

Återtagande av brigadledningsförmåga

2. Brigadstabens förmågeutveckling under
Försvarsmaktens omstrukturering 2012-2014

PER WIKBERG, PETER BERGGREN, HENRIK ALLBERG



Per Wikberg, Peter Berggren, Henrik Allberg

Återtagande av brigadledningsförmåga

2. Brigadstabens förmågeutveckling under Försvarmaktens omstrukturering 2012-2014 mot bakgrund av:

- Bemanning och rekrytering
- Utformning av personalens arbetsuppgifter.
- Förbandsorganisation.
- Konsekvenser av samspelet mellan individernas ambitioner och organisationens behov.

Foto Peter Berggren, FOI

Titel	Återtagande av brigadledningsförmåga
Title	Recreating brigade command and control ability
Rapportnr/Report no	FOI-R--4260--SE
Månad/Month	Maj
Utgivningsår/Year	2016
Antal sidor/Pages	47 p
ISSN	1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Forskningsområde	12. Övrigt
FoT-område	Ledning och MSI
Projektnr/Project no	E36082
Godkänd av/Approved by	Krister Pallin
Ansvarig avdelning	Ledningssystem

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. All form av kopiering, översättning eller bearbetning utan medgivande är förbjuden.

This work is protected under the Act on Copyright in Literary and Artistic Works (SFS 1960:729). Any form of reproduction, translation or modification without permission is prohibited.

Sammanfattning

Under åren 2012-2014 har projektet Agil Värdering Av LedningsOrganisation (AVALO) genomförts. Under genomförandet har projektet haft ett samarbete med 2. Brigadstaben. När samarbetet inleddes bestod personalstyrkan vid 2. Brigadstaben av stabschef samt projektledare för införande av brigadledningsförmågan. När projektet avslutades hade staben i princip full bemanning enligt bemanningsplan. Under denna period genomfördes, inom ramen för samarbetet, en rad studier av stabens successiva utveckling avseende ledningseffektivitet och ledningsagilitet. Samarbetet innebar därför i praktiken att projektet hade en unik möjlighet att på nära håll och från början följa processen de första åren när Försvarmaktens förmåga att leda brigad skulle återtas. I en vidare mening kan de resultat som erhållits och de erfarenheter som brigadstaben vunnit från sitt arbete med att bygga upp sin förmåga vara värdefulla erfarenheter för Försvarmaktens omställningsprocess.

Sammanfattningsvis har resultatet inte visat på någon höjning avseende ledningslagens möjligheter att utföra ett effektivt arbete som använts under de övningar som följts 2012-2014. Det var inte i linje med vad som förväntades. I takt med att staben samövas så borde stabsmedlemmarna uppleva att förutsättningarna för arbetet förbättrats. Detta resultat diskuterades i en rad workshops med staben inom ramen för fyra teman: *Personalbemanning*, *Utförande av individens arbetsuppgifter*, *Organisationen* samt *Konsekvenser för individen och organisationen*. Rapporten redogör för de synpunkter och erfarenheter som framfördes.

Från diskussionen framträder framförallt två möjliga förklaringar till det erhållna resultatet:

- 1) Personalrörligheten har varit högre än vad som förutsågs när processen inleddes. Dels på grund av svårigheter att få till långsiktiga plan för rekrytering och bemanning. Vidare har det varit svårt att behålla personal, särskilt de som haft tidsbegränsade placeringar som bygger på bemanningsuppdrag. Slutligen har truppförande brigadchef av olika anledningar växlat ett flertal gånger under perioden.
- 2) Vidare har flera planerade övningar utgått eller fått ett annat fokus än planerat.

Ovanstående resultat har vidarebearbetats inom ramen för FoT-projektet Longitudinell studie av GSS/T. Detta eftersom utfallet pekade på problemställningar kring personalbemanning. Utfallet från denna fördjupade analys diskuteras i ett avslutande avsnitt där också ett antal förslag till åtgärder förs fram.

Nyckelord: Organisationsutveckling, bemanning, socialisering, motivation, ledningseffektivitet, agilitet, dynamisk mätning.

Summary

During the 2012-2014, the project Agile Assessment Of Command (AVALO) was executed. The project collaborated with the 2nd Brigade Staff. When the collaboration began the staff of the 2nd Brigade consisted of the Chief of Staff and Project Manager for the implementation of the new brigade command capability. When the project ended the brigade staff was in principle fully staffed according to the plan.

During this period, a series of studies were carried out within the framework of the cooperation in which the staff efficiency and command agility were assessed.

Consequently, the project had a unique opportunity to closely follow the process during the first years when the Armed Forces' ability to lead brigade were regained. In a broader sense, the results and experiences might be valuable for the Armed Forces transformation process.

In summary, the results failed to show any increase in terms of command efficiency between the exercises that followed from 2012 to 2014. This was not in line with what was expected. The result were discussed in a series of workshops with staff members within the framework of four different themes: Personnel Staffing, design of individual work tasks, organization and consequences for the individual and the organization. The report outlines the views and experiences expressed during the workshops.

Two possible explanations for the obtained results emerged from the workshop:

- 1) Staff Mobility has been higher than was expected when the process began. Partly because of difficulties in obtaining a long-term plan for the recruitment and staffing. Furthermore, it has been difficult to retain staff, particularly those who have had temporary staffing assignments. Finally, the brigade commander was exchanged several times during the period.
- 2) Many planned exercises were cancelled or given a different focus than was planned for.

The results above are further processed in the context of the project Longitudinal study of GSS/T. This as the results pointed to problems concerning staffing. The outcome of this in-depth analysis is discussed in a final section in which a number of proposals for action put forward

Keywords: Organizational development, staffing, socialization, organizational effectiveness, agility, dynamic measurement

Innehållsförteckning

1	Inledning	8
1.1.	Bakgrund och rapportens omfattning.....	8
1.2.	Läsanvisning.	9
2.	Samarbetet med brigadstaben	10
3.	Planen för att återuppbygga Försvarmaktens Brigadledningsförmåga.	12
4.	Erhållna resultat från de studier som genomförts av projektet AVALO.	13
4.1.	Ledningseffektivitet.	13
4.2.	Kvalitet på planeringsprodukter	16
4.3.	Agilitet	17
4.4.	Dynamisk mätning.....	18
5.	Brigadstabens erfarenheter mot bakgrund av erhållna resultat.	22
5.1.	Personalbemanning och rekrytering	23
5.2.	Utformning av individens arbetsuppgifter.	26
5.3.	Organisationen.....	29
5.4.	Konsekvenser av interaktion mellan individen och organisationen.	32
6.	Sammanfattning av erhållet resultat.	35
7.	Diskussion och förslag till åtgärder.	37
7.1.	Bemanning och inskolning i befattning.	37
7.2.	Utformning av arbetsuppgifter.....	38
7.3.	Förbandsorganisation.	39
7.4.	Konsekvenser av samspelet mellan individ och organisation	41
7.5.	Samarbete forskning och förbandsutveckling	41
8.	Referenser.	44
	Bilaga 1. Åtgärder inför LTÖ 2013	46

1 Inledning

1.1. Bakgrund och rapportens omfattning.

Under åren 2012-2014 har projektet Agil Värdering Av LedningsOrganisation (AVALO) genomförts inom ramen för Försvarsmaktens FoT program, område MSI och ledning. Under genomförandet har projektet haft ett värdefullt samarbete med 2. Brigadstaben som parallellt under projektets genomförande utbildas och tränas för att kunna ingå i insatsorganisationen.

När samarbetet inleddes bestod personalstyrkan vid 2. Brigadstaben av stabschef samt projektledare för införande av brigadledningsförmågan. När projektet avslutades hade staben i princip full bemanning enligt bemanningsplan. Under denna period genomfördes, inom ramen för samarbetet, en rad studier av stabens succesiva utveckling avseende ledningseffektivitet och ledningsagilitet.

Samarbetet innebar därför i praktiken att projektet hade en unik möjlighet att på nära håll och från början följa processen de första åren när Försvarsmaktens förmåga att leda brigad skulle återtas. I en vidare mening kan de resultat som erhållits och de erfarenheter som brigadstaben vunnit från sitt arbete med att bygga upp sin förmåga vara värdefulla erfarenheter för Försvarsmaktens omställningsprocess.

Denna rapport sammanfattar erhållna resultat och erfarenheter. Baserat på en rad workshops med personal från brigadstaben diskuterar den, utifrån dessa resultat, vilka slutsatser som kan dras samt inom ramen för fyra teman:

1. *Personalbemanning*: Rekrytering, urval och placering på befattning. Träning och socialisering samt utvärdering av personalens prestation och förmåga.
2. *Utformning av individens arbetsuppgifter*. Uppgifter, arbetsvillkor, hälsa och motivation.
3. *Organisationen*: Organisationsstruktur, kommunikation, ledning, organisatorisk förändring och utveckling.
4. *Konsekvenser för individen och organisationen*: Frånvaro, avgångar, arbetsengagemang, arbetstillfredsställelse, individuell utveckling och livskvalité.

Resultatet från detta arbete har diskuterats och avrapporterats till brigadstaben samt FoT-området "ledning och MSI". Eftersom utfallet pekade på problemställningar kring personalbemanning så genomfördes dock även en fördjupad analys inom ett annat FoT-projekt, "Longitudinell analys av GSS/T, vilket är kopplat till FoT-området "den militära professionen". Projektet genomförs 2015-2017.

Rapporten avslutas med resultatet från denna fördjupade analys där ett lite bredare resonemang förs kring vilka slutsatser som generellt kan dras för Försvarsmakten som helhet. Vidare förs ett antal förslag till åtgärder fram.

1.2. Läsanvisning.

Kapitel 2 ger en kortfattad översikt av hur samarbete mellan FOI-projektet och 2. Brigadstaben utformades. Kapitel 3 beskriver planen för hur 2. Brigadstabens förmåga skulle utvecklas över tid.

Kapitel 4 är en sammanfattning av de resultat som erhöles vid de datainsamlingar som gjordes inom ramen för samarbetet.

Kapitel 5 redogör för de diskussioner som fördes i samband med de fyra workshops som genomfördes. Det är viktigt att notera att detta kapitel inte ska läsas som en redovisning av slutsatser. Istället redovisas de synpunkter och åsikter som fördes fram av den personal som deltog vid respektive workshoptillfälle. De synpunkter som framfördes vid det slutseminarium som genomfördes kring utkastet till denna rapport är infogade som fotnoter.

Kapitel 6 sammanfattar de övergripande resultat kring 2. Brigadstabens successiva förmågeutveckling och slutsatser som projektet dragit utifrån erhållna resultat och de synpunkter som framfördes vid respektive workshop.

Kapitel 7 innehåller ett bredare resonemang kring förutsättningen att bygga upp och bibehålla en hög förmåga tillsammans med förslag på åtgärder.

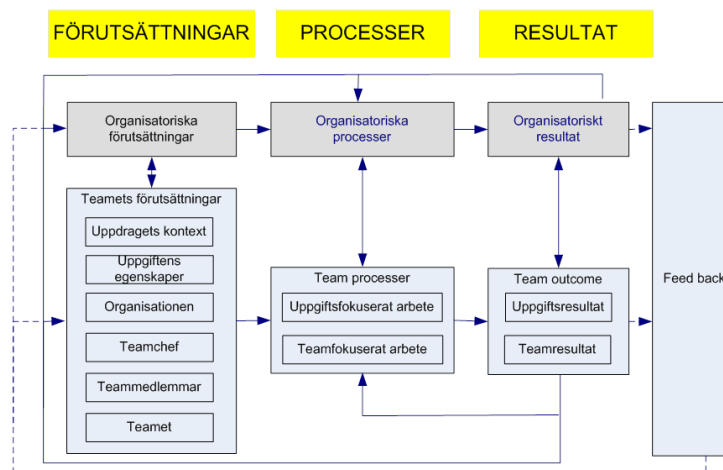
2. Samarbetet med brigadstaben

Projektet AVALO syftade till att vidareutveckla värderingsmetodik anpassad till framtida ledningskoncept. Projektet har bland annat jobbat med att utveckla ansatser för att värdera ”agil ledningsförmåga”¹. Samarbetet med 2. brigadstaben har haft följande inriktning.

- Stöd från FoT projektet till 2. Brigadstabens utbildning och träning i form av datainsamlingar, fältstudier i anslutning till övningsverksamhet.
- Stöd från FoT projektet till 2. Brigadstaben i form av avtappning från annan relevant forskningsverksamhet.
- Stöd från 2. Brigadstaben till FoT-projektets arbete med att utveckla och verifiera metoder för värdering där metoden anpassas till ledningsorganisationens dynamik och förändring”.

Baserat på två förstudier genomförda 2010; inledande organisations- och metodförsök med brigadstab under CJSE (Thunholm, Wikberg & Berggren, 2010; Thunholm, Berggren & Wikberg, 2014), samt 2011; en tillfälligt sammansatt stab under LTÖ-11 höst, utformades samarbetet till att i huvudsak omfatta aktiviteter under de brigadledningsövningar som genomfördes två gånger per år samt Brigadstridsövning 14. Utöver det så har ett antal workshops och spel genomförts. De resultat som projektet AVALO tagit fram inom ramen för samarbetet med 2. Brigadstaben berör Ledningseffektivitet, Kvalitet på planeringsprodukter, Agilitet och Dynamisk mätning.

En röd tråd genom hela samarbetet har varit att succesivt värdera stabens effektivitet med hjälp av ”NATO Military Command Team Effectiveness Model” (CTEF; Essens, m.fl., 2010). Det är utvecklat i ett NATO-projekt där också Sverige, genom FOI, varit involverat. Modellen bygger på olika aspekter av förutsättningar för att lösa uppgiften, processen när uppgiften löses, resultatet från detta arbete samt feedbackmekanismer. Figur 1 ger en översiktlig bild av modellen.



Figur 1. NATO Military Command Team Effectiveness Model (CTEF)

Till modellen finns ett datainsamlingsinstrument som är utformat till att ge en ”diagnos” av ett ledningsteams effektivitet i syfte att identifiera områden för

¹ “Ability to recognize and transition to a C2 Approach that is appropriate for a situation as it changes”.

förbättring. Syftet var att under den planerade övningsserien använda instrumentet som ”besiktningsprotokoll” för att dokumentera stabens succesiva utveckling samt ge underlag för beslut om olika insatser för stabens utveckling. Som ett komplement till detta skattades även kvalitén på de olika planeringsprodukter som tog fram. Denna kvalitetsgranskning genomfördes av den grupp stabsinstruktörer som följde staben under respektive övning.

