| Ingen tidigare kännedom                |      | 1    |       |      |
| Deltager som remissinstans             |      | (1)  | 1     |      |
| Viss kännedom via officiella kanaler   | 2    |      | 1     | 2    |
| Viss kännedom via inofficiella kanaler | 1    | 1    |       |      |

”I samband med ÖB chefsmöte i höstas så beskrevs detta och det nämndes för ganska precis ett år sedan, så jag vet att det är en särskild satsning på att skapa en underrättelsekarriär för officerare.”

”Ja, jag har hört det från officiellt håll att det pågår men jag är inte särskilt insatt i det. Inofficiellt har jag pratat med den som var pappa till det på FM UndSäkC innan det drog igång på riktigt.”

”Inte särskilt mycket faktiskt. Det har varit uppe som orientering på möten några gånger...”

”Ja, processen känner jag till men hur den ser ut vet jag inte. Info har tagits upp i ledningsgruppen att C MUST jobbat hårt för att få till en UndSäk-karriär. Men där stannar min kunskap”

#### **4.2.2 Kundernas uppfattning om vilken kompetens som krävs utifrån nuvarande befattning**

Då respondenterna innehar befattningar med vitt skilda innehåll, även om alla berör underrättelsefunktionen, har jag valt att redovisa uppfattningarna i denna fråga utifrån respektive försvarsgren samt MUST.

##### Armén

- djup förståelse för hur olika sensorer i förbandet fungera och hur de kan utnyttjas med och begränsningar
- övergripande kunskap om sensorer vid övriga förband och försvarsgrenar
- metodik för hur man hanterar motståndarkunskap och hur man omsätter dessa kunskaper till bedömningar
- specialisering tidigt med ett djup inom ett specialområde. Breddning efterhand så att man kan gå in och jobba på stabsnivå och utveckla förmågorna efterhand.
- Språkkunskaper (kopplat till internationell tjänstgöring)

##### Flygvapnet

- kunna hantera en hotbild ur ett brett spektra
- hot- och riskanalyser

- kunna egna plattformar och ha förståelse dessa för att få förtroende hos våra kunder
- generell syn på omvärlden
- kunskap i analys och metodik

#### Marinen

- insikter om hur underrättelsesystemet är uppbyggt för att kunna förstå betydelsen av rapporter, hur man sammanställer, vad som är de egentliga underrättelsefrågorna.
- kunna ta fram underrättelsebehov, beskriva dem som underrättelsefrågor till MUST och sen kunna analysera deras svar

#### MUST

- kunna lyfta upp underlaget på en militärstrategisk nivå
- god strateg och operatör
- metodfrågor
- genomfört chefsprogrammet
- kunna leda bedömande/arbetsgrupper
- dra generella slutsatser och inte fastna i detaljer
- språkkompetens (mycket goda i engelska samt kunna ytterligare ett språk och då helst tyska eller franska)
- kompetent inom moderna IT-system
- behöver ingen bakgrund med taktisk underrättelsetjänst

#### **4.2.3 Tidigare erfarenheter som ligger till grund för förväntningar på utbildningen**

Alla respondenter har tidigare erfarenheter från arbete i underrättelsefunktionen som påverkar deras ställningstaganden. Tre huvudgrupper av erfarenheter har redovisats och dessa kan hänföras till internationell tjänstgöring, fredstida nationell övningsverksamhet samt tjänstgöring på en befattning inom underrättelsefunktionen i Försvarmakten. Flera av respondenterna har erfarenheter från mer än en av dessa grupper.

**Tabell 6 Kundernas erfarenheter av underrättelsetjänst**

|   | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|---|------|------|-------|------|
| Internationell verksamhet               | 1    | 1    |       | 1    |
| Fredstida nationell övningsverksamhet   | 2    |      | 1     |      |
| Befattning inom underrättelsefunktionen | 1    | 1    | 1     | 2    |

### **4.3 Kundernas uppfattning om processen**

#### **4.3.1 I vilken omfattning har respondenternas uppfattningar efterfrågats i den pågående processen**

Av respondenterna är det två stycken vars uppfattningar har efterfrågats. En av dessa fick en inofficiell förfrågan om att utgöra remissinstans samma dag som intervjun genomfördes. Övriga respondenter har inte tillfrågats om sina uppfattningar i den pågående processen.

**Tabell 7 Omfattningen av efterfrågan på kundernas uppfattning**

|                                   | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|-----------------------------------|------|------|-------|------|
| Uppfattning har efterfrågats      |      | 1    | 1     |      |
| Uppfattning har inte efterfrågats | 2    | 1    | 1     | 2    |

”Idag fick jag en förfrågan om jag ville vara med som en remissinstans i en av delarna i utredningen från FTK. Jag upplevde det som en informell förfrågan att få bolla några frågor.”

”Jag sitter involverad i arbetet eller åtminstone lämnar jag underlag till arbetet. Från vår sida är det MTK M2 som driver det här gentemot FM UndSäkC. Jag lämnar underlag både till MTK M2 och FM UndSäkC.”

”Men jag gjorde inte det utan konstaterade att det förhoppningsvis är någon annan som ser till att mina behov kommer de berörda till del.”

#### **4.3.2 Kundernas uppfattningar om varför deras uppfattning efterfrågats eller inte efterfrågats.**

De respondenter som varit tillfrågade i processen har följande uppfattningar i frågan:

”Det beror nog på att vi är en liten ankdamm i amfibiekåren och väldigt få som sysslar med det här med underrättelsetjänst.”

”Jag kan tänka mig att Flygvapnet suttit still i båten eftersom vi redan har en etablerad kår av underrättelseofficerare. Av den anledningen har man inte lagt manken till att bidra med det man kan. Projekthysterin i Försvarmakten gör också att det kan ta lång tid innan rätt kompetens efterfrågas.

De respondenterna vars uppfattning inte har tillfrågats har alla olika uppfattningar om vad som ligger bakom att de inte tillfrågats:

”Jag tror det beror på det otydliga ansvaret där MUST är en aktör, FM UndSäkC en, de taktiska kommandona en och där vissa enskilda plattformar också är aktörer. Rollspelet mellan dessa och vem som leder processen är otydligt.”

”Det finns flera skäl tror jag. Ett av skälen är att FM UndSäkC tycker att uppdraget till K 3 som ställts av inspektören och GRO att driva funktionsskapet inom armén har varit en nagel i ögat på dem och man har försökt avgränsa vårt deltagande då de tycker att det är deras uppgift. Det kan vara en förklaring.”



”Min uppfattning är att det alltid varit så inom UndSäk-världen att man har hållit på sin information. Det har varit en liten grupp personer som har skrivit rapporter som sen har skickats ut och dessa har lästs av de närmast sörjande. Det finns en tradition att hålla allt som berör UndSäk inom en begränsad klick människor.”

”Personalramarna räcker inte till för att göra ett sådant utredningsarbete. Och skulle jag få välja mellan att avdela personal för att utreda Irak eller planera en utbildning så väljer jag Irak. En annan faktor är ett problem som vi alltid har haft här på MUST och det är att på Plan så tjänstgör inga underrättelseofficerare... Plan kan få för sig att kan det och inte behöver fråga andra men vi tycker att de borde göra det.”

”En förklaring kan vara att vår avdelning är lite annorlunda. Vi består till stor del av civila. Det kan vara en orsak till att man har förbisett oss, att vi är så få militärer.”

”Jag vet inte. De har kanske bara glömt det? Att det finns producenter och behövande i systemet. Ja, jag vet inte. Rimligen borde de ha kontaktat oss som är på förbandsnivå.”

### ***4.3.3 Kundernas uppfattning om den pågående processen***

Respondenterna tvekar lite inför denna fråga vilket flera motiverade med att de vet före lite om processen för att egentligen uttala sig.

**Tabell 8 Kundernas uppfattning om den pågående processen**

|                                      | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|--------------------------------------|------|------|-------|------|
| Nöjd med den pågående processen      |      |      | 1     |      |
| Osäker i sin uppfattning             |      | 2    |       | 1    |
| Inte nöjd med den pågående processen | 2    |      | 1     | 1    |

”För oss handlar det om att räcka till. Jag önskar att vi hade fler underrättelseofficerare som kunde arbeta med frågan. Annars tycker jag att den information jag får och det utbytet vi har är precis vad vi klarar av.”

”Ser man till kundrelationerna i processen så är det viktigt att den är med men problemet är att definiera vilka som är relevanta kunder.”

”Jag vet för lite för att kunna uttala mig. Jag vet inte hur långt man har kommit och vart det skall leda.”

”Principiellt så borde vi ha blivit tillfrågade, men det kan vara så att jag har missat någon remiss som hamnat mellan stolarna. Sen kan man ju säga att jag kanske borde ha engagerat mig mer, men med min bakgrund så har jag inga erfarenheter som kan vägleda på de lägre nivåerna eller totalt inom MUST.”

”Någon kontakt borde ha funnits med oss.”

”Det knepiga är ju om vi tar C MUST till exempel. Han är utsedd som chef utan någon som helst underrättelsebakgrund. Vad tänker han när han tar emot

en föredragning om UndSäk-karriären? Vad har han för bakgrund att ta ställning till om det presenterade förslaget är bra eller inte?"

"Ett problem med att utbilda i underrättelsetjänst från taktisk till strategisk nivå och då framför allt att föra ner metoder m.m. från den strategiska nivån är sekretess."

"Jag skall inte överdriva min egen betydelse. Det är ju möjligt att de har hört av sig till många andra. Det är ju viktigt att det inhämtas underlag från dem som anses vara kunder."

#### **4.4 Kundernas allmänna uppfattning om processer**

I detta avsnitt redovisas kundernas tidigare erfarenheter från olika utvecklings- och projektarbeten, både positiva och negativa samt deras uppfattning om vad som är viktigt för att lyckas med ett liknande arbete.