Vidare gjordes en rad olika metodförsök där syftet var att utveckla teknik och ansatser för att samla ”dynamisk” data om stabens tillstånd. Arbetet utgick från tidigare forskning vid FOI kring dynamisk värdering av mental arbetsbelastning hos stridsflygare (Svensson & Wilson, 2002) och vid flygstridsledning (Svensson, Rencrantz, Marklund & Berggren, 2014). Ambitionen var att utveckla ansatser som även fungerar vid en distribuerad ledningsorganisation. Fokus var dock i första hand inte på mental arbetsbelastning utan på dynamiken i ledningsagilitet. Det innebar en ambition att försöka mäta förändringar i flexibilitet, handlingsfrihet, anpassningsförmåga och liknade begrepp som ingår i begreppet agilitet. I detta ligger några stora utmaningar.

En utmaning var att identifiera faktorer som ger en variation i insamlade data som är teoretiskt och praktiskt meningsfull (Svensson & Nählinder, 2014). Flera av begreppen kan uppfattas som diffusa och svårtolkade vilket kan medföra att erhållna data blir inkonsistent med ett mönster nära slumpvariation – m.a.o. meningslöst och intetsärande. Ett antal faktorer har prövats under projektets gång. För att kunna bedöma kvalitén på insamlad data har generell arbetsbelastning använts som referensvariabel.

En annan utmaning är att hitta metoder för att samla in data som inte stör ut ledningsorganisationens arbete men som samtidigt kan ske tillräckligt ofta. Ett flertal olika tekniker har prövats. Ansatserna och teknikerna omfattade bland annat efterhandsmätningar, ett mentometersystem samt mobiltelefoner.

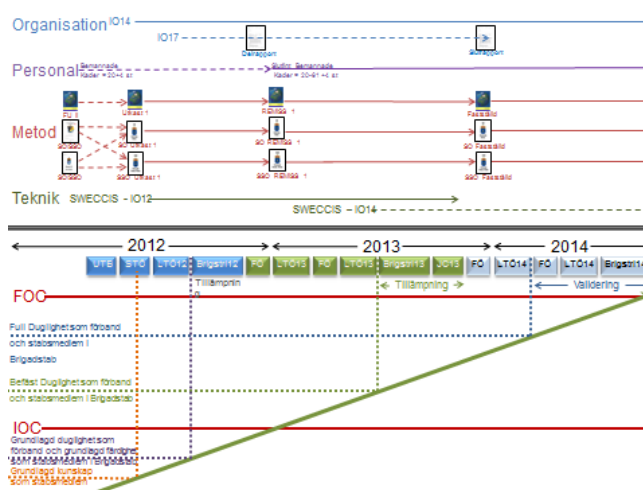
Ytterligare en utmaning är att utveckla metoder och tekniker för att kunna hantera stora mängder succesivt insamlad data på ett resurseffektivt sätt. Arbetet kan i mångt och mycket liknas vid ledningssystemutveckling och innefattade både tekniskt stöd för att inhämta och sprida information samt ”stabsarbetsmetoder” som är anpassade efter detta.

3. Planen för att återuppbygga Försvarmaktens Brigadledningsförmåga.

I och med den försvarspolitiska propositionen, *Ett användbart försvar*, tydliggjordes behovet av förmågan att verka i brigads ram. Försvarmakten fick därför uppgift att organisera två mindre och modulärt uppbyggda brigadstaber.² Processen att skapa dessa staber initierades 2012. Inledningsvis prioriterades 2. Brigadstaben medan 3. Brigadstaben kaderorganiserades.

Målsättningen var att 2. Brigadstaben senast 2015-01-01 skulle inneha ”full operational capability” (FOC) som innebär förmåga att fullt ut lösa uppgifter enligt Krigsförbandsspecifikation (KFS) med fullt stöd från betjädningsförband. Samt fullt ut behärska ledningsstödsystemet och ha en utvecklad ledningsmetodik.

2. Brigadstaben skapade utifrån dessa förutsättningar en långsiktig plan för utveckling av brigadstabens förmåga mot de målsättningar och ramfaktorer som var ställda. Verksamhet som planerings- och ledningsansvar för större övningar (BrigStri och CJSE) samt tillgång på kritiska resurser som t.ex. personal, betjädningsförband och ledningsträningsanläggningar avvägdes och samordnades med brigadstabens utveckling. Syftet var att nå målsättningen och genomföra beordrad verksamhet på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt för FM. En översikt över den treårsplan som togs fram visas i figur 2.



Figur 2. Översikt över 2. Brigadstabens treåriga utvecklingsplan för att uppnå full ledningsförmåga - Full Operational Capability (FOC).

Under perioden justerade så väl målsättningar som ramvillkor. Bland annat kan nämnas att målsättningen avseende FOC sköts fram till 2016-01-01. Vidare ställdes ett antal övningar in och personalbemanningen blev mer dynamisk än förväntat till följd av beslut rörande omställningen till insatsorganisation 2013.

² Prop. 2008/09:140, Ett användbart försvar - försvarspolitisk proposition

4. Erhållna resultat från de studier som genomförts av projektet AVALO.

4.1. Ledningseffektivitet.

Mätningen av stabens effektivitet med hjälp av CTEF instrumentet initierades under LTÖ-2011 Höst i syfte att erhålla ett referensresultat. Därefter användes instrumentet vid varje övningsstillfälle som en form av ”besiktningsprotokoll” i syfte att ge underlag till att bedöma om staben var ”på rätt väg”.

LTÖ-2011 höst. Under denna övning var staben tillfälligt sammansatt av personal som avsågs att bli placerade i de två brigadstaberna. En del stabsmedlemmar hade en relativt lång erfarenhet av arbete i brigadstab från tiden dessa utgjorde kärnan i Försvarmaktens markförband. Emellertid var staben inte samtränad och en stor del av personalen var nyligt rekryterade och hade ingen erfarenhet av brigadledning.

Skattningen genomfördes vid ett tillfälle. Generellt sett erhöles höga skattningar, d.v.s. deltagarna ansåg att det överlag förelåg goda förutsättningar för staben att fungera effektivt. Undantaget var faktorer som rörde uppdragets kontext och uppgiftens egenskaper, detta återspeglar rimligtvis att uppgiften för staben, att leda en brigad är komplex och krävande. Vidare skattades organisatoriska förutsättningar avseende målkonflikter mellan teamen i staben lägre.

Det var möjligt att identifiera skillnader mellan teamen. D.v.s. de olika stabssektionerna skattade förutsättningarna för effektivt arbete inom laget olika. Det var främst delar ur G3 som skattade lågt. De lägre skattningarna var fördelade över alla faktorer.

2012. Den 10 dagar långa ledningsträningsövningen LTÖ-2012 (Wikberg m.fl., 2012) var första tillfället när staben var sammansatt av ”rätt” personal. Övningen genomfördes vid ledningsträningsanläggningen i Enköping. CTEF-skattningen genomfördes vid två tillfällen, i början av övningen i anslutning till spelstart och strax innan spelet avbröts.

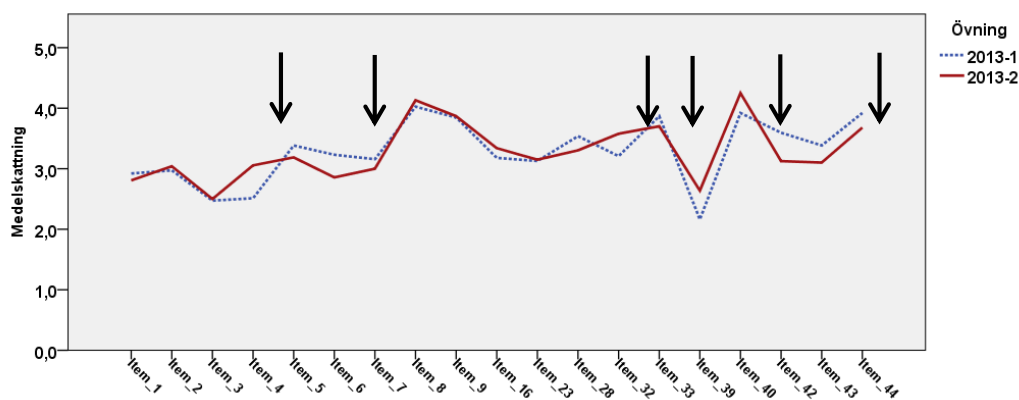
Det erhållna resultatet var i stort detsamma som det som erhöles vid övningen 2011. D.v.s. överlag höga skattningar med några undantag. En viss förbättring erhöles mellan tillfälle 1 och 2. Slutsatsen var att CTEF skattningen hade fångat teamspecifika ”profiler” avseende vilka utmaningar dessa har att möta. Slutsatsen var därför att analysen av vilka åtgärder som behöver vidtas utifrån erhållna resultat bör brytas ner till stabssektionsnivå och inte enbart ske på övergripande brigadstabsnivå. Följaktligen var ambitionen att ett sådant strukturerat uppföljningsarbete skulle ske efter övningen 2012. Tanken var att sektionsvis gå igenom resultaten i detalj i syfte att generera förslag på åtgärder för att komma tillrätta med bedömda svagheter samt säkerställa identifierade styrkor. Emellertid genomförde Försvarmakten en omfattande personell omstrukturering i slutet av 2012 i samband med övergången till insatsorganisation 13 varvid den eventuella nyttan av en sådan uppföljning till stora delar omintetgjordes. Exempelvis byttes flera sektionschefer ut. Förväntningen inför nästkommande övning var därför att resultatet från CTEF-skattningen vid nästkommande övning skulle vara i linje med resultatet från 2012.

2013 vår. Övningen hade samma principiella upplägg som föregående övning. I enlighet med det som förväntades erhöles ett resultat som i det stora hela var identiskt med resultatet från övningen 2012 (Allberg m.fl., 2014). D.v.s. teamspecifika profiler men några avgörande skillnader mellan tillfälle 1 och 2 kunde inte skönjas förutom att uppgiften skattades som svårare mot slutet med en högre arbetsbelastning.

Till skillnad mot den föregående övningen så skedde denna gång en mer strukturerad uppföljning i syfte att identifiera potentiella åtgärder för att komma tillrätta med identifierade problem. Detta genomfördes några veckor efter övningen med deltagare från hela staben. Ett relativt stort antal av de åtgärdsförslag som togs fram implementerades inför nästkommande övning 2013 höst. Bilaga 1 ger en översikt över de åtgärder som genomfördes, vilken effekt som förväntades samt kopplingen till de frågor som identifierades som problem eller styrkor.

2013H. Övningen LTÖ 2013 Höst (Wikberg m.fl., 2014a) skilde sig från de föregående genom att den staben var fältgrupperad och betjänades av hela sitt stabskompani. I övrigt var övningen längd och upplägg för utvärdering densamma.

I motsats till vad som förväntades indikerade inte erhållna data någon skillnad jämfört med den tidigare övningen utom på ett mindre antal variabler. Skillnaden var dock inte en entydig förbättring på dessa variabler utan i vissa fall kunde en lägre skattning konstateras. Figur 3 ger en översikt över resultatet avseende de variabler som låg till grund för förbättringsförslag enligt vad som framgår av bilaga 1. I bilden har de variabler där en signifikant skillnad erhöles markerats med en pil.



Figur 3. Översikt över resultatet avseende de variabler som låg till grund för förbättringsförslag (se bilaga 1). I bilden har de variabler där en signifikant skillnad erhöles markerats med en pil.

För de variabler som var i fokus med anledning av genomförda åtgärder erhöles resultaten att variablerna avseende arbetsbelastning (item 4), åtgärder i syfte att förbättra teamprocesser (item 32) samt intressekonflikter mellan team (item 39) fått skattningar som indikerar en förbättring. Samtidigt visar variablerna för ledningsstrukturens tydlighet (Item 6), uppgiftslösning inom uppdragets ramar och

syfte (item 28) samt beslutsfattande inom staben (item 42) relativt lägre värden. Övriga variabler uppvisade ingen skillnad mellan övningarna.

Under övningen genomfördes en uppföljning med diskussion kring dessa resultat med ett representativt urval av stabens personal. I denna nämnde deltagarna följande avseende de variabler som förbättrats.

Arbetsbelastning: Övningen hade ett starkt fokus på taktik och därmed G5, G3 Plan samt TOC. Földaktligen hade övriga funktioner en låg arbetsbelastning

Åtgärder i syfte att förbättra teamprocesser. Trots en högre skattning menade deltagarna att träningen för deltidstjänstgörande personal är en utmaning. En veckas övning kostar fyra veckors engagemang: planering, genomförande, utvärdering och kompensationsledighet. Längre men färre övningar kan vara en väg framåt.

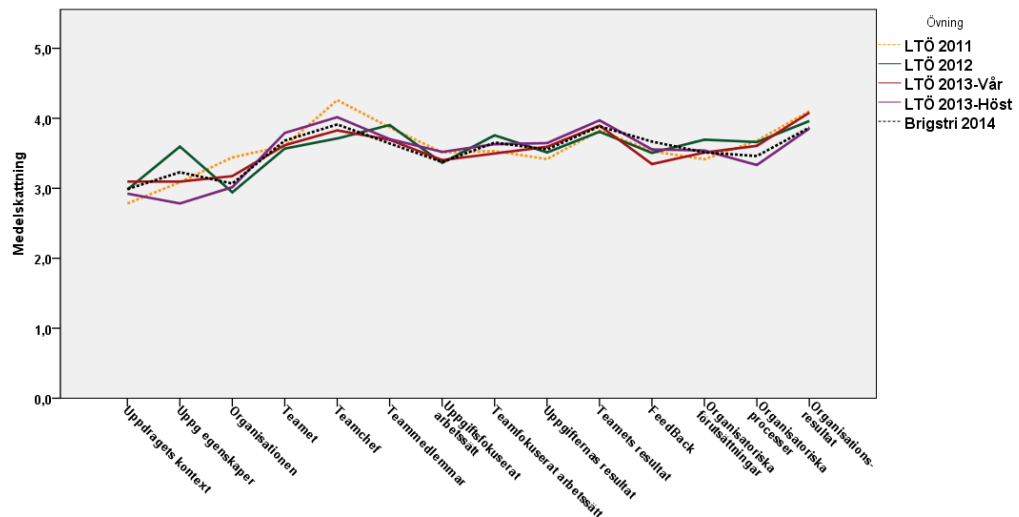
Intressekonflikter mellan team. Deltagarna pekade på att det fanns två nivåer i denna fråga. Generellt mellan sektionerna var detta inget problem. Däremot hade kedjan planering till genomförande, G5 - G3 Plan - TOC, varit för tidskomprimerad under övningen. Som en följd av denna flöt de olika teamens perspektiv ihop. Deltagarna påpekade också behovet av att kunna få in rådgivande samverkansofficer från olika sektioner in i TOC vid behov.

Avseende de variabler som fått lägre skattning lyfte deltagarna fram oklarheter avseende vad som utgör beslutsunderlag, oklar målbild samt otillräcklig träning.

2014. En avslutande skattning gjordes under övningen Brigstri-14 (Wikberg m.fl., 2014b). Den gjordes vid ett tillfälle i avsikt att ge en avslutande värde på CTEF-skattningarna. Resultatet överensstämde med de värden som erhållits vid tidigare övningar.

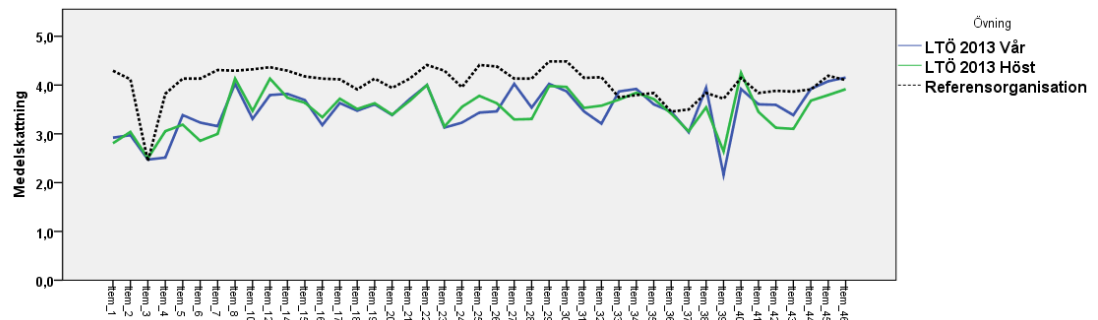
Sammanfattning skillnader över övningsserien. De små skillnader på enskilda variabler som kunde noteras mellan de två övningarna under 2013 representerar dock inte den övergripande bilden man får av insamlad data under perioden 2011-2014. Istället är den generella slutsatsen att någon substantiell skillnad inte har kunnat noteras.

Figur 4 visar resultatet från de olika övningarna aggregerat till huvudfaktorerna i CTEF modellen. Vid de övningar där två skattningar genomfördes så baseras resultatet på den andra skattningen vid respektive övning. Den eventuella skillnad som kan ses för uppgiftens egenskaper kan sannolikt förklaras av en variation i uppgiftens svårighet.



Figur 4. Översikt över erhållet resultat från respektive övning aggregerat till CTEF-modellens huvudfaktorer.

En möjlig förklaring till frånvaron av skillnader är att CTEF instrumentet inte är tillräckligt känsligt för att fånga nyanser. Data från de två övningarna under 2013 jämfördes med data från en annan, civil, krisledningsorganisation. Om CTEF-instrumentet är tillräckligt känsligt så bör det fånga att de olika organisationernas förutsättningar för ett effektivt ledningsarbete. Utfallet av denna analys visade också på signifikanta skillnader både totalt och på nästan alla variabler vilket illustreras i figur 5.



Figur 5. Resultatet från övningarna under 2013 jämfört med motsvarande data erhåller från en övning med en civil krisledningsorganisation.

Det sammanfattande resultatet är därför att den självdiagnostiska CTEF-skattningen inte visat på någon ökning av ledningseffektiviteten. Detta resultat diskuteras i avsnitt 6.

4.2. Kvalitet på planeringsprodukter

Kvalitén på planeringsprodukter bedömdes av de stabsinstruktörer som följde staben under de två övningar som genomfördes 2013 (Allberg m.fl., 2014; Wikberg m.fl.,

2014a). Detta skedde genom att framtagna ordrar och rapporter skattades på en sjugradig kvalitetsskala där 7 motsvarade mycket hög kvalitet och 1 motsvarade mycket låg kvalitet. Skattningen kompletterades med kommentarer. Utöver detta fick deltagarna själva skatta kvalitén på sina planeringsprodukter.

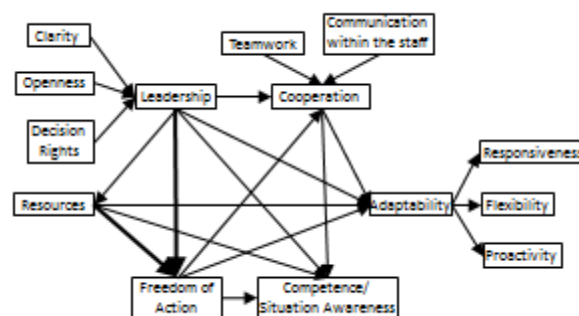
Under den första övningen 2013 så var den typiska skattningen på den lägre delen av skalan vilket stämde överens med deltagarnas självskattning. Förbandsinstruktörernas kommentarer hänförde sig i huvudsak till att delar i ordern eller rapporten saknades eller inte var tillräckligt utvecklad. Bedömningen var dock att kvalitén ökade mot slutet av övningen.

Under den andra övningen som genomfördes under 2013 var skattningarna genomgående högre. Den typiska skattningen låg från medel upp till den högre delen av skalan vilket också överensstämde med deltagarnas självskattning. Kommentarererna rörde främst att tidsåtgången att utveckla och förmedla planeringsprodukten kunde förbättras. I likhet med den föregående övningen bedömdes kvalitén öka mot slutet.

4.3. Agilitet

Under serien av övningar har också en studie av mer explorativ karaktär genomförts kring begreppet "ledningsagilitet" (jfr Alberts m.fl., 2014). Utgångspunkten var att identifiera potentiella variabler som är både teoretiskt och praktiskt meningsfulla för att beskriva och mäta "ledningsagilitet" och adaptivitet. För detta syfte har staben succesivt fått skatta en stor mängd variabler som tagits från olika teoretiska modeller med relevans för agilitet. Exempel på sådana variabler är 'responsiveness', 'robustness', 'resilience', 'flexibility', 'adaptability', and 'innovativeness'.

Insamlad data analyserades därefter med hjälp av avancerade faktoranalystekniker som medger att man kan identifiera latenta variabler och bedöma styrkan i relationen mellan olika variabler. Figur 6 visar nuvarande versionen av modellen över adaptivitet som tagits fram utifrån det underlag som 2. Brigadstaben lämnat.



Figur 6. Explorativ modell över brigadstabens organisatoriska adaptivitet.

I övrigt genomfördes ett antal kortare workshops kring agilitet i samband med övningarna. Syftet var att diskutera den ledningsansats som använts under övningarna samt utifrån detta diskutera begreppen agilitet och ledningsagilitet. Utgångspunkten för diskussionen var det resultatet från det arbete som

genomfördes inom NATO STO Research Task Group: "SAS-85 C2 Agility" där FOI deltagit (Alberts m.fl., 2014).

Samarbetet med brigadstaben och det underlag som erhållits har varit mycket värdefullt. Det är dock i sammanhanget viktigt att poängtera att arbetet kring agilitet inte slutförts ännu varför möjligheterna att "tappa av" resultatet för praktiska åtgärder i Försvarsmakten för närvarande är begränsade. En preliminär "tumregelslista" för agility har dock tagits fram. Denna innehåller en definition av begreppet, inklusive skillnaden mellan agilitet och ledningsagilitet, samt de faktorer som ingår i begreppet: Responsiveness, Versatility, Flexibility, Resilience, Innovativeness och Adaptability. Vidare utvecklar den något vad det innebär avseende:

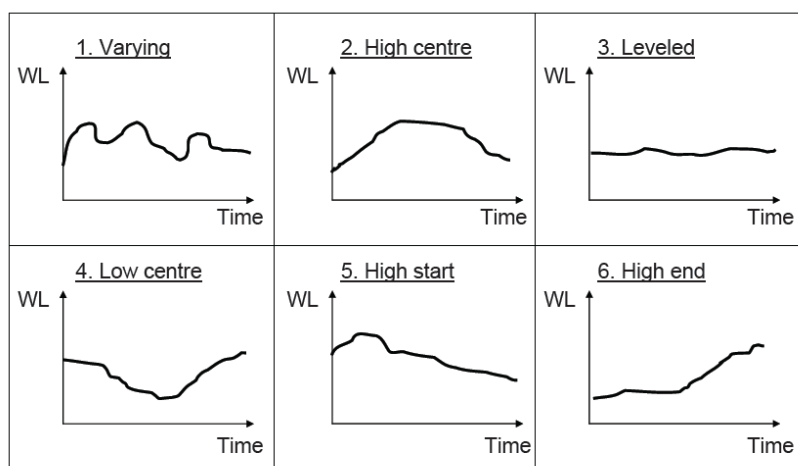
- Att vara förberedd på det oväntade avseende teknik/system/utrustning, utbildning och personal
- Att ha en självövervakningsförmåga för att se till att förmågan upprätthålls
- Att anpassa insats efter situationen genom att förflytta ledningsfokus vid behov

4.4. Dynamisk mätning

En viktig målsättning för projektet har varit att utveckla ansatser som gör det möjligt att kunna, mer eller mindre on-line, mäta dynamiken på olika dynamiska förutsättningar för stabens arbete utan att för den skull störa personalen i deras arbetsuppgifter.

Inledningsvis undersöktes möjligheten att i efterhand beskriva dynamiken över tid. Detta baserades från resultatet från en studie av brigadstaben under de inledande organisations- och metodförsök som gjordes i samband med CJSE 2010 (Thunholm, Wikberg & Berggren, 2010). I det fallet hade personalen i efterhand fått rita upp grafer över upplevd arbetsbelastning. Detta ganska enkla datainsamlingsförfarande genererade en rad intressanta variabler.

- Olika kategorier av arbetsbelastningsprofiler (se figur 7)
- maximum och minimumbelastning under perioden
- Skillnad mellan maximal och minimum
- Antal arbetsbelastningstoppar per period.



Figur 7. Olika arbetsbelastningsprofiler som erhöles under CJSE 2010 studien. Graferna visar upplevd belastning över tiden. Y-axeln representerar bedömd belastning. X-axel representerar relativ tid.

Resultatet var lovande eftersom det var konsistent och i överensstämmelse med aktiviteterna över tiden på de olika stabssektionerna.

2012. Mot bakgrund av de resultat som erhöles 2010 var därför ambitionen att vidareutveckla ansatsen med eftermätning av dynamiken. Fokus låg dock inte på att mäta arbetsbelastning. Istället gjordes ett förförsök avseende dynamisk skattning av tre agilityfaktorer; allokering av beslutsrätt, interaktionsmönster samt distribuering av information. Förstudien genomfördes med begränsat antal deltagare från samma arbetslag, Brigadens TOC, samt under enbart en dag.

För att få en uppfattning om tillförlitligheten i eftermätningen fördelades deltagarna slumpvis in i två grupper där den ena fyllde in sina skattningar on-line medan den andra fyllde i sina skattningar i efterhand. Om efterhandsmätningen ska vara tillförlitlig så bör resultaten från de två grupperna vara konsistent eftersom de arbetade i samma arbetslag.

Resultaten gav dock inte stöd för ansatsen med eftermätning. De två gruppernas skattningar korrelerade inte på någon av de tre variablerna. Deltagarna uttryckte också att det var svårt att ur minnet återskapa och differentiera mellan upplevd status på de tre olika variablerna. Slutsatsen var därför att inte gå vidare med ansatser med eftermätningar utan istället fokusera på metoder för on-linemätning. En annan slutsats var att det fanns ett behov av att jämföra de agilityvariabler som samlades in med någon referensvariabel. Arbetsbelastning är den mest uppenbara subjektiva variabeln att användas för ett sådant syfte. Slutligen så sågs det nödvändigt att under längre tid och samla data från hela staben.

2013 Vår. Under den första övningen användes ett "mentometersystem" med produktnamnet TurningPoint³ för att samla dynamisk data. Systemet är i första

³ <http://turningtechnologies.com/>

hand utformat för att samla in deltagaråsikter vid seminarier och konferenser. Det består av individuella dosor med nio knappar, 1-9 för att svara på skattningsfrågor. Systemet består dessutom av USB-mottagare som kan anslutas till en dator för att registrera svar. Se Figur 8.



Figur 8. Sändardosa och USB-mottagare. Två olika varianter av sändardosan användes.

Datainsamling skedde under två och en halv dag. Först gjordes ett funktionstest med begränsat antal deltagare under en halv dag där arbetsbelastning skattades. Funktionstestet föll väl ut. Därefter följde två hela dagar med kontinuerlig datainsamling, en gång per halvtimme, med deltagande från hela staben. Den första dagen skattades arbetsbelastning och den andra dagens skattades en agilityfaktor, adaptivitet utifrån vilken grad de kunnat påverka hur prioriteringar i sina arbetsuppgifter.

Resultatet visade på en hög variation i arbetsbelastning medan variationen var för adaptivitet var lägre över dagen. Detta var helt i linje med vad som förväntades men däremot var det, tvärt emot förväntat, ingen skillnad mellan teamen på agilityfaktorn.

Slutsatsen var att mentometersystemet var funktionellt och en möjlig väg framåt. Stabsmedlemmarna ansåg att det inte hade stört deras arbete. Givet att frågan är relevant verkade det gå fånga dynamisk variation över lång tid utan att störa dem i deras arbete. En begränsning var dock att det bara var möjligt att fånga en variabel i taget. I många sammanhang kan det vara önskvärt att samla data om multidimensionella frågeställningar och då är inte mentometersystemet tillfyllt.

2013 Höst. Även under den andra övningen under 2013 användes mentometersystemet. Datainsamlingen skedde under tre dygn med deltagande från hela staben.