##### **4.4.1 Tidigare erfarenheter**

**Tabell 9 Kundernas positiva erfarenheter av projektarbeten**

| <b>Erfarenheter från</b>                                      | <b>Positiva erfarenheter</b>  |
|---|---|
| Ominriktningsprocessen  | Den stora bredden i gruppen   |
| Bedömande inför eventuell internationell insats i nytt område | Bredden i gruppen   |
| Utredningen om HKV 03   | Inte angivit någon orsak  |
| Arméstudien   | En rejäl analys. Vi la 6 dagar på det. Vi var fast på Utö hela tiden                                      |
| Arbete med Milostab   | Få styrsignaler från HKV, ansvaret och kunskapen fanns hos MB. Kalla hit de här som kan, så gör vi jobbet |

**Tabell 10 Kundernas negativa erfarenheter av processarbeten**

| <b>Erfarenheter från</b> | <b>Negativa erfarenheter</b>  |
|--------------------------|---|
| Utredningen om HKV 03    | Snäva tidsramar som gjorde att det inte gick att bottna i arbetet ordentligt  |
| Blandade erfarenheter    | Revirpinkerier och för många som gör samma sak  |
| Generella erfarenheter   | Jobbar för mycket med färdig produkt i HKV. Stabsofficerare (yngre) tar reda på lite bakgrundsfakta och sen tänker du lite själv och gör en färdig produkt. |
| Studien amfibiebrigad    | Saknade en ordentlig brigadstudie (målbild) vi tog fram systemdelarna var för sig.  |

#### 4.4.2 Kundgruppens uppfattningar om vad som krävs för en bra process

Tabell 11 Kundernas uppfattning om vad som krävs för en bra process

| Vad är viktigt  | Armé | Flyg | Marin | MUST |
|---|------|------|-------|------|
| Analys av uppgiften   | 2    | 2    |       | 1    |
| Tydliga ledningsförhållanden – 1 chef   | 1    |      |       | 1    |
| Samla initialt en bred representation av de som har kompetensen exempelvis genom seminarium | 1    | 2    | 1     | 1    |
| Förankring  | 2    |      | 2     | 1    |
| Helhetssyn  | 1    |      |       |      |
| Prioriteringar av resurser till det som <u>verkligen</u> är viktigt                         | 1    |      |       |      |

”Att det inte fungerar på ett bra sätt i Försvarmakten med projekt i dag kan generellt bero på att det finns för mycket vakanser och att det inte prioriteras i tillräcklig omfattning.”

”Man måste se till att förankra en viss grundinställning i organisationen annars kommer det alltid se olika ut och vi kommer aldrig få tyngd i det vi gör.”

”Det kan också vara så att det av ekonomiska skäl kan vara dyrt att kalla in folk för att exempelvis göra ett internat. Men det kan i många fall uppvägas av att kvaliteten blir bättre och att man blir klar snabbare.”

”Utan satsa på en rejäl analys och lås in de berörda. För ett möte då och ett möte då, folk som byter befattning m.m. det blir aldrig bra. Jag var med på arméstudien, då la vi 6 dagar på det. Vi var hela tiden fast på Utö. Vi hann mer då än vad man normalt hinner på flera månader med ett möte då och då.”

”Det är viktigt att det görs en analys av dem som har kompetens att göra den.”

”Förankringar på vägen är också bra. Delföredragningar på vägen när man analyserat uppdraget och kommit en bit på vägen kan vara lämpligt för att kolla om man är på rätt väg.”

”Det innebär att man måste lägga ner lite kraft på den inledande delen för att få ett engagemang.”

”Om jag fick bestämma skulle vi samla in den befintliga kompetensen i Sverige.”

#### 4.5 Ledningens uppfattning om vilken kompetens som skall uppnås under utbildningen

I denna grupp har underlag inhämtats från två respondenter, en via djupintervju och en via frågeformulärundersökning. För att särskilja de olika respondenterna kommer den som intervjuas att anges som ”respondent” och den som enbart deltagit via frågeformulär som ”frågeformulärrespondent”

#### ***4.5.1 Ledningens uppfattning om kompetens***

##### Respondent

Kompetens står väl för kunskap inom något område. Kunskaper kan vara inhämtade både genom vad man har läst sig till eller lärt sig till under olika skolor och utbildningar. Kompetens kan även vara uppbyggd av erfarenheter, att man gjort något inom ett område under längre eller kortare tid. Ofta är det väl en kombination av dessa två för att få en gedigen kompetens inom något område.

##### Frågeformulärrespondent

Tillräckligt *god förmåga för viss verksamhet*, ofta i tre dimensioner:

*Kunskap* dvs. att veta och förstå, *färdigheter* – att kunna utföra uppgifter och *vilja och förmåga* dvs. att vilja och att våga omsätta kunskaper och färdigheter i praktisk *handling*. I fokus vad avser kompetens står alltid individen.

Man kan också tala om individens formella kompetens och faktiska kompetens kopplat till uppgiften som ställer krav både på föreskriven kompetens och situationens krav på kompetens. Det viktiga är alltid att individens kompetens och uppgiftens krav på kompetens utmynnar i handling - att kompetensen utnyttjas.

Andra ord som förknippas med kompetens är: Fakta, förståelse, färdighet och förtrogenhet.

#### ***4.5.2 Ledningens uppfattning om riktlinjer i uppdraget avseende kompetens***

##### Respondent

Det är väl förståelsen för helheten och systemet som sådant. Hela underrättsystemet, komplexiteten i det hela. Det byggs på efterhand som utbildningen fortskrider. Jag är ju ingen und eller säk människa så jag har inte de djupa insikterna i det här egentligen. Men när jag har jobbat med det här är det ändå dessa saker som jag sett framför mig. Att det är här breda kunskaperna och systemet som sådant som är den kompetens vi vill och behöver komma åt.

Jag måste nästan läsa vad vi skrivit i uppdraget för att se vad som står där. Det var ju ett tag sen vi skrev det. Rent konkret så har vi ju tagit fram det här uppdraget i samråd med FM UndSäkC så vi har ju varit fullständigt överens om vad som textmässigt skall stå i det hela innan vi gick till beslut.

Även om vi inte direkt i uppdragstexten skrivit något om vilken kompetens utbildningen skall ge så uppfattar jag det som att vi via de muntliga dialogerna med FM UndSäkC och C MUST med flera diskuterats behovet att säkerställa de långsiktiga behoven i funktionen och hur detta skall gå till och vad detta är i de stora övergripande dragen inom MUST, sen har man kanske inte inom FM i övrigt delat den synen riktigt.

##### Frågeformulärrespondent

Min spontana åsikt är att de riktlinjer som efterfrågas, är en del av själva utredningsuppdraget. Därför är de inte på förhand givna i uppdraget.

#### ***4.5.3 Ledningens prioritering av de två viktigaste delarna i kompetensen***

##### Respondent

Viktigaste egenskaperna är god analytisk förmåga, att kunna se sammanhang i saker och ting. Jag ser nu på MUST nivå, hur det är här. Sen är det kanske lite annorlunda om man kommer på bataljons- och brigadsstabsnivå och vad man behöver där. Den andra delen är social kompetens.

Det är viktigt att kunna de tekniska hjälpmedel som står till buds. Det är grundläggande på alla nivåer har jag en känsla av. Där har kunskaperna varit för dåliga men blir bättre och bättre då alltmer blir datoriserat. Noggrannhet är också något väldigt viktigt.

##### Frågeformulärrespondent

Kunskap och färdighet

#### ***4.6 Ledningens uppfattning om kundernas förväntningar***

##### ***4.6.1 Ledningens uppfattning om vilka som är kunder***

##### Respondent

Det är ju MUST som är den huvudsakliga och största kunden. Egentligen är ju det här för att på sikt tillgodose MUST behov, enligt mitt synsätt, av kompetent personal. Men då även naturligtvis de andra delarna av den centrala ledningen i OPIL, MD och annat. Och det behövs folk med underrättelse och säkerhetskunskaper inom andra delar av organisationen, i HKV m.m. Det är ju så att säga de primära kunderna. Sen är det ju bra att ha folk med den här kompetensen, ur funktionens synvinkel, på befattningar på FMV och FRA och andra sådana ställen. Sen kommer ju naturligtvis, eller sannolikt, kompetensen och duktigheten också på förbandsnivå bli större. Om vi tar K3 och K4 så kommer kanske skillnaden inte att bli så stor men om du tar ute på marinförband och andra arméförband så kommer man få en högre kompetens på dem som är undföretredare i organisationen. Så vi får en generellt sätt högre nivå.

##### Frågeformulärrespondent

Förband, skolor, centra, staber och individer/förband i internationell tjänst.

##### ***4.6.2 Ledningens uppfattning om kundernas förväntningar på kompetens***

##### Respondent

Användbara officerare med kompetens inom underrättelsefunktionen som inte behöver läras upp innan de kan vara användbara. Det förväntas nog att det skall finnas officerare som placeras på olika sektioner inom Försvarmakten eller inom FMV och där utveckla underrättelsefunktionen.

Om vi tar en officer nivå 4 så tror jag att man förväntar sig att han skall ha en övergripande syn på hur hela und- och säkerhetssystemet hänger ihop. Men jag tror att man förväntar sig, om man nu börjar jobba hos de kunder vi pratat om, och då lämnar vi alltså förbanden så går vi in mot central ledning, HKV, FMV

då förväntar man sig att du skall behärska de instrument som finns här exempelvis IS UNDSÄK. Du förväntas inte ha en detaljkunskap om, utan det är allmänna delar, hur systemet fungerar, hur de i stort hänger ihop.

#### Frågeformulärrespondent

Kunskaper och färdigheter inom underrättelse- och säkerhetstjänst.

#### ***4.6.3 Ledningens uppfattning om huruvida konceptet motsvarar kundernas förväntningar***

##### Respondent

Det kan jag inte svara på. Jag har inte den kunskapen. Om vi säger så här, den kunskap jag har om utredningen just nu är den beskrivning av olika skolsteg och vad de skall innehålla som man har kommit med. Och där ser jag inte något problem.

##### Frågeformulärrespondent

Utredningen är inte slutförd varför jag inte kan yttra mig i denna fråga. Emellertid är jag generell positiv till en underrättelse- och säkerhetskarriär och tror, och förväntar mig att dess konceptuella uppbyggnad väl kommer att svara mot ”kundernas” förväntningar.

#### ***4.6.4 Faktorer som påverkat ledningens uppfattning om kundernas förväntningar***

##### Respondent

För egen del (MUST) så grundar jag det på samtal och vad jag har hört under samtalets gång. Vi har ju föredragit för C MUST bakgrund och uppdrag och sådana saker. Det grundar jag det på då. Vad det gäller andra kunder, parallell nivån till oss själva så är det bara en uppfattning jag har. Det gäller även den lägre nivån även om jag där bär med mig vissa erfarenheter från vissa övningar typ ASSÖ.

##### Frågeformulärrespondent

Jag grundar det på att de tillhör en försvarsmakt som besitter stora kunskaper och färdigheter och som kräver individer med stor kunskap och förmåga.

#### ***4.6.5 Ledningens uppfattning om vikten av kundernas deltagande***

##### Respondent

Det är viktigt att de får vara med och påverka upplägget av utbildningen.

##### Frågeformulärrespondent

Både ja och nej. Ja för ett bättre slutresultat förstås, men det kan också innebära att utredningen försvåras (flera inblandade, fler aspekter, fler motstridiga viljor m.m.) och försenas vilket inte gagnar slutresultatet om det ställs i relation till tillgänglig tid. Men visst, självklart är det bra om ”kunderna” kan vara med

## **4.7 Ledningens uppfattning om processen**

### **4.7.1 Ledningens uppfattning om dialogen med projektgruppen**

#### Respondent

Vad jag förstått så fungerade det inte så bra från början men att det fungerar bättre nu även om det är problem att man på grund av arbetsbelastning inte haft tid på FM UndSäkC att avsätta tillräcklig tid för det här.