En skillnad från förra övningen bestod dels i att övningen genomfördes i fältgrupperad stab vilket påverkade möjligheten att fullt ut nyttja mentometersystemet jämfört med när staben varit grupperad i stabshallen i ledningsträningsanläggningen. Exempelvis så var sambandet mellan sändardosor och mottagare ett problem. Vidare så förväntades deltagarna skatta de två variablerna ”växelvis” med en halvtimmes mellanrum. Varje hel timme skattades arbetsbelastning. Varje halv timme skattades adaptivitet.

Resultatet var i linje med vad som erhöles från den tidigare övningen. Dock var databortfallet betydligt högre. Bortfallet varierade mellan sektionerna och låg på mellan 30 till 50 %. Slutsatsen var att mentometersystemet var mindre lämpligt i fältmiljö.

Utöver mentometersystemet så gjordes även ett begränsat försök med mobiltelefoner som alternativ till sändardosorna. Försöket innebar även att deltagarna förväntades skatta fler än en variabel vid varje tillfälle. De tre variabler som skattades var arbetsbelastning, möjlighet att själv prioritera arbetsuppgifter samt tillgång till resurser för att lösa sin egen uppgift. Försöket genomfördes med hjälp av ett enkelt SMS-förfarande där ett grupp-SMS skickades ut till deltagarna. Dessa skulle då svara med en siffra som representerade deras skattning. Databortfallet var 10 %. Direkt efter försöket gjordes en uppföljning med deltagarna som överlag var positiva. Det upplevdes som mindre störande än mentometersystemet och det SMS de erhöles var en bra påminnelse på att göra skattningen.

2014. Under övningen Brigstri 14 gjordes ett försök baserat på mobiltelefoner och en webbaserad enkät. Försöket begränsades till 8 personer. Med jämna mellanrum skickades, via servern, en uppmaning till deltagarna att svara på fem frågor som skulle fånga arbetsbelastning, prestation, resursbehov och kvalité. På grund av problem med servern som inte gick att åtgärda under försöket avbröts datainsamlingen i förtid. Försöket pågick emellertid tillräckligt länge för att ge värdefulla erfarenheter som metodtest. Mobiltelefoner är en framkomlig väg för dynamisk mätning av ledningsförband. Det bör dock finnas olika kompletterande sätt att registrera och administrera data. Exempelvis via SMS, webbaserat eller som fristående app. Vidare olika sätt att föra över data. Exempelvis via internet, via bluetooth eller lokal server.

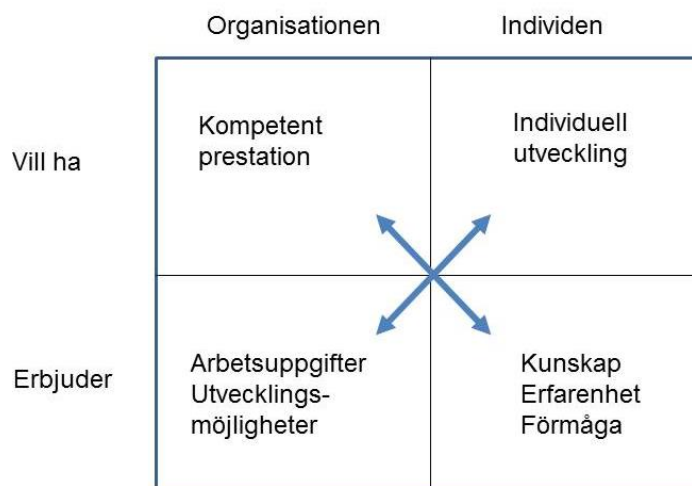
5. Brigadstabens erfarenheter mot bakgrund av erhållna resultat.

Mot bakgrund av de resultat som framkommit under samarbetet genomfördes fyra workshops under Brigstrid 2014 för att diskutera vilka slutsatser som kan dras avseende processen att bygga upp förbundet 2. Brigadstaben.

Vid varje workshop deltog fem brigadstabsmedlemmar som representerade olika typer av befattningar och personalkategorier. Varje workshop hade ett eget tema:

- *Workshop 1: Personalbemanning:* Rekrytering, urval och placering på befattning. Träning och socialisering samt utvärdering av personalens prestation och förmåga.
- *Workshop 2: Utformning av individens arbetsuppgifter.* Uppgifter, arbetsvillkor, hälsa och motivation.
- *Workshop 3: Organisationen:* Organisationsstruktur, kommunikation, ledning, organisatorisk förändring och utveckling.
- *Workshop 4: Konsekvenser för individen och organisationen:* Frånvaro, avgångar, arbetsengagemang, arbetstillfredsställelse, individuell utveckling och livskvalité.

Gemensamt för alla workshops var en inledande repetition av bakgrunden till samarbetet mellan projektet AVALO och 2. Brigadstaben. Vidare gavs en översiktlig genomgång av de resultat som erhållits. Slutligen angavs ett grundperspektiv för diskussionen som byggde på graden av matchning mellan organisationen (förbundet 2. Brigadstaben) med individen (stabsmedlemmarna) avseende vad individen vill ha respektive kan erbjuda (Figur 9).



Figur 9. Matchning av vad organisationen och individen vill ha och erbjuder.

Därefter inleddes temadiskussionerna. För varje tema gavs en kort översikt från relevant arbets- och organisationspsykologisk litteratur. Därefter följde en "öppen" diskussion där deltagarnas åsikter succesivt noterades ner i ett ppt-underlag som projicerade upp på en skärm. Deltagarna kunde kommentera och korrigera de anteckningar som gjordes och en avslutande punkt var en fråga till deltagarna huruvida de höll med om de anteckningar som tagits. Anteckningarna skrevs

därefter om till löpande text. Det fanns överlapp mellan diskussionerna varför text baserat på anteckningar från en workshop i vissa fall flyttats till ett annat tema. Under respektive tema finns en sammanfattning av litteraturöversikten. Därefter återfinns för varje tema en sammanfattning de diskussioner som fördes.

I sammanhanget är det viktigt att poängtera att diskussionen rört sig kring de erfarenheter som stabsmedlemmarna haft perioden 2012 fram till och med hösten 2014. I stort bygger därför stabsmedlemmarnas åsikter på de policys som gällde i början av den perioden. Särskilt de principer som användes i samband med omställningen till insatsorganisation 2013 (IO13) lyftes fram under diskussionerna. Beslut och åtgärder som tagits under senare tid och som påverkar situationen för stabens arbete och utveckling antas ännu inte fått effekt fullt ut. Erfarenhetsbeskrivningen måste därför läsas mot den bakgrunden.

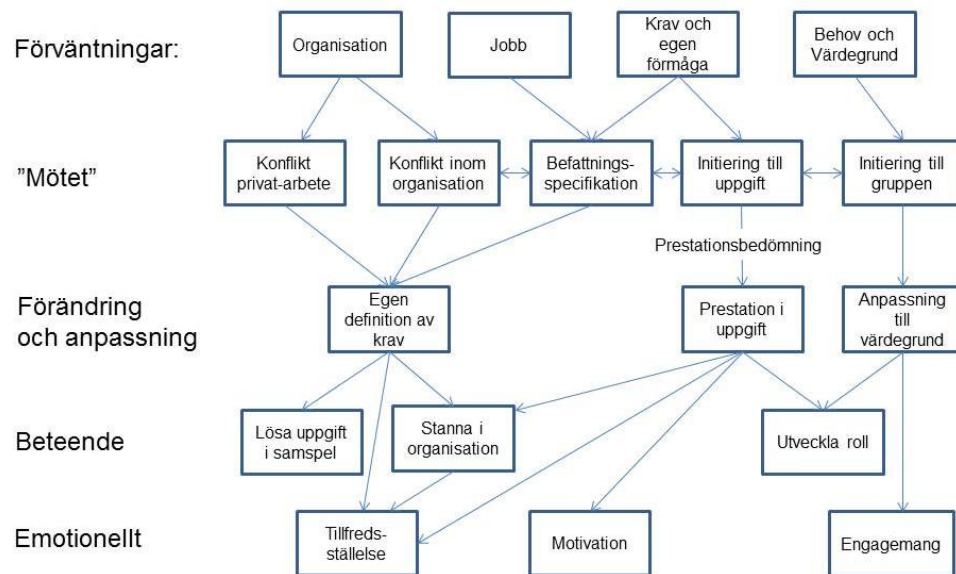
5.1. Personalbemanning och rekrytering

Bakgrund. Personalbemanning kan ses som en fasindelad process som handlar om rekrytering, introduktion, träning, socialisering och bedömning av individernas prestation. Tabell 1 ger en översiktlig bild över olika överväganden som bör göras (Jewell, 1998).

Tabell 1. *Olika faktorer att beakta i bemanningsprocessen med överväganden*

Faktorer att beakta i bemanningsprocessen	Överväganden
Rekrytering	• Bestämma kravprofil • Identifiera rekryteringsbas • Urval av sökande. Kriterier • Inplacering i tjänst
Träning och socialisering	• Definiera träningsbehov. Hur mycket och vad. • Var ska träning ske. I dagliga verksamheten, samlat förband eller distribuerat • Utvärdering av träning • Socialisering.
Prestationsbedömning	• Vad, när, vem, hur • Undvika felkällor i bedömning av prestation.

I sammanhanget är socialiseringsprocessen (Feldman, 1981) central, d.v.s. hur individen utifrån sina förväntningar och som en följd av mötet med arbetet och organisationen på olika sätt och i olika grad förändrar och anpassar sitt beteende och sin inställning till arbetet (Figur 10).



Figur 10. Socialiseringsprocessen.

Stabens erfarenheter avseende personalbemanning inklusive rekrytering, urval och placering på befattning, träning och socialisering samt utvärdering av personalens prestation och förmåga.

Att staben är insatsorganiserad anses vara positivt för personalbemanningsprocessen, särskilt avseende socialiseringsprocessen. Personalen samarbetar i den dagliga verksamheten vilket är bidrar till möjligheten att samöva staben. Till del kompenserar detta att övningsintensiteten, till följd av ekonomiska restriktioner, nedgått. Det är dock nödvändigt att staben kontinuerligt övas att lösa sina krigsuppgifter för att en acceptabel nivå ska kunna hållas.

Det centrala problemet när det gäller rekrytering anses vara att det inte funnits fungerande långsiktiga individuella tjänstgörings- och utvecklingsplaner. Tidigare fanns femåriga individuella utvecklingsplaner kopplade till befattning, kurser mm. För att säkerställa en långsiktig planerad personalförsörjning, och då inte bara avseende 2. Brigadstaben, är det därför viktigt att återigen få detta att fungera. Staben har lokalt haft en ambition att upprätta sådana men det har hitintills upplevts svårt att få tid att utveckla planer innan staben haft full bemanning.

Deltagarna menade också att Försvarsmakten till del tappat förmågan att skola in folk i sin roll. Tidigare fanns en princip att tidigt utse "kronprinsar" som succesivt fick gå igenom ett konsistent och sammanhållet utbildnings- och karriärsystem. Situationen har hitintills därför inneburit att det varit en stor variation i förutsättningar och erfarenheter hos individer relativt de krav som ställs på befattningen. Det finns exempel på att individen fått uppgifter som inte alls matchar erfarenhet och utbildning. Ibland har individen kommit direkt från en kompanistruktur till brigadstab utan erfarenhet av mellanliggande och sidoordnade system. Sammantaget med en hög personalomsättning har detta skapat en hög belastning på dem som ska skola in nytilkomna.

I sammanhanget kan det också nämnas att det i vissa fall varit svårt att rekrytera nyckelbefattningar. Det framfördes som märkligt att det inte varit kö till vissa av dessa befattningar.

Det finns dessutom vissa strukturella hinder till att kunna åstadkomma långsiktiga bemanningsplaner. För närvarande är det exempelvis inte möjligt att se när en tjänst kommer att bli ledig. Alla är istället tillsvidareplacerade där de sitter och det är inte heller alltid bestämt hur länge individen ska sitta på en befattning.

Vidare finns det ofta inga incitament till att individen aktivt ska söka en tjänst. Lön och tjänstegrad är kopplade till befattning och inte till individ. Att välja aktivt innebär då ofta i praktiken att individen måste hitta en ledig tjänst som inte ger lägre lön eller grad. För individen är det då bättre att avvakta en placering från bemanningsansvarig chef vilket innebär att man får behålla såväl lön som grad. Sådana placeringar kommer dock ofta väldigt sent vilket innebär en utmaning för staben när det gäller individens introduktion till sina arbetsuppgifter.

Ett särskild utmärkande händelse var införandet av insatsorganisation 2013 (IO13) då Försvarmaktens hela katalog av befattningar omstrukturerades. I praktiken ställdes då många inför valet mellan att acceptera en befattning på en annan ort än där familjen bor eller få avsked från Försvarmakten. Detta skapade i flertalet fall en ohållbar social situation för den enskilde vilket givetvis även påverkade socialiseringsprocessen (Figur 10) och stabens möjligheter att skapa en stabil personalsammansättning. I nuläget tas större hänsyn till social situation och i flertalet fall blev tjänstgöringstiden för dessa individer begränsad. Ytterligare en konsekvens av IO13 var att stora delar av personalen byttes ut. Bland annat ersattes nästan samtliga sektionschefer.

Lokal rekrytering inom Skövde garnison till stabens befattningar är dock svår om den nu ens skulle vara önskvärd. Brigaden behöver aktuell kunskap för varje befattning. Möjligheterna till arbetspendling är därför fortfarande en viktig faktor att ta hänsyn till när det gäller möjligheten att skapa en långsiktig personalförsörjning. I likhet med många andra ledningsförband så består staben av en sammansättning kompetenser som ska bemannas av olika förband utspridda över riket. Ett problem är att möjligheten till pendlingsavtal upphör efter en begränsad tid vilket innebär att det många gånger blir svårt för individen att få familjesituationen att fungera. I praktiken bygger därför personalförsörjningen till stor del på treårskommenderingar. Det är ungefär den tid det tar att skola in sig i staben. Konsekvensen är att när stabsmedlemmen är full användbar efter 2-3 år ska denne bytas ut.