#### Frågeformulärrespondent

Med den formella uppdragsgivaren GRO har dialogen varit ”knapphändig”. I övrigt så avstår jag från att svara.

### **4.7.2 Ledningens uppfattning om vad som eventuellt saknas i dialogen och vad som kan förbättras**

#### Respondent

Arbetet har ju bedrivits i projektform och man har ju haft projektmöten då och då. Man har kallat intressenter från olika håll och kanter. Det är väl kanske så att jag upplever att man kanske skulle ha pratat mera med eller haft tätare kontakter mellan oss och projektgruppen än vad man haft. Men jag tror att det är på gång. Man skulle ha tömt av sig oftare hur arbetet går och eventuellt fått stöd i det arbetet också. Jag kan vara ute och segla men det är lite den känslan som jag fått.

#### Frågeformulärrespondent

Inget svar

### **4.7.3 Ledningens uppfattning om bästa sättet att tillgodose att kundernas åsikter kommer fram i processen och hur detta har hanterats**

#### Respondent

Det var en svår fråga. De primära kunderna som jag beskrivit de har man tagit hand om ganska väl eftersom de varit med i processen och är representerade i arbetsgrupper och annat. De kunder som då primärt då inte är med, och då är det möjligt att jag är helt ute och cyklar, är då de på lägre nivåer brigad och förbandsnivå. Där tror jag att det är så att vi har lutat oss åt en tradition.

Det är möjligt att de skulle ha varit med mera i arbetet och i så fall skulle det kanske ha uttryckts tydligare i det uppdrag som har getts ut. Vi förväntar oss emellertid att respektive taktiskt kommando kan hantera sina behov. Även om man skulle bjuda in en bataljonschef och två brigadchefer så blir det ändå ett mindre antal som får komma till tals.

Det är möjligt att vi kanske skulle ha gått ut på en bredare eller från projektgruppens sida gått ut från en bredare bas och gjort intervjuer med ett antal brigad och bataljonschefer om deras behov och om de är tillfreds.

### Frågeformulärrespondent

Arbetsgrupper, information, dialog och remissförfaranden.

Utredningen är inte klar än. Det kan alltid vara bättre, men med tillgänglig tid och tillgängliga resurser (inga ekonomiska medel) anser jag att det är acceptabelt.

#### ***4.7.4 Ledningens uppfattning om vad som kan utvecklas för att bättre ta till vara kundernas önskemål***

### Respondent

Principiellt sett så bör man ju prata med dem som skall vara kunder. När vi har sett det här jobbet så har vi sett att de viktigaste kunderna har kommit till tals. De viktigaste kunderna sett utifrån här. Det är kanske inte riktigt rätt. Men jag tror att man skulle behöva göra det i intervjuform eller att de varit med i det här arbetet mer än vad jag har en uppfattning om att det har varit. De kunde ha varit lyckligt eftersom det kan komma fram andra saker.

### Frågeformulärrespondent

Arbetsgrupper, information, dialog och remissförfaranden.

#### ***4.8 Projektgruppens uppfattning om vilken kompetens som skall uppnås under utbildningen***

Underlaget om projektgruppens uppfattningar härrör sig från en djupintervju och en frågeformulär. I redovisningen särskiljs dessa genom att den som deltagit genom intervju benämns ”respondent ” och den som deltagit genom frågeformulär benämns ”frågeformulärrespondent”

##### ***4.8.1 Projektgruppens uppfattning om kompetens***

### Respondent

Kunskap och färdighet. Man måste skaffa sig en grundkunskap som man sen tillämpar för att uppnå en kompetens. Teoretiska kunskaper och sedan så lär man sig olika färdigheter som man sedan tillämpar i olika situationer, under övningar, i sitt dagliga värv.

### Frågeformulärrespondent

De kunskaper och färdigheter som en individ eller organisation innehar.

##### ***4.8.2 Projektgruppens uppfattning om inriktning av kompetens i uppdraget***

### Respondent

Inte direkt i det som står i själv uppdraget. Där står att vi skall ta fram utbildningsmål för de olika utbildningarna. Det finns inget som säger att du skall ha de här eller de här kompetenserna.

Vi har inte heller fått muntlig information om detta. Det som är målsättningen som jag uppfattar det är att UndSäk folket skall bli professionellt vilket de inte



är idag. Det finns inga styrningar som pekar på speciella områden inom vilka personalen skall bli bra.

Jag tycker nog att det är bra som det är. Därför att vi har arbetat på det viset att vi gjort en inventering av befattningar och tittat på kravspecifikation på respektive befattning. Den är emellertid inte 100 % på samtliga befattningar ännu. Utifrån de kravspecifikationerna så har vi sytt ihop utbildningen. Vilka krav ställer man på befattningarna och hur skall man nå fram till dem och uppnå de kraven som finns på befattningen.

De som tagit fram dessa krav är dels enskilda förband men mest fack och funktionsskolor. Ex. om man då tar FarbC<sup>25</sup> så har de tagit fram på underrättelsebefäl i fältarbetsförband och förbindelseförband.

#### Frågeformulärrespondent

Min uppfattning är att vi skall titta på ett nytt utbildningssystem som skall kunna integreras i nuvarande skolsystem. Vi skall även lämna förslag på lämpliga utbildningsplattformar och mål för utbildningen. Men för att svara på frågan är min personliga uppfattning att några specifika kompetenser inte är specificerade, utan dessa har vi under resans gång kommit fram till då vi inventerat krigs- och fredsorganisationen.

Vi har haft föredragningar för chefen GRO och fått vissa direktiv om förändringar. Jag upplever att vi har haft viss styrning beträffande att det inte får bli en ”UndSäk-kår” utan att utbildningen skall kunna inrymmas i nuvarande skolsystem.

#### ***4.8.3 Projektgruppens uppfattning om de två viktigaste delarna i kompetensen***

##### Respondent

Att man har en systemförståelse för hur hela kedjan fungerar från inhämtning, bearbetning till delgivning. Hur en underrättelsecykel fungerar och vad UndSäk-tjänst syftar till.

Och sedan är det en sak som man måste ha förståelse för och det är att UndSäk-tjänsten handlar mycket om detaljer. En förmåga att kunna se de detaljer som är väsentliga i den informationsflod som man har att välja ur.

##### Frågeformulärrespondent

Att FM får rätt utbildad, kompetent samt motiverad personal inom UndSäk skräet, att vi kan ta tillvara de kompetenser som idag redan finns inom FM på ett tidigt stadium i karriären

---

<sup>25</sup> Fältarbetscentrum

## **4.9 Projektgruppens uppfattning om kundernas förväntningar**

### **4.9.1 Projektgruppens uppfattning om vilka som är kunder**

#### Respondent

Samtliga förband som har underrättelse och säkerhetsbefattningar i sin organisation. Och dessa befattningar definierar jag som tvåfunktionen (UndSäk) i staber och ledning samt personal i de förband som funktionsleds av tvåfunktionen. Som exempel kan man ta divundbat<sup>26</sup> som är ett undförband. Officerarna där bör ju gå den här utbildningen.

#### Frågeformulärrespondent

Jag ser att det kommer att vara i huvudsak FM som är kunder till utbildningen. Mer specifikt säkerhetsofficerare, bevakningschefer, underrättelseofficerare, analytiker, statsvetare, Frivilligorganisationer, m.m. Förhoppningsvis även ”und folk” från polisen och tullen.

### **4.9.2 Projektgruppens uppfattning om kundernas förväntningar på kompetens**

#### Respondent

De har två förväntningar tror jag. Dels så förväntar de sig att få tillbaka en som har en god basutbildning inom UndSäk systemet. Nästa förväntning är att officeren också skall vara användbar i trupputbildning, alltså inte bara specialist. Och det är ju till följd av det befälssystem vi har.

Vad gäller förväntningarna på den goda basutbildningen så varierar nog dessa från funktion till funktion. Ex vid divundbat har man nog förväntningen att man skall kunna igenkänning och O-platstjänst. Man skall alltså känna igen olika saker och förstå vad olika saker och ting är i den rapporteringskedjan när man sitter och håller på med inhämtningsbitarna. Fast däremot någon som tillhör artillerisystemet har förväntningarna att man skall kunna göra bedömningar om möjligheter till artilleribekämpningar och den typen av värderingar i det hela. Jag tror att det kan bli svårt att tillgodose alla i och med att kundkretsen är så spridd. Det är ju allt ifrån sjön till luften i det här. Det tror jag kan bli ett problem.

Sen tror jag att det också finns allmängiltiga förväntningar såsom att man på ett klart och enkelt sätt skall kunna hålla en genomgång och presentera ett bra beslutsunderlag för en chef. Det är ju den stödfunktionen som UndSäk-tjänsten utgör. Så de förväntningarna finns nog över hela linjen.

#### Frågeformulärrespondent

Jag tror och hoppas att kunderna kommer att ha höga förväntningar på utbildning och deras chefer se effekten av utbildningen. Meningen med

---

<sup>26</sup> Divisions underrättelsebataljon

utbildningen är att man skall växa i den och varje skolsteg man tar i karriären skall generera större kompetens inom sitt område.

#### ***4.9.3 Projektgruppens uppfattning om huruvida konceptet motsvarar kundernas förväntningar***

##### Respondent

Ja det tror jag. Kanske inte till 100 % när det gäller alla saker. Och då tänker jag på det här med att trupputbildning, som instruktör på ett förband. Och det har med taktiken i det specifika systemet. Där tror jag inte vi kommer nå upp till förbandens förväntningar.

##### Frågeformulärrespondent

Då utredningen inte är klar ännu så kan jag inte svara på den frågan.

#### ***4.9.4 Faktorer som påverkat projektgruppens uppfattning om kundernas förväntningar***

##### Respondent

Det är nog rätt många saker. I vissa fall är det nog så att förväntningar beror på okunskap och i vissa fall fördomar. Det stora problemet inom UndSäk-facket idag är att det finns alldeles för lite kunskap om det ute i organisationen. Och därför tror jag att de få som finns ute i organisationen som kan det. Jag tror inte att deras tankar får något genomslag just nu.

##### Frågeformulärrespondent

På de remisser och samtal jag haft med berörda.

#### ***4.9.5 Projektgruppens uppfattning om vikten av kundernas deltagande***

##### Respondent

Ja. Och i uppdraget står det ju att vi skall göra utredningen i samverkan med respektive TK. Och det är ju ett praktiskt sätt att göra det på. För skall man ta in alla enskilda förband som har intresse i det så skulle man ju behöva fylla en mindre genomgångssal varje gång. Och det är ju inte hanterbart att arbeta på det sättet i ett projekt. Och då är ju respektive TK lämpligt för att kanalisera det inom respektive försvarsgren. De behoven som finns där.

##### Frågeformulärrespondent

Ja självklart. Utbildningen är till för kunden!

### ***4.10 Projektgruppens uppfattning om processen***

#### ***4.10.1 Projektgruppens uppfattning om dialogen med ledningen***

##### Respondent

MUST plan har det varit många och täta kontakter med. GRO däremot har det nästan inte varit något alls med.

#### Frågeformulärrespondent

Jag uppfattar den som god.

#### ***4.10.2 Projektgruppens uppfattning om vad som eventuellt saknas i dialogen och vad som kan förbättras***

##### Respondent

Det finns två saker som jag ser som man skulle kunna förbättra. Det första är att man från GRO är bättre förbered inför en föredragning och sedan att man även följer upp hur beslutsläget är på det som inte blivit avdömt. Att man har någon typ av liggare som visar om vi klarat av det här.

#### Frågeformulärrespondent

Inte i mitt perspektiv.

#### ***4.10.3 Projektgruppens uppfattning om bästa sättet att tillgodose att kundernas åsikter kommer fram i processen och hur detta har hanterats***

##### Respondent

Om man haft tillräckligt med tid och resurser så skulle man ju kunna ta in underlag på en mycket bredare front och inte kanalisera det genom respektive TK. Och sedan föröka bryta ner det och föra en dialog, men det är ju ett jättearbete om man skall göra på det viset och jobba på bred front och ta in en stor mängd utav förslag och idéer. Då är det kanske bättre att arbeta så som vi gjort och tagit det i fem olika rör. För att sedan smalna av det i projektgruppen.

Jag är både nöjd och inte med hur det har hanterats i de olika grupperna. Vissa grupper har det fungerat utmärkt i medan det inte fungerat alls i andra. Det beror nog på personalbrist och att folk varit sjuka och inte fått ersättare. En annan sak som också ställt till det är man har omorganiserat nu vid nyår. Det är väldigt svårt att få ut något innan ansvarsområden är utklarade m.m.

#### Frågeformulärrespondent

Genom föredragningar, remisser och ett brett deltagande inom projekt gruppen. Även tillse att det förankras hos kunderna genom s.k. provskott på chefer, trupperingscentra, specialförband och myndigheter som skulle kunna tänkas nyttja utbildningen i framtiden.

Jag är nöjd med hur det varit i detta projekt, men det skulle kunna ha varit bättre. Framför allt önskar jag att remissinstanserna verkligen svarade på de frågor de får.

## 5. ANALYS

I detta kapitel genomförs en analys av det empiriska materialet utifrån gap som återfinns i den teoretiska modellen. Genom att ställa de olika respondentgruppernas svar mot varandra kan en jämförelse göras för att se om det finns några gap eller inte. Frågan om projektet har förankrats i organisationen eller inte avhandlas också i detta kapitel.

### 5.1 Uppfattningar om kompetens

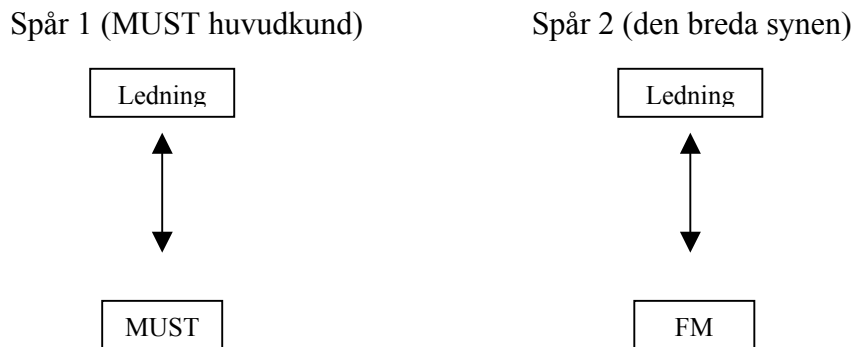
Uppfattningarna om vad begreppet kompetens står för är lika i alla grupper som studerats. Även om det finns vissa variationer i definitionerna så återkommer alltid *kunskaper* och att dessa skall tillämpas i en *situation*. Utöver detta nämns egenskaper, färdigheter och erfarenheter. Den beskrivna synen på kompetens är den rationalistiska synen enligt Axelsson (1997) och Hansson (2001) där dessa kunskaper och färdigheter kopplas till en specifik situation.

En intressant iakttagelse är att när respondenterna skall ange de två viktigaste delarna av kompetens så är det ett flertal som återkommer till *förståelse*. Även om de inte nämnt det i samband med hur de ser på begreppet kompetens så anser de ändå att det är en av de viktigaste delarna. Den förståelse som avses är förståelsen för hur underrättsystemet fungerar som helhet. Tas denna del in i kompetensbegreppet så framträder en uppfattning som ligger närmare det tolkande perspektivet som Sandberg och Targama (1998) för fram. Förutom de parametrar som ingår i det rationalistiska perspektivet menar Sandberg och Targama att förståelsen för hur kunskaper och färdigheter skall tillämpas i en specifik situation måste finnas hos en person för att vi skall kunna betrakta det hela som en kompetens.

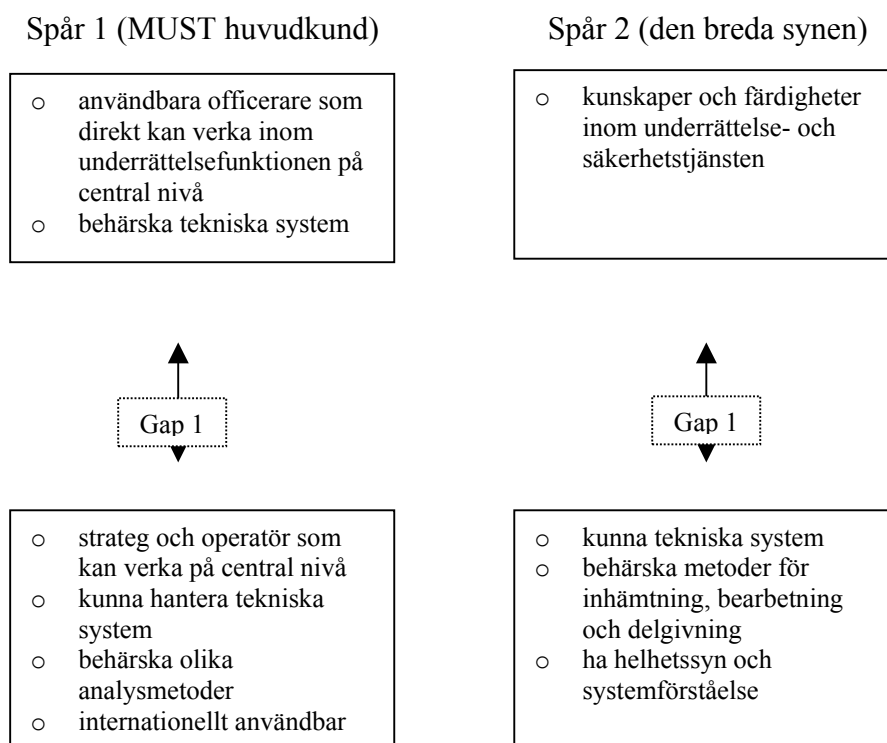
### 5.2 Förhållandet mellan Ledningen och Kunderna

Det som är av intresse att studera här är om ledningens uppfattning om kundernas förväntningar stämmer överens med hur det faktiskt ligger till. Känner ledningen sina kunder eller har de missuppfattat kundernas förväntningar varvid gap 1 har uppstått?

Inom ledningen finns det en något divergerande uppfattning om vem som är kunden till den verksamhet som planeras. Å ena sidan redovisas en uppfattning om att MUST är den huvudsakliga kunden, tillsammans med andra intressenter på central nivå. Å andra sidan redovisas en bredare uppfattning där även förbanden, skolor, centra och den internationella verksamheten tas upp som kunder. Även om den som anser att MUST är den huvudsakliga kunden ser en bouseffekt med att utbildningen kommer att höja kompetensen generellt i Försvarsmakten så är skillnaderna så stora att det är svårt att visa på en enad uppfattning om vilka ledningen anser är kunder. För att kunna göra en trovärdig analys gentemot teorin kommer jag därför att fortsätta med två parallella spår med en uppfattning i varje. Dessa spår värderas därefter mot de grupper som anses utgöra kunderna enligt nedanstående skiss.



Förutom att det finns olika uppfattningar om vilka som är kunder, så varierar även uppfattningen om vilka förväntningar kunderna har. Om vi fyller i ovanstående skiss med de uppfattningar respektive spår har samt de förväntningar som de olika kundgrupperna har får vi följande bild. De förväntningar som redovisas ur kundsynpunkt är en sammanfattning av den generella uppfattningen och uppfattningarna utifrån nuvarande befattning.



Denna sammanställning visar att det i respektive spår inte finns något gap utan ledningens uppfattningar om kundernas förväntningar överensstämmer tämligen väl med kundernas faktiska förväntningar. Resultatet skulle inte bli det samma om en jämförelse gjordes med de två spåren sammanslagna till ett. Detta förhållande grundar sig dels på de olika uppfattningarna som finns inom

ledningen, dels på att kundernas förväntningar skiljer sig i samma omfattning. MUST har i kundgruppen en uppfattning som avviker från resten av gruppen.

### **5.3 Förhållandet ledningens uppfattning och uppdraget**

Gap 2 enligt teorin uppstår om ledningen inte lyckas omsätta kundernas förväntningar till en produkt som kunderna vill ha. I det här fallet är det alltså frågan om ledningen kan omsätta kundernas förväntningar till ett uppdrag som motsvarar dessa förväntningar. Det blir lite speciellt i detta arbete då ledningen har olika uppfattningar om dels vilka som är kunder, dels vilka förväntningar de har. Ytterligare en faktor som gör det speciellt att analysera gap 2 är att det, i det skrivna uppdraget, inte regleras något om vilken kompetens utbildningen skall ge. Vissa uttalanden från ledningen tyder också på att en del av uppdraget är att ta reda på kundernas förväntningar där frågeformulärrespondenten exempelvis säger

*”Min spontana åsikt är att de riktlinjer som efterfrågas, är en del av själva utredningsuppdraget. Därför är de inte på förhand givna i uppdraget.”*

Kan det utifrån detta då sägas att det har uppstått ett kvalitetsgap enligt teorin? Ja, inom ledningen finns uppfattningar om kundernas förväntningar, även om dessa enbart bygger på antaganden, som inte har omsatts i uppdraget. Av den anledningen skulle det gå att säga att ett kvalitetsgap finns. Men sen finns även uppfattningen att en del av uppdraget består av att inhämta kundernas förväntningar vilket i princip innebär en förskjutning av ansvaret att inhämta kundernas förväntningar neråt i organisationen. Denna delegering skulle innebära att det inte uppstår ett kvalitetsgap.