I nuläget finns det inget överlapp mellan av- och pågående befattningshavare och därmed begränsade möjligheter till överlämning. I sammanhanget kan det vara värt att notera att 2015 -12-31 går många tidsbegränsade placeringar som bygger på bemanningsuppdrag ut. Samtidigt ska FOC uppnås 2016-01-01. Risker är därför att staben i praktiken till stor del är tillbaka på ruta 1 vid den tidpunkten. I vilken omfattning det faktiskt blir så att huvuddelen av personalen byts ut är dock osäkert.

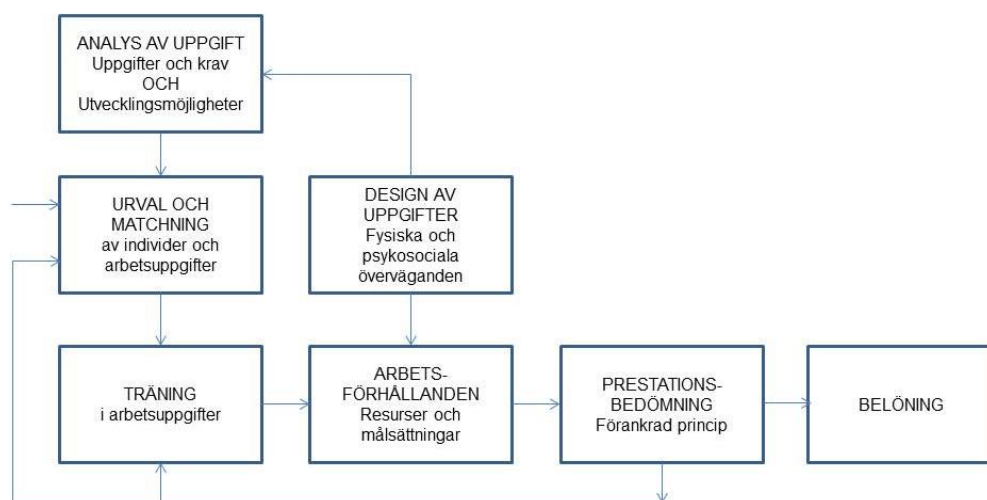
5.2. Utformning av individens arbetsuppgifter.

Bakgrund. I utformning av arbetsuppgifter ingår förutom arbetsmetoder och stödsystem även att långsiktigt säkerställa en acceptabel arbetsmiljö som inte påverkar individernas hälsa. Organisationen bör aktivt jobba med att anpassa arbetsuppgiften samt utveckla olika former av åtgärder för att öka individernas engagemang och motivation. Tabell 2 ger en översiktlig bild över några överväganden som bör göras (Jewell, 1998).

Tabell 2. *Olika faktorer att beakta avseende utformning av individens arbetsuppgifter med överväganden*

Faktorer att beakta i utformning av arbetsuppgifter	Överväganden
Design av arbetsplats	• Arbetsmetoder • Stödsystem
Arbetsmiljö och hälsa	• Fysiska arbetsförhållanden: Temperatur, belysning, ljud, utrymmen, etc. • Arbetstidens fördelning: Flexibilitet, deltid, rotation mellan arbetsuppgifter, • Hälsa: Miljöfaktorer, säkerhetskultur, utbildning, stress, rehabprogram, etc
Karaktäristik av arbetsuppgift för individen	• Variation/bredd avseende förmågor som krävs för uppgiften • Uppgiftsidentitet: Helhet (från ax till limpa) eller en liten del i maskineriet. • Uppgiftens signifikans: Hur viktig är uppgiften för helheten. • Autonomi: möjligheten att lösa uppgift oberoende • Feedback på prestation.
Motivationshöjande insatser	• Se Figur 11

Från organisationens sida är det centralt att överväga olika former och åtgärder för att öka individernas motivation att stanna kvar i organisationen samt prestera bra (Jewell, 1998). Organisationen kan erbjuda olika former av belöningar, tex genom ekonomiska fördelar, attraktiva och utmanande arbetsuppgifter etc. Bedömningen av vilka belöningar som är relevanta bör göras från fall till fall och förankras i såväl arbetsuppgiften som ett vidare sammanhang (Figur 11).



Figur 11. Motivationshöjande åtgärder i kontext

Stabens erfarenheter avseende utformning av individens arbetsuppgifter inklusive arbetsvillkor, hälsa och motivation.

Generellt ansågs situationen avseende arbetsmiljö och hälsa vara mycket positiv. Det finns en lyhördhet på alla nivåer för individens behov och det är ofta möjligt att anpassa arbetssituationen efter detta. Samtidigt vill alla göra sitt bästa vilket sammantaget gör mycket för att hantera den frustration deltagarna ibland känt över de förändringar i förutsättningarna som de upplevt över tiden.

Läget när det gäller utveckling av befattningsbeskrivningar är också positiv. Dessa har succesivt vuxit fram och varit möjliga för individen att påverka. Arbetsuppgifterna är intressanta och utmanande men den relativt höga personalomsättningen som diskuteras under avsnittet om personalbemanning har gjort att det varit svårt att utveckla rutiner.

I sammanhanget nämns också reduceringen av Högkvarteret och det faktum att många befattningar där har upphört. Det har inneburit att uppgifter "runnit nedåt" i organisationen, bland annat till brigadstaben. En hel del verksamhet som ligger vid sidan om stabens kärnverksamhet har härmed uppkommit.

När det gäller stabsrutiner och arbetet med att utveckla en stående stabsorder (SSO) är denna ännu inte färdigställd på grund av att man inväntat att handbok brigad ska färdigställas. Farhågor fanns att detta skulle innebära begränsningar i möjligheten att utveckla stabens förmåga. "En stab som lever utan SSO 2012-2014 – hur kan detta fungera?" Deltagarna ansåg dock att detta inte varit något substantiellt problem. Kanske det varit bra för staben, i den utvecklingsfas den befunnit sig i under perioden 2012-2014, att inte slutföra arbetet. Det har skapat möjligheter att succesivt pröva olika arbetssätt.

Arbetsuppgifterna innehåll och målsättning är mycket beroende av vilka som är chefer. Byte av individer på dessa poster har stor betydelse för hur deltagarna upplever att de förväntas utföra arbetet. Detta framförallt i fält. Ett liknande förhållande gäller underställda chefer. Samarbetet med dessa bygger i hög

utsträckning på ett upparbetat sampel mellan individer. Byte av dessa påverkar därmed också brigadsystemets förmåga att utöva ledning.

Ett relaterat problem som lyftes fram avseende möjligheterna att samöva stabens arbete under övningar var att taktisk chef givetvis inte vill förlora i det taktiska spelet under en övning. Det innebär att denne ibland kortsluter ledningsmetoden på ett sätt som i ett skarpt läge varit fullt rimligt men som samtidigt skapar problem avseende, den relativt sett nybildade, stabens möjligheter att träna in sin grundmetod.

Ett annat relaterat problem är att staben inte arbetar nära brigadchefen. Byte av chef påverkar som noterats ovan stabens arbetsmetod. Det tar tid att utveckla samspelet mellan chef och stab vilket givetvis inte underlättas av avståndet.

Stödet avseende ledningssystem är för närvarande inte tillfredställande. Hittillsvarande ledningssystem har dragits tillbaka samtidigt som införandet av det nya har skjutits framåt i tiden. Det innebär att det för närvarande saknas ett relevant tekniskt ledningssystem. Till viss del ansåg deltagarna att detta nog kan utnyttjas till sin fördel. Dels som teambuilding och dels som en repetition och övning av grundmetod - att leda "manuellt". Trots detta borde det möjligen ha föregåtts av utbildning och inte direkt tillämpat under BrigStri 2014⁴. Vidare kommer det att påverka förmågan att leda m.h.a. ledningssystem. Teknikstödet påverkar ledningsmetoden och när det nya ledningsstödet införs, preliminärt 2016, kommer det att krävas viss tid innan staben återbyggt sin förmåga.

⁴ Detta upplägg var ett val som brigadstaben gjorde för att kunna nyttja systemet i så hög grad som möjligt när det fanns tillgängligt.

5.3. Organisationen.

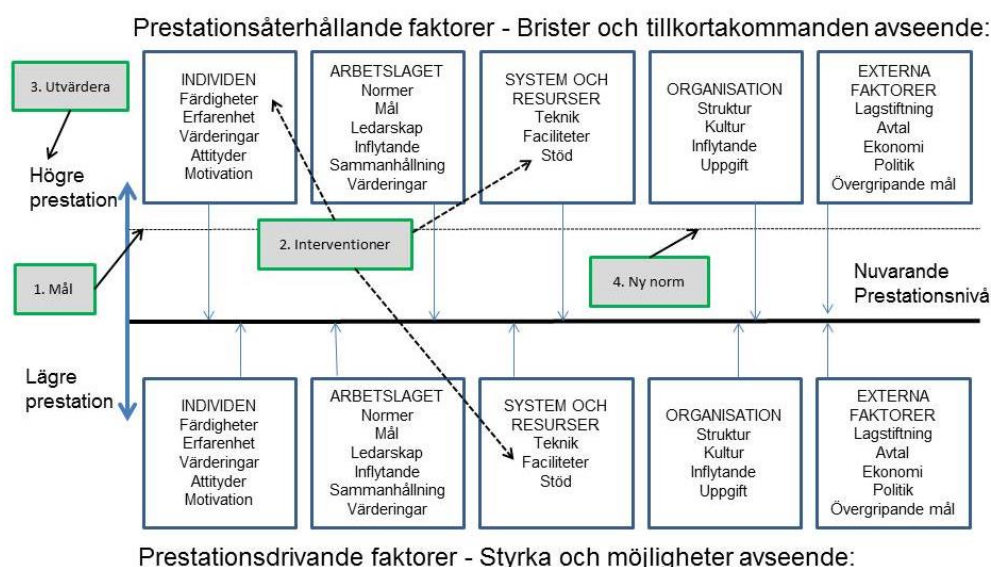
Bakgrund. Viktiga faktorer att beakta när det gäller organisationen är kommunikation, arbetsgrupper, behov av olika former av ledarskap samt hur organisatorisk förändring och utveckling hanteras. Tabell 3 ger en översiktlig bild över några överväganden som bör göras avseende dessa faktorer (Jewell, 1998).

Tabell 3. *Olika faktorer att beakta avseende organisationen med överväganden*

Faktorer att beakta avseende organisationen	Överväganden
Organisatorisk kommunikation	• Tekniska stödsystem • Organisationens kultur • Relationen mellan medarbetare • Regler och policy • Belöning och feed back
Gruppen/arbetslaget i organisationen	• Formella och informella grupper • Sammanhållning • Gruppnormer • Arbetslagets påverkan på prestation, tillfredsställelse, avgångar etc. • Beslutsfattande inom arbetslaget (Jfr CTEF)
Olika orsaker till behov av ledarskap	• För att hantera ”ofrånkomliga” brister i organisationens rutiner och handlingsregler. • Vara en länk mellan olika delfunktioner inom organisationen • Vara en länk mot organisationens omgivning. Säkerställa resurser samt påverka. • Hantera organisationens dynamik utveckling. Minimera negativ påverkan och säkerställa positiv utveckling • Personalhantering. Personalomsättning, individernas utveckling, anpassning, engagemang och välbefinnande.
Organisatorisk förändring och utveckling	• Ledning av förändringsprocessen • Förändringens målsättning och utvärdering – Identifiera behov och målsättning – Interventioner. – Utvärdering – Kontinuerlig förändring eller dynamiska jämviktstillstånd: ”Frysning” av läget. (Se Figur 12)

Hantering av förändring och utveckling har givetvis varit en central utmaning för staben under perioden 2012-2014. Mycket förenklat kan ”ledning av utveckling” ses som att hantera ett ”kraftfält” mellan faktorer (Lewin, 1952) som är prestationsåterhållande – d.v.s. brister och tillkortakommanden som motverkar att organisationen ska prestera optimalt – och faktorer som är prestationsdrivande – d.v.s. styrkor och möjligheter som gör att organisationen presterar optimalt (Figur 12). Generellt kan dessa faktorer dela in i individen, arbetslaget, system och resurser, organisationen samt externa faktorer. Vid en varje given tidpunkt är kraftfältet i balans i meningen att prestationsåterhållande och prestationsdrivande faktorer balanseras på en viss prestationsnivå - ett dynamiskt jämviktstillstånd. Utmaningen för ett strukturerat förändrings- och utvecklingsarbete är då att utifrån en (1) definierad målsättning identifiera och genomföra en rad (2) interventioner. Effekten

av dessa interventioner ska sedan (3) utvärderas relativt målet. Den avslutande utmaningen är sedan att långsiktigt säkerställa den nya prestationsnivån (4).



Figur 12. Ledning av utveckling: att hantera och förändra prestationsåterhållande faktorer prestationsdrivande faktorer

Stabens erfarenheter avseende organisationen inklusive organisationsstruktur, kommunikation, ledning, organisatorisk förändring och utveckling.

Uppfattningen var att Försvarsmakten vid ingången av 2012 hade tappat förmågan att leda brigadförband. Ett visst återtagande har skett men det är fortfarande en lång väg att gå. Inom staben har det jobbats mycket aktivt när det gäller en att driva en strukturerad förändringsprocess och att finna former för informationsspridning.

Ett problem i sammanhanget är att ”fundamenten” ändras hela tiden. Förutom en hög personalomsättning, vilket berörts tidigare, gäller det även andra aspekter. Till exempel har det hänt att brigaden vid fått övningsledande uppgifter vid tillfällen då deltagarna förväntat sig bli övade⁵. Även om sådant ger en viss samövning begränsar det möjligheten till att på ett bra sätt pröva nya lösningar.

Deltagarna upplever också att målbilden är oklar. Ett exempel som lyftes fram var ledningsförmåga; ”vad innebär förmågan att leda?” Begreppet uppfattas och definieras olika. Deltagarna upplevde att det var svårt att översätta begreppen till duglighetsmodellen. Nyckeln är att målbilden för staben måste dialogiseras för hela ledningskedjan inom Försvarsmakten. Deltagarna ansåg att det varit brister avseende detta. Upplevelsen är att det existerar olika uppfattningar på olika nivåer avseende vad som krävs av staben och vad som är ”god” ledning.