### **5.4 Förhållandet mellan uppdraget och projektgruppen**

I detta avsnitt är det av intresse att studera den interna kommunikationen inom företaget som har att ta fram produkten. Rent konkret i detta arbete är det alltså kommunikationen mellan ledningen och projektgruppen via uppdraget och dialoger som skall studeras. Har denna kommunikation varit bra varvid projektgruppen tagit fram något som motsvarar det ledningen vill få ut eller inte? Om inte den interna kommunikationen fungerar tillfredsställande finns risken att gap 3 uppstår. Framförallt gäller detta om ledningen marknadsför en viss kvalitet på produkten till kunderna men misslyckas med att kommunicera samma budskap till projektgruppen. Kunderna kan då få en förväntning som inte överensstämmer med det som kommer att levereras.

Det finns en samsyn mellan ledningen och projektgruppen om innebörden av det skriftliga uppdraget. En av anledningarna till detta är förarbete till uppdraget som skedde mellan FM UndSäkC och MUST där innehållet diskuterades innan det slutliga uppdraget fastställdes. Det som förts upp i dessa inledande diskussioner är behovet av att långsiktigt säkerställa behoven inom funktionen och hur det skall gå till. Dessa delar återfinns också i uppdraget och det är så som projektgruppen har uppfattat det hela.

Delföredragningar har också skett för att få avdömningar efterhand som arbetet fortskrider. I samband med dessa har ledningen kunnat ge kompletterande direktiv för vad de vill uppnå.

Även om kommunikationen inneburit att uppdraget uppfattats på ett korrekt sätt så finns det enligt både ledningen och projektgruppen mer att önska. Från ledningens sida finns en uppfattning att dialogen kunde ha varit bättre och de ser en farhåga i att det inte avdelas tillräckligt med resurser från FM UndSäkC för att få ett bra resultat.

Från projektgruppens sida upplevs kontakten med ledningen i form av MUST Plan som bra och att dessa varit ”*många och täta*”. Däremot finns en önskan om att de som har beslutsrätten, i detta fall GRO, skall vara mer insatta i ärendena innan föredragningarna sker.

Även om alla är överens om att det är en del av uppdraget att ta fram vilken kompetens som utbildningen skall ge, i uppdraget ges bland annat uppgiften att *lämna förslag på mål för utbildningen*,<sup>27</sup> så finns det olika uppfattningar i projektgruppen om detta är bra eller inte. Ena sidan ser fördelen med den frihet som ges med nuvarande upplägg, medan den andra sidan tror att det skulle ha underlättat arbetet med tydligare styrningar.

### **5.5 Förhållandet mellan projektgruppen och kunderna**

Den sista delen utifrån den teoretiska modellen som skall analyseras är förhållandet mellan det som tas fram och det som förväntas av kunderna. Speciellt i detta arbete blir detta avsnitt intressant då ledningen via sitt uppdrag överlätit till projektgruppen att inhämta underlaget avseende kundernas förväntningar.

Inom projektgruppen finns en uppfattning att det koncept som är under framtagning i stort kommer att uppfylla kundernas förväntningar. Förutom att det finns betänkligheter om att alla förväntningar, såsom förmåga att utbilda inom funktionen inte kommer att uppfyllas så beror osäkerheten på att konceptet ännu inte är färdigt. För att reda ut om detta stämmer måste först projektgruppens uppfattning om vilka som är kunder tas fram samt hur deras förväntningar uppfattats. Därefter måste kundernas faktiska förväntningar tas fram för att en jämförelse skall kunna ske.

Inom projektgruppen finns en bred uppfattning om vilka som är kunder till den utbildning som skall tas fram. I stort sett är det alla förband/enheter inom Försvarsmakten som har underrättelsebefattningar i sin organisation. Förutom dessa så nämns också civila myndigheter, exempelvis tull och polis. Här kan direkt konstateras att denna uppfattning skiljer sig från vissa delar av ledningen där MUST och den centrala nivån pekats ut som huvudkunden.

I projektgruppen finns uppfattningen att kunderna förväntar sig följande saker av utbildningen:

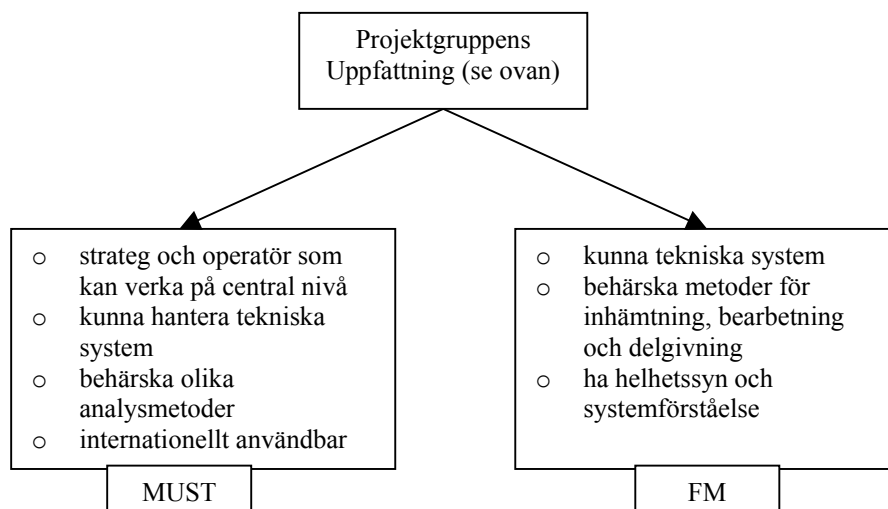
---

<sup>27</sup> Uppdrag 2002-03-21



- En god basutbildning inom underrättelsesystemet. Även om denna basutbildning skall vara ganska bred och ge en förståelse för verksamheten så varierar den från funktion till funktion.
- Officeren som genomför utbildningen skall även vara användbar i trupp utbildning inom funktionen.
- Officeren skall kunna genomföra bra genomgångar och presentera ett bra beslutsunderlag för chefen. I detta torde det ingå att kunna analysera information på ett metodiskt sätt. Annars är det svårt att presentera ett bra beslutsunderlag.
- Utbildningen skall ge effekt för funktionen ute i organisationen

Båda de två olika grupperna av kunder som ledningen uppfattade ryms inom den uppfattning som projektgruppen har om vilka som är kunder. Då även kunderna kunde delas in i två olika grupper beroende på vilka förväntningar de hade måste en jämförelse av projektgruppens uppfattning göras mot dessa grupper var för sig.



Ovanstående jämförelse visar att projektgruppens uppfattning om kundernas förväntningar stämmer mer med den som återfinns i Försvarmakten i stort än den som finns vid MUST. Den stora skillnaden är förväntningarna om att kunna verka på den centrala nivån, som är mycket stark vid MUST, inte återfinns hos projektgruppen. Uttryckt på ett annat sätt kan det ses som att MUST förväntar sig personal som kan verka på en strategisk nivå, medan övriga kunder ser framför sig en person som kan verka på den taktiska och operativa nivån.

Denna jämförelse visar att det finns en samstämmighet mellan det framtagna konceptet och de förväntningar som återfinns hos Försvarmakten i stort (armén, flyget och marinen) men att det divergerar mot förväntningarna vid MUST. Det finns även vissa delar i projektgruppens uppfattningar som inte

stämmer med någon av kundgruppernas förväntningar exempelvis trupp utbildningsförmågan.

## **5.6 Förankringen i organisationen**

Förankringen i organisationen har varit mycket bristfällig, främst från ledningens sida. Varken i förarbetena eller under processens gång har det från ledningens sida genomförts något arbete för att försöka ta reda på vilka förväntningar som finns ute i organisationen. Detta framgår både av de svar som erhållits från ledningen och den uppfattning som kundgruppen har. Däremot har ledningen en uppfattning om vilka förväntningar kunderna har som de till viss del bygger på egna erfarenheter och vad som framkommit vid olika föredragningar.

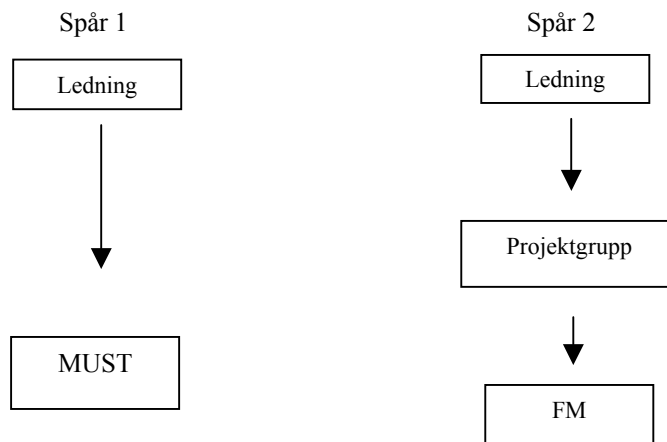
Inom projektgruppen har förankringsarbetet främst genomförts genom ett remissförfarande där olika frågeställningar och förslag har sänds ut till olika delar av organisationen. Problem som har framförts från projektgruppens sida vad avser detta arbete är att remissinstanserna varit obenägna att skicka in remissvar. Det som är lite oklart är till vilka enheter dessa remisser har sänds. Av mina totalt åtta respondenter i kundgruppen är det endast en som anser sig delaktig i processen. Övriga anser sig inte delaktiga även om de önskar, och anser, att de borde ha funnits med i arbetet.

Alla grupper har påtalat vikten av förankring i organisationen och att kunderna får vara med och påverka innehållet. De flesta för fram olika förslag på hur detta skulle kunna gå till, exempelvis via seminarium, intervjuer olika former av dialoger m.m. Tidsbrist nämns som den dominerande faktorn till varför förankringen inte genomförts i den omfattning alla anser den borde.

## **5.7 Resultat av analysen**

Den gjorda analysen visar på ett projekt där uppfattningarna om vad som skall göras och åt vem spretar något. Det finns en enad uppfattning hos alla respondenter oavsett om de tillhör ledningen, projektgruppen eller kunderna att det finns behov att införa en sammanhållen utbildning för att tillgodose underrättelsefunktionens behov av kompetens samt över det konceptuella upplägget av denna utbildning. Däremot finns det divergerande uppfattningar om vems behov som skall tillgodoses och vad som är målet med utbildningen. I uppdraget har ledningen inte gett några styrningar i dessa avseenden utan delegerat uppgiften till FM UndSäkC att bland annat ta fram målen med utbildningen. Även om ledningen formellt inte gett direktiv i dessa frågor finns olika uppfattningar om hur det borde vara, vilket framkommit i min undersökning.