⁵ Noteras bör att det hela tiden varit meningen att brigadstaben skulle vara övningsledning vid de tillfällen när den fyllde den funktionen. Men ansåg sig kunna öva staben på ett ändamålsenligt sätt genom att ställa rätt stabsinterna målsättningar vid dessa övningar. Möjligen hade detta kunnat kommuniceras tydligare.

Brigadstabens plats i ledningsstrukturen är mycket viktig. Ska brigadstaberna vara underställda, som nu P4 och I19, eller ska det vara underställt Markstridsskolan (MSS) eller någon annan⁶? Oavsett lösning så uppstår lätt en situation med oklara befälsförhållanden mellan förbandet brigadstaben, kravställande chef, bemanningsansvariga förband och P4/I19. Detta påverkar utveckling, bemanning etc. Några exempel på problem som uppstår är exempelvis:

- Att det i många fall är oklart för den enskilde vem som har personalansvaret när det gäller ansökan till kurser och utbildning.
- ”Brigadstabsinterna” omfördelningar av befattningar kan skapa vakanser som ska besättas av bemannande förband.
- Med nuvarande organisationsstruktur finns en risk att vakanser inom ”orten” men utanför brigadstaben prioriteras som en följd av lokala överväganden inom P4/I19.
- På ett liknade sätt finns en risk att administrativa uppgifter som normalt ligger på regementet får hanteras istället för brigadens kärnuppgifter.

Slutligen nämndes också utmaningen att skapa en organisationskultur för det nya förbandet. Det har varit naturligt att försöka bevara skaraborgsbrigadens förbandsanda. Åsikten om detta är rätt eller ens viktigt varierar dock i hög grad. Förbandet är sammansatt av en stor mängd individer med bakgrund från flertalet av armens förband. Problemställningen är väl möjligen i någon slags objektiv mening av mindre vikt men betydelsen av en organisationskultur som kan accepteras av alla ska inte underskattas.

⁶ Det finns rationalitetsvinster för PROD-organisationen med att lyda under MSS. Fördelarna med en sådan lösning för insatsorganisationen är möjligen mindre tydliga.

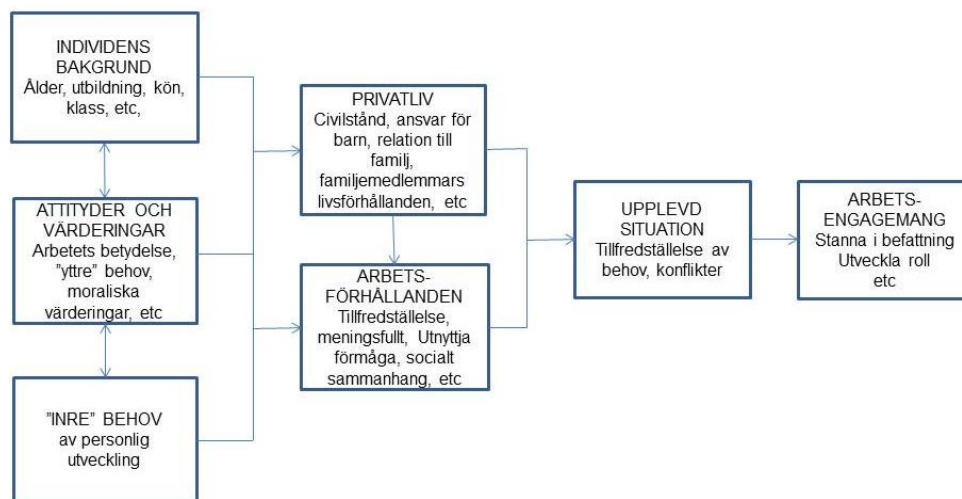
5.4. Konsekvenser av interaktion mellan individen och organisationen.

Bakgrund. När det gäller konsekvenser av interaktionen mellan individen och organisationen bör bland annat frånvaro, avgångar, arbetsengagemang, arbetstillfredsställelse samt individuell utveckling och livskvalité beaktas. Tabell 4 ger en översiktlig bild över några överväganden som bör göras avseende dessa faktorer (Jewell, 1998).

Tabell 4. *Olika faktorer att beakta avseende o interaktionen mellan individen och organisationen med överväganden*

Faktorer att beakta avseende organisationen	Överväganden
Frånvaro	• Normer • Arbetssituation • Hemförhållanden
Avgångar	• Personlig investering i jobbet – tex för karriär eller löneutveckling • ”Kostnad” för att stanna i organisationen • ”Belöning” för att stanna • Tillgång till alternativa tjänster
Engagemang	• Se Figur 13.
Arbetsstillfredsställelse	• Exempel på källor till arbetsstillfredsställelse: – Prestationsberoende: Stolthet, vad man åstadkommer, utveckling, utmaning – Oberoende av prestation: Tjänstgöringsort, arbetstidens fördelning, arbetsmiljö, förmåner – Påverkan på prestation: Arbetsbelastning, arbetskamrater, säkerhet
Individuell utveckling	• Karriärplanering • Kompetensutveckling • Stöd
Livskvalité	

Organisationens bör ha en förståelse för vilka faktorer som bidrar till individernas engagemang i sina uppgifter. Detta varierar från fall till fall och bör förankras i ett vidare sammanhang (Figur 13). Individens bakgrund, attityder och värderingar samt behov av utveckling utgör viktiga grundfaktorer. Dessa påverkar hur individen uppfattar såväl sin arbetssituation som hur väl privatlivet fungerar. Den sammanvägda kalkylen i termer av hur tillfredställande situationen är samt i vilken grad konflikter förekommer mellan arbete och privatliv har stor påverkan på i vilken utsträckning man engagerar sig i arbetet.



Figur 13. Faktorer som påverkar arbetsengagemanget

Stabens erfarenheter avseende konsekvenser från interaktionen mellan individen och organisationen inklusive frånvaro, avgångar, arbetsengagemang, arbetstillfredsställelse, individuell utveckling och livskvalité.

Övergripande menade deltagarna att det finns en livskvalité i arbetet inom Försvarsmakten. En viktig grund till detta är att det finns ett bra avtal i botten med bland annat stor möjlighet till träning under arbetstid och en respekt för arbetstidsplaneringen. Men det beror också på innehållet i arbetsuppgifterna och utbytet från kollegorna. Detta framfördes även av deltidstjänstgörande stabemedlemmar, det finns en stolthet i att få tillhöra Försvarsmakten och ett förband.

Deltagarna framförde dock även att de upplever att fler och fler slutar på grund av att man inte längre tror på möjligheterna att Försvarsmakten kan lösa sin uppgift. Huvudorsaken är Försvarsmaktens krympande resurser. Deltagarna upplever också att det är de "duktiga" som slutar. Det är emellertid inte ovanligt att man övergår till civil tjänst men fortsätter med samma arbetsuppgift. Inom funktionen ledningssystem finns det många exempel på de som slutat och blir konsulter i samma projekt som man jobbat i som Försvarsmaktsanställd.

Ungefär hälften av personalen veckopendlar. För vissa har detta utvecklats till att bli, mer eller mindre, en livsstil. Man ser att förhållandet till livspartner fungerar bättre. "Bägge får egen tid". För andra utgör pendlingen en stor utmaning avseende utsikterna att få familje- och privatliv att fungera.

Sjukfrånvaron är låg på pappret men det beror på att man i hög grad utnyttjar det "berg" av övertid och annan kompensationsledighet som de flesta bygger upp. Egentligen är ju detta inte tillåtet men alternativet att ta ut tiden vid annat tillfälle anges inte kunna fungera.

Överlag så ansåg deltagarna att det inom staben fungerat bra avseende möjligheten att kunna ta ut ledighet för övertid och övningsdygn. Det har aktivt tagits ansvar för att detta ska vara möjligt och att det också sker. De upplever en flexibilitet i detta avseende gentemot individens olika behov.

I stor utsträckning så är normen att alltid svara i tjänstetelefonen, även under ledig tid. Är det personalfrågor så hanteras detta direkt. Samma sak gäller e-post som numera kan tas emot i tjänstemobilen. Många väljer att kontinuerligt kolla mail även under ledighet då de upplever att det är en fördel att hinna mentalt förbereda sig på de ärenden som är aktuella. Det är dock inte tvingande att ha funktionen att ta emot e-post i telefonen och det finns heller inget uttalat eller outtalat krav att man ska vara tillgänglig under sin fritid utöver gängse beredskap. Det finns två distinkta förhållningssätt, de som lägger undan tjänstetelefoner och de som väljer att vara tillgängliga.

När det gäller planer för individuell utveckling har det, som noterats tidigare, funnits brister. Ett arbete för att förbättra detta har dock initierats och upplevelsen är att situationen blivit bättre, främst för de som är relativt nya inom Försvarsmakten. För äldre samt sektionschefer och uppåt är situationen inte lika bra. Vidare har utvecklingsplaner haft ett stort fokus på utveckling av chefer. Nu börjar även motsvarande utvecklingsplaner för funktioner att formas.

Ungefär hälften av staben, reservofficerare och GSS/T, är tidvis tjänstgörande. Reservofficerarna har upplevt att det fram till 2012 varit ett svalt intresse för deras engagemang. Det fanns inte heller, som man uppfattade det, då någon uttalad strategi inom Försvarsmakten avseende reservare. Många försvann i samband med att man, för fortsatt reservofficersanställning, avkrävdes att vara beredd att ställa upp på internationell tjänstgöring. I efterhand upplever deltagarna detta som ett ställningstagande som var onödigt och i realiteten till intet förpliktigande. Informationen kring detta kunde ha varit bättre och mer nyanserad.

Situationen avseende reservofficiärens roll i förbandet och deras engagemang har dock blivit bättre. Ett omtag har gjorts och det håller, i likhet med utvecklingsplaner för fast anställda, på att växa fram mer långsiktiga planer kring hur de ska nyttjas i kommande övningar. Det poängterades att väldigt små åtgärder, t.ex. kontinuerlig information via sociala media, ofta gör stor skillnad.

Staben har jobbat aktivt med att välja de reservare man vill ha. Spridningen av förbandstillhörighet för reservofficerare från förband med bemanningsansvar är dock ett problem från stabens perspektiv.

6. Sammanfattning av erhållet resultat.

Sammanfattningsvis har resultatet inte visat på någon höjning i det självdiagnostiska test avseende ledningslagens möjligheter att utföra ett effektivt arbete som använts under de övningar som följts 2012-2014. Det är inte i linje med vad som förväntades. I takt med att staben samövas så borde stabsmedlemmarna uppleva att förutsättningarna för arbetet förbättrats.

Vilka förklaringar finns det till det erhållna resultatet?

Baserat på utfallet från de workshops som genomfördes under Brigstri 14 framträder framförallt två möjliga förklaringar.

Hög personalrörlighet. Personalrörligheten har varit högre än vad som förutsågs när processen inleddes. Dels har det handlat om att få till en långsiktig plan för rekrytering och bemanning av staben. Det har det funnits olika strukturella hinder för att kunna ha en någorlunda framförhållning avseende vilka individer som ska bemanna staben. Vidare har det varit svårt att behålla personal, särskilt de som haft tidsbegränsade placeringar som bygger på bemanningsuppdrag. För många av dem har den familjesociala biten inte varit acceptabel, särskilt inte under de former som gällde i samband med införandet av insatsorganisation 2013. Konsekvensen blev att många då inte fullföljt hela den planerade befattningstiden. Slutligen har truppförande brigadchef av olika anledningar växlat ett flertal gånger under perioden. Vem som är brigadchef har en stor inverkan på hur staben förväntas arbeta. Då staben under perioden varit i ett inledande uppbyggnadsskede har detta medfört svårigheter att skapa en ”grundmetod” som staben kan anpassa sig ifrån.

Uteblivna övningar. Flera planerade övningar har utgått eller fått ett annat fokus än planerat. Även om det varit positivt med en insatsorganiserad stab då det leder till att personalen samarbetar i den dagliga verksamheten kan detta inte kompensera för uteblivna övningar i taktisk brigadledning. Vidare har staben i många fall fått agera övningsledning. Även om detta varit enligt plan och ger en viss samövning så kan det inte ersätta erfarenheter från att leda taktiskt.

I sammanhanget är det viktigt att poängtera att det är organisationens individer som övas, utbildas och samtränas. Inte förbandet och dess funktioner. Att förbättra samspelet mellan individer och hur de använder metoder och stödjande teknik i samverkan är en viktig del av träningen. Byts individerna ut försvinner den intränade förmågan i hög utsträckning för att återgå till en basförmåga som bygger på möjligen kompetent men ej samövad personal. Under förhållanden med en hög personalrörlighet och låg övningsintensitet är därför möjligheterna att utveckla förbandets förmåga begränsad.

Prestationsvärderingens validitet. Givetvis finns det en risk att CTEF instrumentet inte är tillräckligt känsligt och inte lyckats fånga förändringen. Emellertid visade resultatet på att det kunde differentiera mellan typorganisationer. Vidare så är mönstret konsistent – samma profil återkommer övning efter övning. Rimligen verkar det osannolikt att deltagarna då svarat slumpmässigt på skattningarna. Det finns dock anledning att utforska möjligheten att utveckla instrumentet så att det på ett tydligare sätt mäter situationen mot en tidigare erfarenhet – är situationen oförändrad, förbättrad eller försämrad.

Slutligen har resultaten visat på värdet av strukturerade uppföljningar av erhållna i syfte att identifiera potentiella åtgärder för att komma tillrätta med identifierade problem. Överlag så visade resultaten på sektionspecifika “profiler” avseende vilka utmaningar dessa har att möta. Slutsatsen var därför att analysen av vilka åtgärder som behöver vidtas utifrån erhållna resultat bör brytas ner till stabssektionsnivå och inte enbart ske på övergripande brigadstabsnivå.

7. Diskussion och förslag till åtgärder.

En av AVALO-projektets målsättningar var att utveckla ansatser för att värdera ”agil ledningsförmåga”. Förbandets förmåga, avseende såväl ledning som andra aspekter, definieras i hög grad av individernas kompetens. En kompetens som erhålls till följd av praktiska erfarenheter över tid. Det erhållna resultatet är därför knappast förvånade. Svårigheter att behålla individer i befattning under tillräckligt lång tid begränsar möjligheten att bygga upp djup kompetens. Om detta understryks av vad man upplever som bristande omfattning på övningar så är det också rimligt att förmågeutvecklingen inte motsvarar vad man förväntat sig.