Respondenterna från projektgruppen, å ena sida, visar upp en enad bild i dessa frågor, medan kunderna å andra sidan har två olika uppfattningar. Sammantaget gör detta att det finns två olika spår som kan beskrivas enligt nedanstående skiss.



Spår 1 representerar uppfattningen om att MUST är den huvudsakliga kunden och att konceptet som tas fram i första hand skall tillgodose de behov av kompetens som finns på den strategiska nivån vid MUST

Spår 2 representerar uppfattningen att kunderna finns inom hela Försvarmakten och består av alla de förband/enheter som har befattningar inom underrättelsefunktionen. Målet med konceptet i detta spår är alltså att tillgodose behoven på den taktiska och operativa nivån.

Kopplat till de fyra gapen i den teoretiska modellen visar analysen på följande resultat:

- Gap 1: I förhållande mellan ledningen och kunderna finns det två spår som var för sig inte visar på något gap. Däremot uppstår ett gap om dessa slås samman varför det kan konstateras att det finns ett gap mellan ledningen och kunderna.
- Gap 2: Ledningen har inte själv arbetat för att ta reda på kundernas förväntningar utan delegerat till projektgruppen att ta in underlaget. Därmed går det inte att säga att det finns något gap 2.
- Gap 3: Eftersom den interna kommunikationen, både skriftlig och muntlig, inneburit att projektgruppen tolkat sin uppgift i enlighet med ledningens intentioner så går det inte att säga att det finns ett kvalitetsgap i denna del, varför gap 3 inte existerar.
- Gap 4: Sett till frågan om det finns något kvalitetsgap mellan det som projektgruppen tar fram och det som kunderna förväntar sig så måste svaret bli både och. Det finns inget gap mellan det som tas fram och det som förväntas av Försvarmakten i stort. Där är överensstämmelsen god. Däremot finns det ett gap mellan det som tas fram och MUST: s förväntningar. Den totala bilden av detta blir således att gap 4 existerar.

Utifrån studiens två frågeställningar kan således sägas att det finns en ensad uppfattning inom Försvarsmakten vad kompetens är för något, men det finns inte en samsyn om vilken kompetens som UndSäk-karriären skall ge.

Den andra frågan avseende i vilken omfattning hänsyn har tagits till de förväntningar som finns ute i organisationen visar studien att detta endast skett i ringa omfattning. Från ledningens sida har det inte förekommit något arbete med att ta reda på vilka förväntningar som finns. Om resultatet i övrigt beror på om de respondenter som valts för kundgruppen inte varit representativa för underrättelsefunktionen eller om projektgruppen bara ”missat” de jag valt kan jag inte säga något bestämt om. Min personliga uppfattning är emellertid att respondenterna är ett mycket representativt tvärsnitt ur Försvarsmaktens underrättelsekompetens.

## 6. DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta kapitel förs en diskussion som grundar sig på den gjorda analysen. Förutom ett resonemang kring vad som kan vara orsaken till den divergens som analysen visar på, förs en diskussion om giltigheten av resultatet utifrån den använda teorin och metoden. Ett antal personliga slutsatser förs fram och flera av dessa ligger till grund för den modell som presenteras över hur en arbetsprocess kan genomföras för att underlätta en samsyn i ett processarbete.

### 6.1 Orsaker till de olika uppfattningarna

För att försöka finna orsaker till att det finns dessa olika uppfattningar om vad som är målet med konceptet måste vi se hur de olika grupperna har arbetat, med andra ord måste processen studeras.

Om vi startar i toppen med ledningen så har GRO givit ett uppdrag till C FM UndSäkC där principerna för det konceptuella upplägget av utbildningen beskrivits samt att det överläts till FM UndSäkC att lämna förslag på målet med utbildningen. Även om det är GRO som ställt uppdraget så är det MUST Plan som ligger bakom innehållet som grundar sig i den förstudie som gjorts vid MUST Plan. Innan uppdraget formellt gavs till FM UndSäkC så har det skett en dialog mellan MUST och FM UndSäkC där innehållet diskuterats för att ensa uppfattningarna.

Därefter har ledningens uppföljning av arbetet skett via återkommande kontakter med projektgruppen samt vid de delföredragningar som gjorts. I denna uppföljning har det emellertid inte diskuterats kring vilken kompetens utbildningen skall ge.

Vid FM UndSäkC skapades en projektgrupp med deltagande från hela Försvarsmakten. I gruppen ingår representanter från FM UndSäkC, MUST, OPIL, ATK, MTK, FTK och Hkpflj.<sup>28</sup> Genom denna representationen ville FM UndSäkC säkerställa att Försvarsmaktens totala uppfattning kom fram under processen. Förutom representation av huvudkunderna så har underlag inhämtats genom att projektgruppen begärt in underlag från olika delar av organisationen samt att de har skickat ut remisser efterhand som arbetet fortskridit. Här kan påpekas att det finns uppfattningar om att benägenheten att svara på det som begärts in varit dålig.

Mot ledningen har arbete skett via återkommande kontakter med MUST Plan samt genom delföredragningar där vissa avdömningar av det principiella upplägget av utbildningen skett. Även om det förekommit flertalet kontakter mellan projektgruppen och ledningen så är båda parterna överens om att detta kan utvecklas.

I kundgruppen är det av särskilt intresse att notera att endast en av respondenterna säger sig vara delaktig i processen. Ytterligare en har i samband med min undersökning blivit kontaktad av en representant från

---

<sup>28</sup> Helikopterflottiljen

projektgruppen för att fungera som ett "bollplank". Särskilt anmärkningsvärt är att ingen av kunderna som representerar MUST har varit kontaktade, varken under förarbetet eller under den nuvarande processen. En orsak till att så få av respondenterna ur kundgruppen är involverade i processen skulle eventuellt kunna förklaras med att de inte är representativa för underrättelsefunktionen inom Försvarmakten. Nu är inte detta min uppfattning och detta styrks av att huvuddelen av respondenterna anser att de borde ha tillfrågats eller på annat sätt engagerats i processen.

Den sammantagna bilden av detta ger följande orsaker till att det finns två olika uppfattningar/spår avseende vem som är kund och vad som skall uppnås:

- Genom det delegerade ansvaret till projektgruppen att ta fram målet med utbildningen och avsaknaden av diskussioner om detta i dialogen mellan ledningen och projektgruppen verkar det ha uppstått en situation där alla, utifrån sin egna uppfattning, tagit det för givet vems behov som skall tillgodoses.
- Det verkar inte ha skett någon redovisning till ledningen av projektgruppens analys av uppgiften. Eller så har analysen varit bristfällig och att det inte framgått hur gruppen ser på frågan om vems behov som skall tillgodoses.
- Tidsbrist och dålig benägenhet att svara på skrivelser och remisser har gjort att projektgruppen inte har haft ett fullgott underlag att arbeta med.
- Inom projektgruppen har vissa av representanterna inte hanterat den interna kommunikationen, inom den del av Försvarmakten som de representerar, på ett tillfredsställande sätt. Detta återspeglar sig främst i att huvuddelen av respondenterna i kundgruppen inte på något officiellt sätt kommit i kontakt med processen.

En enskild faktor kan utläsas av ovanstående – bristande kommunikation. Denna bristande kommunikation förekommer i alla grupper och åt alla håll. Med en bättre kommunikation redan då förstudien började och hela vägen fram genom processen hade säkerligen gjort att det hade funnits en ensad uppfattning om vems behov som skall tillgodoses och vad som skall göras.

## **6.2 Slutsatser**

Vad avser kompetens så finns det en bred och ensad uppfattning inom Försvarmakten om vad kompetens är. Att flertalet av respondenterna för fram *förståelse* som en central del av kompetensen visar på en uppfattning som ligger nära Sandberg och Targasmas tolkande perspektiv. Slutsatsen av detta är att förutsättningarna för att det skapas en utbildning som verkligen kommer att utveckla underrättelsefunktionen är mycket goda.

Bristande kommunikation i processen mellan de olika berörda parterna har lett till att det finns olika uppfattningar om vad som skall åstadkommas och vems behov som skall tillgodoses. Dessa brister återfinns redan från början i

förstudien och genom hela processen. Framför allt finns det brister vad avser förankringen i analysfasen – vad är slutmålet och hur skall vi nå dit. Kopplat till de olika gapen i den teoretiska modellen så tydliggörs detta då de områden där det finns kvalitetsgap är i gap 1 och 4 där kommunikationen mellan ledningen och kunderna respektive mellan projektgruppen och kunderna återfinns.

Konsekvenserna av dessa brister är att risken är stor för att det slutliga konceptet antingen kommer att tillgodose den ena uppfattningen fullt ut varvid delar av organisationen blir missnöjda eller så blir konceptet ett mellanting som tillgodoser lite av varje varvid risken finns att alla blir missnöjda.

Genom en ordentlig analys av uppgiften, en bättre kommunikation mellan de olika intressenterna och en större förankring i organisationen skulle huvuddelen av ovanstående brister ha kunnat undvikas. Att så inte skett är troligen en kombination av resursbrist i form av tid och pengar, ointresse samt till vissa delar okunskap om processarbeten.

Syftet med detta arbete var att se om det fanns en gemensam uppfattning om vad utbildningen skall innehålla och i vilken grad hela organisationen har varit delaktig i framtagandet av konceptet. De farhågor jag hade innan detta arbete påbörjades har till viss dels visat sig vara riktiga. Framförallt vad avser bristande förankring i organisationen.

Det slutliga konceptet är ännu inte fastställt och under det kvarvarande arbetet finns det fortfarande möjligheter att komma till rätta med de divergerande uppfattningarna.

### **6.3 Förslag på arbetsmetodik – en modell**

De uppkomna skiljaktigheterna i arbetet grundar sig till stor del på brister i kommunikationen och förankringen i organisationen. Detta visar sig framför allt i de svar som respondenterna givit avseende deras uppfattning om processen. I svaren förs även ett antal förslag fram på hur dessa brister skulle kunna begränsas. Några saker återkommer ständigt i respondenternas uppfattningar och dessa är:

- ❑ Vikten av analysen
- ❑ En bred representation av dem som berörs
- ❑ Förankring i organisationen om vad som skall uppnås och varför
- ❑ Det är bättre att arbeta intensivt under en tidsmässigt sammanhållen längre period än att ha flera kortare samlingar som är utspridda över en längre tidsrymd.