Projektet AVALO slutfördes 2014. Det hade en inriktning mot armétaktisk ledning. Studier kring agil ledningsförmåga fortsätter delvis i annat projekt men med då med marin inriktning. Slutsatser från den mer än treåriga studien bör dock rimligtvis vara intressanta för samtliga arenor och även till stor del relevanta för alla nivåer inom försvarsmakten.

Ett antal generella slutsatser och förslag på åtgärder kan föras fram utifrån de resultat och erfarenheter som kom fram ur brigadsstabsstudien.

7.1. Bemanning och inskolning i befattning.

Även om studien har fokuserat på en brigadstab är bemanningsproblematiken relevant för alla kategorier av personal i Försvarsmakten. Behov får ses likartade oavsett ”nivå” i organisationen. Att rekrytera och behålla soldater i det nya insatsorganiserade försvaret har ju exempelvis visat sig vara ett problem.

Styrkor. Det som genomgående har lyfts fram som positivt är att organisationen är insatsorganiserad. Rekrytering och inskolning i befattning sker inte mot en ”fredsbefattning” utan mot den roll man ska verka i när Försvarsmakten löser sina uppgifter i strid och andra krissituationer.

Utmaningar. Studien har identifierat ett antal utmaningar avseende rekrytering och bemanning.

- En översyn av arméns övnings- och träningstrappa måste göras. Detta för undvika resursbrister både avseende pengar och personal. Vidare understryks behovet att utveckla och utforma kostnadseffektiva alternativ till traditionella övningar.
- Individerna upplever ofta brister avseende långsiktiga individ- och tjänstgöringsplaner. Även om man ser att åtgärder är på gång så lyfts det fram som ett centralt problem. Problemet är extra viktigt för tidvis tjänstgörande personal då dessa även har att planera sitt civila arbete eller sina studier. Frånvaron av en relevant individplan blir i praktiken ett incitament att avbryta sin tjänstgöring vid Försvarsmakten. Brigadstaben har exempelvis pekat på risken att förlora stabsassistenter. En kompetens som är svår och kostsam att bygga upp.
- Samtidigt är det viktigt att nämna att det i vissa fall finns incitament som motverkar en egen aktiv planering av individen. Lönemässigt kan det ofta löna sig att invänta en placering istället för att aktivt söka en befattning.

- En utmaning för enheter som är sammansatta av kompetenser från förband från olika orter är svårigheten att säkerställa en acceptabel familjesituation för individerna. Insatsorganisationen förutsätter att individer antingen pendlar eller har familjer som accepterar att flytta. Om bemanningsproblematiken ska lösas på ett långsiktigt sätt är det viktigt att det finns acceptabla lösningar för individen. Problemet är likartat för tidvis tjänstgörande personal som i hög grad får antas bo på annan ort än förbandsorten. I vissa avseenden så är problemet dessutom accentuerat. Soldater i GSS/T rekryteras ofta strax efter slutfört gymnasium. Under den önskade tjänstgöringstiden händer mycket i individens liv. Man flyttar hemifrån, genomför högskolestudier och/eller introduceras i ett civilt arbetsliv samt, i många fall, börjar bilda familj. Förutsättningen och behoven för att kunna tjänstgöra regelbundet i Försvarsmakten förändras därför i hög grad under denna tid. Lösningar avseende pendling måste därför kunna anpassas flexibelt.

Förslag till åtgärder. Ett antal åtgärder avseende rekrytering och bemanning förslås.

- Initiera ett tvärvetenskapligt och mot Försvarsmaktens praktiskt kopplat arbete med att utveckla och utforma kostnadseffektiva alternativ till traditionella övningar.
- Mer kunskap behövs avseende personalflödet inom Försvarsmakten efter omstruktureringen. Ytterst handlar det om hur Försvarsmaktens förband ska få en hållbar och långsiktig personalförsörjning. Det innebär att förstå vilka faktorer som påverkar rekrytering, avgångar och personalförhållanden. Rimligen är den totala bilden komplex där effekten av de åtgärder som Försvarsmakten kan vidta varierar på grund av befattning, ålder, tjänstgöringsort, civila förhållanden etc. En mer långtgående faktoranalys utgående från empiriska data skulle ge en rikare förståelse för konsekvenser av olika skräddarsydda åtgärder och därmed på ett bättre sätt kunna predicera bemanning.

7.2. Utformning av arbetsuppgifter.

Personal rekryteras för att lösa ett antal arbetsuppgifter kopplade till en befattning. Hur arbetsuppgifter utformas för förbandets personal har givetvis stor betydelse för förbandets förmåga. På kort sikt genom att arbetsuppgifter som är väl anpassade efter individernas förutsättningar är en förutsättning för optimerade prestationer. På länge sikt genom att det ökar sannolikheten att individerna trivs och därmed stannar i sina befattningar under tillräckligt lång tid.

Styrkor. Personalen signalerar överlag att arbetet i sig är positivt. Arbetsuppgifterna är stimulerande. Det finns stor möjlighet att anpassa sin arbetssituation. Arbetsmiljön är överlag bra och möjligheterna till träning och friskvård är avsevärt bättre än på många andra arbetsplatser. Vidare är arbetsmotivationen i grunden mycket hög och alla vill göra sitt bästa.

Utmaningar. Ett antal utmaningar avseende arbetsuppgifternas utformning har identifierats.

- En brigadstab, i likhet med andra stabs- och ledningsförband, har som uppgift att stödja chefen i utövandet av hans ledning och ledarskap av de taktiska enheterna. Hur ledning ska utövas varierar mellan chefer vilket medför att

stabens arbetssätt, och därmed innehållet och formerna för individernas arbetsuppgifter, varierar på motsvarande sätt. Samspelet mellan chef och ledningsförband måste därför övas. I nuläget har brigadchefen en annan primär roll i form av stf Regementschef.

- En relaterad utmaning är behovet av såväl träning för chefer som träning för ledningsförbandens personal. Ena sidan är att chefer behöver träning i beslutsfattande inom ett realistiskt taktiskt sammanhang vilket för staben innebär att ha en förmåga att snabbt anpassa sitt arbetssätt. Den andra sidan är stabens behov av att i ”lugn och ro” få samöva sina grundläggande processer. Något som är en förutsättning för att kunna vara agil och anpassningsbar. Erfarenheten från studien pekar på att de övningar där det är möjligt att öva ledning med full personalstyrka varit svårt att balansera dessa övningssyften mot varandra.
- På grund av planerade systemuppdateringar har ledningsstödsystemet varit begränsat under delar av perioden. Detta har i och för sig medfört att man kunnat öva ledning med grundmetod, med andra ord en situation där teknikstödet fallit bort. Rimligtvis har det gjort staben mer robust mot teknikstörningar och därmed mer agil men samtidigt har det påverkat personalens systemförtroende och motivation.

Förslag till åtgärder. Ett antal åtgärder avseende utformning av uppgifter föreslås.

- Det är viktigt att säkerställa att de positiva aspekterna kring att vara anställd i försvarsmakten bibehålls och vidareutvecklas. Möjlighet att anpassa sin arbetssituation och goda förutsättningar för träning och friskvård är kvalitéer som är viktiga för Försvarsmaktens långsiktiga förmåga att attrahera och behålla personal.
- Modellen för hur man genomför systemuppdateringar av bland annat ledningssystem bör ses över. Om upplägget är att systemet helt plockas bort från verksamheten innebär det, förutom att vanan att arbeta med systemet går ned, stora konsekvenser på personalens motivation.
- Det finns ett fortsatt behov av att hitta former för mer resurseffektiva övningar samt former för upprätthållande av tidvis tjänstgörande personals förmåga och färdigheter. Finns det realistiska alternativ eller komplement till stora ledningsträningsövningar? Hur balansera behovet av chefernas beslutsträning och ledningsförbands möjlighet att träna och utveckla kvalité i ledningsstödet? Initiera en studie kring dessa frågor i syfte att utveckla idéer kring design av övningar och träning för olika befattningshavare.

7.3. Förbandsorganisation.

Ett förband organiseras med målsättningen att erbjuda optimal förmåga givet de förutsättningar avseende personal, utrustning uppgifter etc. som föreligger. Den lösning man initialt väljer kan inte tas som den givet bästa. Hur man succesivt följer upp och utvecklar förbandets organisation blir därför viktigt.

Styrkor. Försvarsmaktens målsättning med att återta förmågan att leda större kombinerade markförband ses som positivt och har stöd av personalen. Den ambition som förbandet haft att söka samarbete för att erhålla en extern och succesiv utvärdering av förmågan över tid har också sett som något positivt.

Utmaningar. Ett antal utmaningar avseende organisationsutformning har identifierats.

- För ett förband som till stor del består av personal som tillförs från andra utbildningsorter och som samtidigt är förhållandevis högt upp i ledningsstrukturen är det en utmaning att få en tydlig ansvarsfördelning när det gäller uppgifter, personalansvar, logistik osv. Även om principen med insatsorganisation ger en viss tydlighet verkar det som att det finns administrativa behov och frågeställningar som är mer av ”fredsmässig” karaktär. För den enskilde medarbetaren är det inte alltid klart vem som är underställd vem i olika frågor.
- En relaterad utmaning är hur man ska långsiktigt ska bygga upp en upp en organisationskultur – det som i dagligt tal brukar benämnas förbandsanda – som alla ställer sig bakom. För många kan det vara en viktig del av yrkesidentiteten och påverkar därmed också yrkeslojaliteten. I fallet med 2. Brigadens stab så har det möjligtvis varit naturligt att bygga vidare på arvet från Skaraborgsbrigaden men det är ingenting som är självklart för all personal. En stor del av personalen har inte bakgrund i det gamla brigadsystemet.
- Ytterligare en utmaning är hur Försvarmakten ska hantera den särskilda typ av avgångar som innebär att personal slutar för att gå över till civil anställning och sedan återvända som konsult åt Försvarmakten. Det finns en uppfattning att, i första hand, personal med teknisk specialistkompetens i många fall blir konsulter åt Försvarmakten med ungefär samma arbetsuppgifter som man hade tidigare. Omfattningen av detta är dock svårt att uttala sig om från denna studies underlag. Vidare i vilken grad detta medför en högre kostnad för Försvarmakten. Under alla omständigheter är det svårt att se att yrkesförbud skulle vara möjligt eller önskvärt när personal slutar frivilligt och utan särskilt avgångsvederlag. Det centrala i detta sammanhang är att man möjligen ska se set som symptom på ett underliggande problem avseende anställnings- och arbetsförhållanden för personalen.

Förslag till åtgärder. Ett antal åtgärder avseende utformning av organisationen föreslås.

- Möjligen finns det skäl att ifrågasätta principen om en i alla avseenden ”fullt ut” insatsorganiserad Försvarmakt. Även om det i grunden verkar ha stöd av personalen kan det i vissa avseenden vara motiverat och mer effektivt med en delvis annan princip kring fredstida stödfunktioner. Det behövs dock ett lite bredare underlag än vad som ges av denna studie varför förslaget är att initiera en översyn kring detta.
- Mer kunskap behövs kring Försvarmaktens utveckling mot ett yrkesförsvaret och samt hur den påverkar och påverkas av förbandens organisationskultur. Förutom omställningen från värnpliktsförsvaret är det även en omställning från en period av internationella insatser som i hög grad påverkat kulturen inom Försvarmakten till ett ”återtagande” av det nationella försvaret som primäruppgift. Förbandsanda eller ”känslan att vara utvald eller särskild” är en viktig komponent i yrkesidentiteten och därmed inställning och lojalitet till yrket, vilket är något som inte bara gäller för Försvarmakten. Det gamla arvet med traditioner från mobiliseringsförsvaret kan inte utan vidare tas för givna då

en stor del av personalen tillkommit i ett senare skede. Vidare är det viktigt att de ”nya” traditioner som byggs upp är i överensstämmelse med Försvarmaktens övergripande värdegrund. Det finns därmed anledning att se över denna fråga.

7.4. Konsekvenser av samspelet mellan individ och organisation

En långsiktig utveckling av en hållbar förmåga hos Försvarmaktens förband förutsätter en balans mellan de organisationens centrala behov av kompetens och lojalitet och de ambitioner och önskemål som är centrala för dem som ska bemanna den.

Styrkor. Som tidigare nämnts så ses Försvarmakten som en i grunden positiv arbetsplats. Arbetet är flexibelt, fritt och omväxlande på ett sätt som är svårt att finna på andra arbetsplatser.

Utmaningar. I tidigare avsnitt i detta kapitel har flera faktorer med bäring på detta tagits upp. Två utmaningar betonas avseende samspelet individ och organisation.

- Den i media uttalade och diskuterade, och även bland personalen upplevda, obalansen mellan resurser och uppgifter påverkar motivationen. Personalen måste kunna tro på verksamheten.
- Att inkludera och kommunicera med de tidvis tjänstgörande i organisationen är en utmaning. De som exempelvis rekryterats till GSS/T etablerar sig åren efter i studie och/eller yrkesliv. Tidvis tjänstgöring kan då bli en uppoffring som på olika sätt kostar. Brister i kommunikationen från Försvarmakten är risken att tappa viktig kompetens och förmåga.

Åtgärder. Även här har ett antal åtgärder identifierats i tidigare avsnitt i detta kapitel som i grunden berör interaktionen mellan individ och organisation. Utöver dessa så föreslås en översyn av hur Försvarmakten på ett bättre sätt ska behålla kontakten med tidvis tjänstgörande personal under tiden utanför Försvarmaktstjänstgöring. Översynen skulle ge underlag för vilka behov av information, resurser etc. som finns.

7.5. Samarbete forskning och förbandsutveckling

Utöver de fyra temaområden som var fokus för den uppföljande diskussionen i workshopserien så har även studien gett erfarenheter från ett samarbete mellan forskning och ett förband under dess utveckling. Man kan anta att denna typ av samarbeten skulle kunna bidra till Försvarmaktens förmågeutveckling både på kort och lång sikt. På kort sikt genom att forskningen ges möjlighet att leverera resultat direkt in i verksamheten samtidigt som forskningsprojekten genomförs i en relevant miljö. På lång sikt genom att det ökar möjligheterna att generalisera och kvalitetssäkra resultat för bredare tillämpning inom Försvarmakten på ett sätt som är förankrat i ett vetenskapligt arbetssätt samtidigt som frågeställningar i framtida projekt kan förankras i praktiska och konkreta problemställningar.

I den aktuella studien var fokus på effektivitetsmätning i verksamheten. Syftet var att succesivt identifiera såväl hinder för positiv förmågeutveckling som möjliga åtgärder för att komma till rätta med dessa. Effekten av dessa åtgärder följdes sedan succesivt upp. Att över tid följa upp eventuella förbättringar av genomförda åtgärder är en generell utmaning som på såväl individ- som organisationsnivå.

Styrkor. Signalen från personalen var att man överlag såg fördelar med att involvera forskare i verksamheten. Man såg värdet av en vetenskaplig ambition med strukturerade och oberoende värderingar. Det ökar förståelsen för forskning bland de som ska tillämpa resultaten samtidigt som det ökar domänförståelsen bland forskare. Möjligheterna till avtappning från forskning till Försvarsmaktens verksamhet ökar därmed samtidigt som det ökar möjligheten att definiera relevanta forskningsprojekt.

Det aktuella verktyget som användes för skattning av ledningseffektivitet gav möjlighet att identifiera ett antal problemområden. Det är i och för sig möjligt att använda andra verktyg men att använda samma över tid ökar givetvis möjligheten att jämföra resultat över tiden.

Utmaningar. Ett antal utmaningar avseende samarbete mellan förbandsutveckling och forskning har identifierats.

- Samarbete kräver aktivt deltagande från bägge parter. Vidare kräver det acceptans hos förbandets personal då det ofrånkomligt alltid i viss mån påverkar eller stör förbandets verksamhet när det löser sin uppgift. Förbandet måste avsätta såväl tid som personal för att delta i forskningsaktiviteter. I den aktuella studien var det en uttalad målsättning att finna metoder som stör till ett minimum. I ett vidare sammanhang är det dock viktigt att beakta vid planering inför gemensamma aktiviteter.
- På samma sätt kan arbetet vara tidskrävande för forskningspersonal. Arbetstidsavtalet är inte anpassat till dygnsövningar på samma sätt som det som gäller inom Försvarsmakten.
- Verksamheten vid ett förband är ofta, åtminstone från ett forskningsperspektiv, komplex. Följaktligen blir analyserna på motsvarande sätt komplicerade. Under studien har exempelvis använts strukturella faktoranalyser som bygger på relativt avancerade statistiska modeller. Det blir då en utmaning att kommunicera och diskutera erhållna resultat när underliggande antaganden och förutsättningar är svåra att sammanfatta på ett kortfattat sätt.
- Den aktuella studien har haft ett fokus på nivån organisation med ingående arbetslag. Men som resultaten pekat på så är många av de problem och utmaningar som identifierats kopplade till individen och dennes förutsättningar. Följaktligen är det en utmaning att utveckla acceptabla ansatser för att studera och följa upp vad som händer på individnivå. Ett exempel skulle vara att kunna följa upp GSS/T över tid.

Åtgärder. Ett antal åtgärder avseende samarbete mellan förbandsutveckling och forskning föreslås.

- Genomför en översyn av möjligheten att integrera relevant i förbandsverksamheten. Det är antagligen inte rimligt att all forskningsverksamhet inom Försvarmakten ska ha en direkt förbandskoppling men i många fall finns fördelar. Överlag borde projekt och studier vara en kontinuerlig och naturlig del i förbandsverksamheten. Förutom en översyn så innebär det rent konkret att sådant samarbete bör preciseras i förbandens verksamhetsuppdrag och inte bara i FoT-planer. Förutom en översyn av den mer långsiktiga FoT är det även en möjlighet att, framförallt, nya förband tilldelas uppgifter och resurser som innefattar
 - Stöd till förbandets uppföljning, värdering, kompetensutveckling
 - Säkerställa att erfarenheter tillvaratas av för forskningens behov.
- En relaterad utmaning är att utveckla arbetsformer för ett mer resurseffektivt stöd till förbandsverksamhet från forskningen. Det finns en potential att utveckla teknik och arbetsformer för att minska behovet av arbetsinsats. Exempelvis skulle ”back office” funktioner till stöd för exempelvis analyser kunna medföra att den personella närvaron vid övningar skulle kunna minskas. Förslaget är därför att initiera ett arbete för att ta tillvara och kapitalisera på framtagna kompetens. Ett sådant arbete innefattar förutom metodperspektivet både ett tvärvetenskapligt och säkerhetspolitiskt perspektiv.

8. Referenser.

- Alberts, D. S., Bernier, F., Farrell, P. S. E., Pearce, P., Bélanger, M., Lizotte, M., ... Phister, P. W. (2014). *C2 Agility SAS-085 Final Report* (No. STO-TR-SAS-085). Paris: NATO STO.
- Allberg, H., Berggren, P., Johansson, B. J. E., Oskarsson, P.-A., Svenmarck, P., Wikberg, P., Gustavsson, P., & Thyni, D. (2014). *Brigade Staff Exercise 2013V: Assessment of Brigade Staff Efficiency, C2-Agility, Dynamic Measurement and C2 Systems*. (No. FOI-RH-1472-SE). Linköping: FOI.
- Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Baranski, J., Goodwin, G., Van Buskirk, W., Berggren, P., & Hof, T. (2010). *CTEF 2.0—Assessment and Improvement of Command Team Effectiveness: Verification of Model and Instrument* (No. RTO TR-HFM-127) (Vol. 323). Paris: NATO RTO. Retrieved from <https://www.cso.nato.int/pubs/rdp.asp?RDP=RTO-TR-HFM-127>
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 1981, 6, pp 309-318.
- Jewell, L. N. (1998). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. Brooks/Cole publishing Company: Pacific Grove, CA.
- Lewin, K. (1952). Group Decision and Social Change. In G. E. Swanson, T. N. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.). *Reading in Social Psychology*, rev. ed. New York: Holt.
- Svensson, E., & Nählinder, S. (2014). Dynamic Measures of Effectiveness in Command and Control. In P. Berggren, S. Nählinder, & E. Svensson (Eds.), *Assessing Command and Control Effectiveness – Dealing with a changing world*. Farnham: Ashgate.
- Svensson, E., & Wilson, G. F. (2002). Psychological and Psychophysiological Models of Pilot Performance for Systems Development and Mission Evaluation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 12(1), 95–110.
- Svensson, E., Rencrantz, C., Marklund, J., & Berggren, P. (2014). Empirical Studies of Command and Control Centres at the Swedish Air Force. In P. Berggren, S. Nählinder, & E. Svensson (Eds.), *Assessing Command and Control Effectiveness – Dealing with a changing world* (pp. 103–125). Farnham: Ashgate.
- Thunholm, P., Berggren, P., & Wikberg, P. (2014). Evaluating the Effectiveness of an Armoured Brigade Staff. In P. Berggren, N. Staffan, & E. Svensson (Eds.), *Assessing Command and Control Effectiveness – Dealing with a changing world* (pp. 141–160). Farnham: Ashgate.
- Thunholm, P., Wikberg, P., & Berggren, P. (2010). *Organisations och Metodförsök avseende 4. Brigadstabens effektivitet mot bakgrund av ny organisation* (No. FHS Skrivelse: 502/2010). Stockholm: FHS.

- Wikberg, P., Berggren, P., Levin, B., Svenmarck, P., Allberg, H., Baroutsi, N., & Thyni, D. (2014a). *Brigade Staff Exercise 2013H and BrigStri14: Establishing a new Brigade Staff 2012-2014. Longitudinal assessment of Team Effectiveness, C2 Agility, Dynamic Measurements and C2 Systems*. (No. In press). Linköping: FOI.
- Wikberg, P., Berggren, P., Levin, B., Svenmarck, P., Allberg, H., Baroutsi, N., & Thyni, D. (2014b). *BrigLTÖ-13Höst and BrigStri14: Establishing a new Brigade Staff 2012-2014. Longitudinal assessment of Team Effectiveness, C2 Agility, and Dynamic Measurements*. (No. FOI-DH--0130--SE). Linköping: FOI.
- Wikberg, P., Svenmarck, P., Allberg, H., & Oskarsson, P.-A. (2012). *Brigade Staff Exercise 2012: Assessment of Brigade Staff Team Effectiveness* (No. FOI-RH-1286-SE). Linköping: FOI.

Bilaga 1. Åtgärder inför LTÖ 2013

Sammanfattning av de åtgärder som genomfördes inför LTÖ 2013 Höst till följd av erhållna resultat från LTÖ 2013 Vår.

Föreslagen Åtgärd och referens till CTEF-fråga	Förväntad effekt	Implementerad åtgärd
Tydlighet i uppgifter. 3. Uppgiftens komplexitet	Tydligheten vid presentation av uppgift mm är inte tillräcklig, en mer ordnad process under det inledande arbetet med en planering tydliggör uppgiften	PUT-utbildning med lärlarled planering av första BrigO:n genomförs vecka 335 (för /K personal).
Förtydliga målsättningar för brigadstaben och för övning både övergripande och nedbrutet. 1. Osäkerheten i situationen 2. Målinstabiliteten är 5. Överensstämelsen mellan organisationens mål och teamets uppdrag 28. Uppgiftslösning inom ramar och syfte	Staben förstärker uppgiften och gör rätt saker.	Målsättningar för 2013-2015 har tagits fram under ledningsgruppens planmöte vecka 319 och kommunicerats till övriga staben under stor stabsorientering vecka 321. (se dokumentet "Målsättningar 2Brigadstaben 2013-2015 daterad 2013-06-17)
Utbilda på DCOS OPS-konceptet (hens roll i genomförandeprocessen, exempelvis planeringen) 6. Ledningsstrukturens tydlighet 42. Beslutsfattande fungerar bra inom staben	Att staben förstår metoden och vi kan tala samma språk.	Del i metodutbildning vecka 335.
Bibehåll den personal som i dag finns i staben 33. Tilldelning av uppgifter till rätt team	Ökad färdighet i organisationen och kunskap om organisationen	Huvuddel av personalen kvar, dock tillförd personal från 3. Brigadstaben
Spridning av kunskaper i staben. Vem gör vad, grundläggande kunskaper i brigadstabens arbete. 40. Beroende av andra team	Vi blir ännu bättre!	Respektive sektion har uppgift att förbereda info om egen funktion för "rundvandring" i början på LTÖ -13 Höst
(G3 Funktioner) Bemanna funktionerna 3. Uppgiftens komplexitet 4. Arbetsbelastningen 39. Intressekonflikter mellan mitt team	Klarare struktur, uppgifterna upplevs mindre komplexa, arbetet mellan sektionerna effektivare. Arbetsbelastning minskar.	Samarbete med 3. Brigadstaben som bemannar våra vakanser under LTÖ 13 Höst (18 st från 3:e är planerade att gå i befattning på 2:a).
(G3) Bredare kunskap avseende funktioner. 39. Intressekonflikter mellan mitt team	Ökad insikt minskar intressekonflikter, bättre resultat.	Samarbete med 3. Brigadstaben som bemannar våra vakanser under LTÖ 13 H
Sektionerna presenterar sig själva, sina uppgifter, hur de arbetar, vad de bidrar med samt behov. 16. Hantering av information 39. Intressekonflikter mellan mitt team	Förståelse för stabsinterna arbetet. Information når rätt mottagare, planering och orderunderlag bättre och lagandan höjs.	Samarbete med 3. Brigadstaben som bemannar våra vakanser under LTÖ 13 Höst (18 st från 3:e är planerade att gå i befattning på 2:a).
Utbilda hela staben på planeringsmodellen 43. Planering för lösande av tilldelade uppdrag	Alla drar åt samma håll. Kvalitén på ordern höjs.	Lärlarled planutbildning för /K personal vecka 335.
(G 3) Arbetar vi efter metoder som är anpassade till en annan personalvolym? (ex bekämpningsprocess). Ytterligare analys behövs av inflojde. 8. Sammansättningen av personal 9. Fördelningen av uppgifter och roller 10. Teamets mognad	Uppgifter/ processer anpassade för "ny" brigadstabsstorlek	Samarbete med 3. Brigadstaben som bemannar våra vakanser under LTÖ 13 Höst för att kunna få riktiga referensvärden för analys. Svårt att avgöra om vår personalvolym är tillräcklig om vi har vakanser.
Kämpa för att minska personalomsättningen 36. Medlemmarna i mitt team skiljer sig från andra team avseende bakgrund 44. Samarbete mellan team	Om personalomsättningen blir hög är det stor risk att denna siffra kommer att nedgå initialt. Siffran kommer alltid att ökas efterhand.	Huvuddel av personalen kvar, dock tillförd personal från 3. Brigadstaben. Genomfört ytterligare kompetensutveckling med del av stabens personal vecka 321
Med små medel kan motivationen höjas. Wellfare såsom kaffebord etc. 23. Motivationshöjande insatser	Glädje, glada soldater jobbar bra.	Gruppering med "komplett" ledningskompani som kan ge oss den servicen t.ex. mässtält.
Höja effekten av vårt arbete (II) 32. Åtgärder i syfte att förbättra teamprocesser	Rätt mtrl finns i rätt hytt/tält, se över antalet i ledningskompaniets KFS (är dessa överssämmande)	Utgår från referensvärden och erfarenheter som drogs vid LTÖ 13 vår som utgångsvärde för gruppering och behov.
Stödet måste vara utbyggt när övningen startar. 7. Organisationens stöd	Bättre resultat.	Utgår från referensvärden och erfarenheter som drogs vid LTÖ 13 vår som utgångsvärde för gruppering och behov.
(TOC) Arbetsutrymmet måste anpassas till den utrustning/ personal som krävs. 4. Arbetsbelastningen 7. Organisationens stöd 39. Intressekonflikter mellan team	Effektivare arbete, bättre struktur.	Utgår från referensvärden och erfarenheter som drogs vid LTÖ 13 vår som utgångsvärde för gruppering och behov.
Mixen tidvis och kontinuerligt tjänstgörande är mycket bra för teamets funktion. 8. Sammansättningen av personal	Resultatet som avdelningen levererar blir bredare.	Bibehållet.

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
164 90 Stockholm

Tel: 08-55 50 30 00
Fax: 08-55 50 31 00

www.foi.se