Utifrån mina egna iakttagelser och respondenternas svar har jag, via en modell, försökt illustrera hur ett arbete kan genomföras för att minska riskerna för att missförstånd uppstår. Schematiskt ser modellen ut enligt följande:

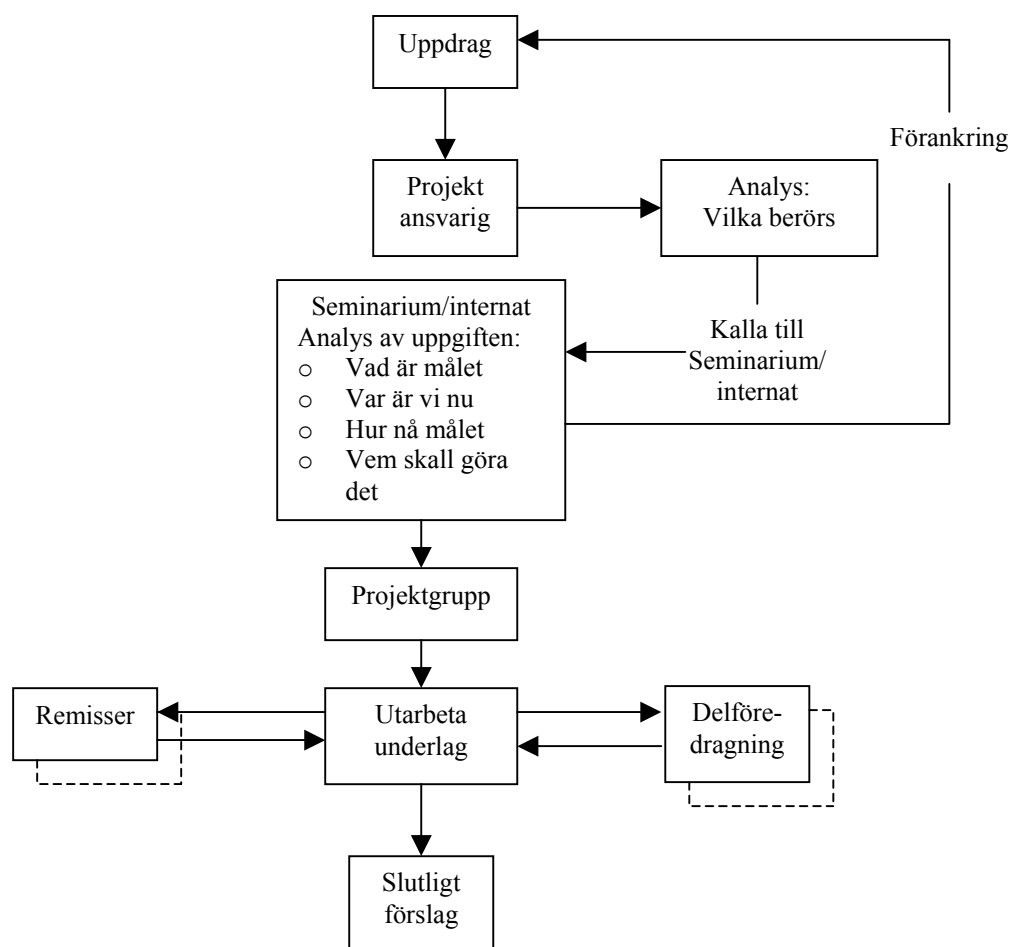


Bild 3: Schematisk skiss över processen i en studie eller ett projekt<sup>29</sup>

Det jag vill visa med modellen är vikten av att tidigt förankra det som skall göras både hos uppdragsgivaren och i organisationen som helhet. Detta sker genom att den som erhåller uppdraget gör en analys över vilka som kan beröras. Dessa kallas till ett internat eller seminarium. Beroende på omfattningen på det som skall göras så kan antalet variera. Det finns emellertid inget skäl att vara försiktig och enbart ta med ett begränsat antal. Ju större representationen är från början desto mer ökar sannolikheten för att resultatet skall bli rätt från början. Jag har svårt att se något fall där det skulle röra sig om mer än max 25-30 personer som berör och då är det nog endast i extremfall.

Utöver att se till att det blir en bred representation är det viktigt att använda tillräckligt med tid för analysen. Med hänsyn till att flertalet av deltagarna säkerligen reser från olika orter bör minst två dagar avdelas. Det kan vid en första anblick verka både tidsmässigt och ekonomiskt överdrivet att göra på detta sätt men de erfarenheter som flera respondenter för fram visar på motsatsen.

<sup>29</sup> Egen modell



Under analysen är målet att gruppen kommer överens om vad som skall uppnås, hur läget är nu, vad som skall göras för att nå målet och vem som skall göra det. Projektgruppen skall alltså utkristallisera sig under detta arbete. Om detta lyckas kommer det dels finnas en god förankring för det som skall ske, dels kommer det finnas ett engagemang som borgar för ett gott resultat. Självklart skall resultatet av analysen återkopplas till den som ställt uppdraget så att det finns en samsyn om vad som skall göras. Det allra bästa är förstås om det finns representation från uppdragsgivaren med vid seminariet/internatet.

Därefter arbetar projektgruppen precis enligt gängse rutin och tar fram underlag som förankras via remisser och fastställs efterhand via delföredragningar. Resultatet kommer att bli ett slutligt förslag som är förankrat både uppåt och neråt i organisationen vilket underlättar ett förverkligande av det som beslutas.

#### **6.4 Resultatets giltighet**

I detta arbete har jag gjort ett antal konstateranden, svarat på uppställda frågor samt gjort en modell för att beskriva hur ett process- eller projektarbete borde gå till. Frågan är då vilken trovärdighet det finns i det jag gjort? Den teoretiska utgångspunkten, gapanalysen, har visat sig fungera bra kopplat till mina frågeställningar och den valda metoden. Det förtjänas emellertid att påpeka att teorin inte tar hänsyn till att det kan finnas olika förväntningar i kundgruppen. Något som visade sig vara fallet i min undersökning. Jag tror däremot inte att detta påverkat mina möjligheter att genomföra en rättvisande analys.

Inhämtningen av det empiriska materialet via intervjuer kompletterat med frågeformulärsinhämtning har visat sig vara en framkomlig väg. Det har givit mig ett underlag som bygger på förstahandsinformation från dem som är inblandade i processen eller från personer som är väl insatta i underrättelsefunktionens verksamhet. Även om jag anser att antalet och valet av respondenter varit lämpligt i förhållande till det som studerats, har det funnits stunder då jag önskat ett omfångsrikare underlag. Detta är troligtvis något som de flesta känner ibland och jag anser att mitt underlag varit tillräckligt för att nå syftet med arbetet.

Den risk som har funnits med arbetet har främst varit att mina förkunskaper och förutfattade meningar omedvetet skulle ha påverkat resultatet av min analys. De entydiga uppfattningarna från alla respondentgrupper borgar emellertid för att resultatet är trovärdigt. Mina eventuella "feltolkningar" av underlaget bör således inte ha påverkat resultatet.

Den modell som jag redovisar bygger dels på respondenternas önskemål och erfarenheter, dels på mina slutsatser i detta arbete. Modellens tillämplighet i realiteten är det svårt att svara på innan den är tillämpad och utvärderad. Det som emellertid talar för den är de exempel som några av respondenterna för fram, där de själv deltagit, där ett liknande arbetssätt har tillämpats. I dessa fall har projekten varit av den omfattningen att de styrker modellens trovärdighet. Även om mina slutsatser styrker modellens tillämplighet, väger dessa något lättare än de praktiska erfarenheter som förts fram. Förutom de positiva

aspekterna med att arbeta enligt modellen så har det även framkommit exempel på negativa erfarenheter från processarbeten som har haft andra metoder. Detta styrker ytterligare modellens trovärdighet.

Sammantaget anser jag att resultatet av min studie har hög reliabilitet och att den valda teorin och metoden varit lämplig i förhållande till mina frågeställningar.

### **6.5 Förslag på fortsatt forskning**

Generellt anser jag att det finns ett behov av att allmänt forska kring arbetsprocesser inom Försvarsmakten. Resultatet av min studie visar på ett arbetssätt där förankringen varit bristfällig och att därmed resultatet riskerar att hamna snett. Det vore intressant att se om detta har varit en engångsföreteelse eller om detta är vanligt förekommande.

Mer specifik kopplat till min studie vore det intressant att studera hur det slutliga resultatet blev. Det vill säga kommer kunderna att vara nöjda med den utbildning som genomförs eller inte?

## KÄLLFÖRTECKNING

### **Litteratur**

**Axelsson Björn**, *Kompetens för konkurrenskraft*, Norstedt Tryckeri, Stockholm 1997

**Bell Judith**, *Introduktion till Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 2000

**Grönroos Christian**, *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber-Hermods 1996

**Hansson Jörgen**, *Skapande personalarbete*, Prisma, Stockholm 2001

**Parasuraman A. et al**, An empirical examination of relationships in an extended service quality model, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, 1990

**Patel Runa, Davidsson Bo**, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund 1994

**Patel Runa, Tebelius Ulla**, *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 1987

**Sandberg Jörgen & Targama Axel**, *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund 1998

**Thurén Torsten**, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB 2002

**Wallén Göran**, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 1996

Militärstrategisk doktrin 2002, Fälth & Hässler, Värnamo 2002

### **Skrivelser och arbetshandlingar**

FMUndSäkC skrivelse 19 200:10179, *Utredning UndSäkkarriären projektplan och kallelse till projektmöte hösten 2002*, 2002-06-19

Uppdrag avseende underrättelse- och säkerhetsfunktionens personalkompetensutveckling mot målbild 2010 och vision 2020, HKV 10 150:63805, 2002-03-21

### **Internet**

<http://www.ne.se/jsp/search/search>.

### **Muntliga källor**

Intervjuer med representant ur MUST Plan

Intervju med representant ur Projektgruppen

2 intervjuer med representanter ur Marinen (Flottan och Amfibiekåren)

2 intervjuer med representanter ur Armén

2 intervjuer med representanter ur Flygvapnet

2 intervjuer med representanter ur MUST

### ***Frågeformulär***

Frågeformulär med en representant ur MUST Plan samt en från Projektgruppen

## Intervju med representanter från organisationen

|          |          |
|----------|----------|
| Person:  | Grad:    |
| Tillhör: | Bef:     |
| Plats:   | Telefon: |
| Datum:   | Tid:     |

### **Inledning**

Studiens syfte är att studera om det finns en samsyn inom Försvarsmakten om vilken kompetens som erfordras för att UndSäk-karriären skall bli framgångsrik och huruvida organisationens förväntningar tillvaratas i framtagningsprocessen.

Tre olika delar har särskiljts i processen. Dessa utgörs av ledningen i form av MUST Plan som har utarbetat uppdraget, UndSäk C i form av projektledare för framtagningen samt "kunderna" representerade av befattningshavare från alla försvarsgrenarna som har utnyttjat de officerare som genomfört utbildningen i sin dagliga verksamhet.

De tre olika delarnas uppfattningar om vilken kompetens som krävs kommer att kartläggas och jämföras för att få en bild av vilka uppfattningar som finns. Underlaget inhämtas genom intervjuer.

### **Frågeställningar**

*Förväntningar på kompetens efter utbildningen (A1)*

1. Vad innebär begreppet kompetens för dig?
2. Vilken kompetens förväntar du dig att utbildning generellt skall ge den som går utbildningen?
3. Vilken kompetens anser du att personal som skall arbeta hos/med dig behöver?
4. Vilka är de två viktigaste delarna av kompetensen som du nu beskrivit?

*Bakgrund till ovanstående ståndpunkter (A2 – A4)*

1. Vad är det som ligger till grund för dina uppfattningar om vilken kompetens som erfordras i UndSäk-karriären?
2. Har du via officiella eller inofficiella kanaler hört något om resonemangen från framtagandet av UndSäk-karriären?

3. Anser du att dina åsikter om kompetensbehovet har efterfrågats i det pågående arbetet?
4. Varför tror du det är på det viset?
5. Anser du att detta är bra eller skulle du vilja att det fungerade på något annat sätt och i så fall hur?
6. Vilka tidigare erfarenheter har du från liknande utvecklingsprojekt inom Försvarmakten?

## Intervju med representanter från Ledningen

|          |          |
|----------|----------|
| Person:  | Grad:    |
| Tillhör: | Bef:     |
| Plats:   | Telefon: |
| Datum:   | Tid:     |

### ***Inledning***

Studiens syfte är att studera om det finns en samsyn inom Försvarmakten om vilken kompetens som erfordras för att UndSäk-karriären skall bli framgångsrik och huruvida organisationens förväntningar tillvaratas i framtagningsprocessen.

Tre olika delar har särskiljts i processen. Dessa utgörs av ledningen i form av MUST Plan som har utarbetat uppdraget, UndSäk C i form av projektledare för framtagningen samt "kunderna" representerade av befattningshavare från alla försvarsgrenarna som har att utnyttja de officerare som genomfört utbildningen i sin dagliga verksamhet.

De tre olika delarnas uppfattningar om vilken kompetens som krävs kommer att kartläggas och jämföras för att få en bild av vilka uppfattningar som finns. Underlaget inhämtas genom intervjuer.

### ***Frågeställningar***

*Inriktning i uppdraget avseende kompetens (B1)*

1. Vad innebär begreppet kompetens för dig?
2. Vilka riktlinjer finns i uppdraget avseende vilken kompetens ni önskar att utbildningen skall ge?
3. Om det inte framgår av uppdraget, har ni via muntlig information eller på annat sätt gett projektgruppen signaler om vilken/vilka kompetenser ni vill ha?
4. Vilka är de två viktigaste delarna av den kompetens som skall uppnås?
5. Om det inte framgått på något sätt från er, vad är det som ligger bakom det?
6. Hur anser du att dialogen mellan er och projektgruppen har varit under arbetet?
7. Finns det något du saknar i dialogen med projektgruppen och i så fall hur skulle detta kunna förbättras?

*Uppfattning om kundernas förväntningar (B2)*

1. Vilka ser du som kunder till den framtida utbildningen?
2. Vilka förväntningar tror du att kunderna har avseende vilken kompetens utbildningen skall ge?
3. Anser du att det framtagna konceptet motsvarar kundernas förväntningar?
4. Är det viktigt att kunderna är med och påverkar innehållet i utbildningen?
5. Vilket anser du är det bästa sättet att tillgodo se att kundernas åsikter kommer fram i processen?
6. Är du nöjd med hur detta har hanterats i detta projekt?
7. Vad kan, enligt dig utvecklas för att bättre tillgodose kundernas önskemål?

*Bakgrund till uppfattning om kundernas förväntningar (B3)*

1. Vad grundar du din uppfattning om kundernas förväntningar på?
2. På vilket sätt har ni arbetat för att få reda på kundernas förväntningar?



## Intervju med representanter från projektgruppen

|          |          |
|----------|----------|
| Person:  | Grad:    |
| Tillhör: | Bef:     |
| Plats:   | Telefon: |
| Datum:   | Tid:     |

### **Inledning**

Studiens syfte är att studera om det finns en samsyn inom Försvarmakten om vilken kompetens som erfordras för att UndSäk-karriären skall bli framgångsrik och huruvida organisationens förväntningar tillvaratas i framtagningsprocessen.

Tre olika delar har särskiljts i processen. Dessa utgörs av ledningen i form av MUST Plan som har utarbetat uppdraget, UndSäk C i form av projektledare för framtagningen samt "kunderna" representerade av befattningshavare från alla försvarsgrenarna som har att utnyttja de officerare som genomfört utbildningen i sin dagliga verksamhet.

De tre olika delarnas uppfattningar om vilken kompetens som krävs kommer att kartläggas och jämföras för att få en bild av vilka uppfattningar som finns. Underlaget inhämtas genom intervjuer.

### **Frågeställningar**

*Hur har uppdraget uppfattats (CI)*

5. Vad innebär begreppet kompetens för dig?
6. Vilka riktlinjer finns i uppdraget avseende vilken kompetens ledningen önskar att utbildningen skall ge?
7. Om det inte framgår av uppdraget, har ni via muntlig information eller på annat sätt fått signaler om vilken/vilka kompetenser ledningen vill ha?
8. Om det inte framgått på något sätt från ledningen, är det något ni skulle vilja ha haft?
9. Vilka är de två viktigaste delarna av den kompetens som skall uppnås?
10. Hur anser du att dialogen mellan er och uppdragsgivarna har varit under arbetet?
11. Varför tror du att dialogen har fungerat som den gjort?

12. Finns det något du saknar i dialogen med ledningen och i så fall hur skulle detta kunna förbättras?

*Uppfattning om kundernas förväntningar (C2)*

1. Vilka ser du som kunder till den framtida utbildningen?
2. Vilka förväntningar tror du att kunderna har avseende vilken kompetens utbildningen skall ge?
3. Anser du att det framtagna konceptet motsvarar kundernas förväntningar?
4. Är det viktigt att kunderna är med och påverkar innehållet i utbildningen?
5. Vilket anser du är det bästa sättet att tillgodose att kundernas åsikter kommer fram i processen?
6. Är du nöjd med hur detta har hanterats i detta projekt?
7. Vad kan, enligt dig utvecklas för att bättre tillgodose kundernas önskemål?

*Bakgrund till uppfattning om kundernas förväntningar (C3)*

3. Vad grundar du din uppfattning om kundernas förväntningar på?
4. På vilket sätt har ni arbetat för att få reda på kundernas förväntningar?

## **Inledning**

Studiens syfte är att studera om det finns en samsyn inom Försvarmakten om vilken kompetens som erfordras för att UndSäk-karriären skall bli framgångsrik och huruvida organisationens förväntningar tillvaratas i framtagningsprocessen.

Tre olika delar har särskiljts i processen. Dessa utgörs av ledningen i form av MUST Plan som har utarbetat uppdraget, projektgruppen under ledning av UndSäk C samt ”kunderna” representerade av befattningshavare från alla försvarsgrenarna som har att utnyttja de officerare som genomfört utbildningen i sin dagliga verksamhet.

De tre olika delarnas uppfattningar om vilken kompetens som krävs kommer att kartläggas och jämföras för att få en bild av vilka uppfattningar som finns. Underlaget inhämtas genom dels intervjuer, en enkätundersökning.

## **Frågeställningar**

*Hur har uppdraget uppfattats (C1)*

13. Vad innebär begreppet kompetens för dig?
14. Vilka riktlinjer finns i uppdraget avseende vilken kompetens ledningen önskar att utbildningen skall ge?
15. Om det inte framgår av uppdraget, har ni via muntlig information eller på annat sätt fått signaler om vilken/vilka kompetenser ledningen vill ha?
16. Om det inte framgått på något sätt från ledningen, är det något ni skulle vilja ha haft?
17. Vilka är de två viktigaste delarna av den kompetens som skall uppnås?
18. Hur anser du att dialogen mellan er och uppdragsgivarna har varit under arbetet?
19. Varför tror du att dialogen har fungerat som den gjort?
20. Finns det något du saknar i dialogen med ledningen och i så fall hur skulle detta kunna förbättras?

*Uppfattning om kundernas förväntningar (C2)*

1. Vilka ser du som kunder till den framtida utbildningen?

2. Vilka förväntningar tror du att kunderna har avseende vilken kompetens utbildningen skall ge?
3. Anser du att det framtagna konceptet motsvarar kundernas förväntningar?
4. Är det viktigt att kunderna är med och påverkar innehållet i utbildningen?
5. Vilket anser du är det bästa sättet att tillgodo se att kundernas åsikter kommer fram i processen?
6. Är du nöjd med hur detta har hanterats i detta projekt?
7. Vad kan, enligt dig utvecklas för att bättre tillgodose kundernas önskemål?

*Bakgrund till uppfattning om kundernas förväntningar (C3)*

5. Vad grundar du din uppfattning om kundernas förväntningar på?
6. På vilket sätt har ni arbetat för att få reda på kundernas förväntningar?

## Förkortningar

|               |  |
|---------------|--|
| ASSÖ          | Arméns stabs- och sambandsövning   |
| ATK           | Armétaktiskt kommando  |
| C GRO         | Chefen Grundorganisationsledningen   |
| C MUST        | Chefen Militära underrättelse- och säkerhetstjänsten                       |
| Divundbat     | Divisionens Underrättelsebataljon  |
| FM            | Försvarsmakten   |
| FM UndSäkC    | Försvarsmaktens Underrättelse- och säkerhetscentra                         |
| FMV           | Försvarets Materielverk  |
| FOI           | Försvarets Forskningsinstitut  |
| FRA           | Försvarets radioanstalt  |
| FTK           | Flygtaktiskt kommando  |
| Fö            | Försvarsdepartementet  |
| GRO           | Grundorganisationsledningen  |
| Hkpflj        | Helikopterflottiljen   |
| HKV           | Högkvarteret   |
| IS UndSäk     | Informationssystem för underrättelse och säkerhet                          |
| MD            | Militärdistrikt  |
| MTK           | Marintaktiskt kommando   |
| MUST          | Militära underrättelse- och säkerhetstjänsten                              |
| MUST Plan     | Planeringsavdelningen vid Militära underrättelse-<br>Och säkerhetstjänsten |
| OPIL          | Operativa insatsledningen  |
| O-platstjänst | Observationsplatstjänst  |
| TK            | Taktiskt kommando  |
| UndSäk        | Underrättelse och säkerhet   |
| VU            | Verksamhetsuppdrag   |