



ARMÉNYTT

INTRESSEFORUM FÖR MARKSTRIDSKRAFTERNA NR 3 DECEMBER 2011

Artikelserie:
**Första linjens
chefer**

Sidorna 38-46

**Manöver-
bataljoner IO 14**

Sidorna 12-14

**Gästkrönikör
Bo Hugemark**

Sidan 53

RENO 90/122

Sidorna 23-26

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

AI HAR ORDET	4
ARMÉNS UTVECKLINGSPLAN	6
ARMÉNS MANÖVERBATALJONER 2014	12
REGIONAL LEDNING	15
SÄKERHETSARBETE GENOM ATT FÖREBYGGA OCH FÖLJA UPP	20
RENOVERING STRF 90 OCH STRV 122	23
OR-PROJEKTET	27
MARKSTRIDSREGLEMENTE	30
NY MILITÄRSTRATEGISK DOKTRIN	33
STRID I MÖRKER	36
FÖRSTA LINJENS CHEFER	38
MANAGEMENTUTBILDNING	45
ATT LEDA I FÖRÄNDRING	47
EUTM - EUROPEAN UNION TRAINING MISSION SOMALIA	50

Arménytt finns även på:

Försvarsmaktens webbplats
www.forsvarsmakten.se/armenyt

Intranätet - Emil
På startsidan välj "nyhetsbrev" bland
snabblänkarna till vänster

detta nummer av Arménytt fortsätter vi att utforska arméns strategiska frågor - **nationellt försvar, arméns utveckling, ledarskap och internationella insatser.**

Fokus ligger på ledarskap i förändring och nya roller för första linjens chefer. Regementschefen på P4 och två av hans medarbetare reflekterar kring plutonchefens roll. Vi tittar närmare på hur det är tänkt att det centrala chefsstödet ska fungera och på de nya management utbildningarna. Gerry Larsson som är professor i ledarskap under påfrestande förhållanden skriver om att leda i förändring. Vi får också en uppdatering från OR-projektet som utvecklar befodringsbestämmelser och ett system för karriärutveckling för OR-kategorin. Arbetet berör mer än 75% av den militära personalen.

Arméns utvecklingsplan (AUP) fastställs nu i december och Arménytt sammanfattar innehållet och förklarar hur den hänger ihop med Försvarsmaktens styrdokument. Vi tittar närmare på manöverbataljonerna i IO14 och hur det är tänkt med den nya militära regionala ledningsstrukturen.

Inom teknik och materiel beskrivs RENO 90/122 – livstidsförlängande åtgärder för våra stridsfordon.

Arménytt tittar också närmare på nyheterna i den nya militärstrategiska doktrinen och på de nya markstridsreglementena som kommer under 2012.

Både doktrin och reglementen måste implementeras men framför allt diskuteras så att de får genomslag i utveckling, utbildning och träning. Diskutera med dina kollegor eller dela med dig av dina tankar och frågeställningar på Armébloggen.

Jag vill tacka för allas insatser under året som gått och jag ser fram emot ett nytt år med ännu mer diskussion och debatt om arméns strategiska frågor.

Tillsammans starka. Engagera dig!

**Fredrik Ståhlberg, överste,
stabschef arméns taktiska stab**

Innehållsansvarig: ATS och PROD armé

Kontakt: Stabschef Fredrik Ståhlberg

Ansvarig utgivare: Informationsdirektör Erik Lagersten

Omslagsbild: Vinterutbildning i Kvikkjokk 2010. Foto: Anna Norén / Combat Camera / FM

Grafisk formgivning: Maria Norlin FMLOG APSA Grafisk produktion



Foto: Schweiziska Försvarsmakten

AI har ordet

Inom ramen för Öppenhet – Resultat - Ansvar avser jag i denna inledning redovisa min syn på läget i armén 2011 samt de utmaningar som ligger framför oss 2012 och det arbete som görs för att utveckla verksamheten.

Ledarskap

Försvarsmakten (FM) genomgår den största förändringen sedan värnplikten infördes 1901 när vi nu får ett frivilligt försvar. Dessutom återinför vi specialstofferaren efter närmare 30-års frånvaro. Det krävs ett gott ledarskap av chefer på alla nivåer för att verksamheten skall fungera samt för att förbandsanda och god stämning skall råda under omställningsprocessen.

Generellt är det krävande för chefer att hantera sin personal i samband med omfattande förändringar och när ledarskapet sätts på prov. All erfarenhet pekar på vikten av tydlig och ärlig information för att skapa förtroende.

Chefer på alla nivåer måste leva upp till de grundläggande ledarskapskraven: var föregångsman, våga vara chef och ta ansvar, skapa förbandsanda, uppnå resultat, var modig samt lyssna och bry dig om din personal. Det är dessa ledarskapsegenskaper som jag vill att chefsutvecklingen skall fokusera på under kommande år.

Öppenhet

Viktigt att vi fortsätter att arbeta med att växa i volym och förmåga tillräckligt snabbt inom ramen för insatsorganisation 2014 (IO 14). Jag bedömer att vi i slutet av 2014 kan ha en personaluppfyllnad om maximalt 65 %. Lika viktigt är att träning och övning för att kunna genomföra väpnad strid i höga konfliktnivåer med kombinerade vapen fortsätter. Tillsammans kommer detta att påverka vår förmåga att såväl vara samövade i bataljon som att ha anbefalld brigadledningsförmåga.

Systemet med tidvis tjänstgörande soldater (GSS/T) är centralt för att armésystemet ska fungera och att IO14 kan bemannas. Flera förband har under 2011 varit framgångsrika i att rekrytera GSS/T-soldater med interimskontrakt och att genomföra krigsförbandsövningar (KFÖ). Här finns flera goda exempel på kreativt rekryteringsarbete och väl genomförda övningar. Nu måste alla förband skruva upp sina ansträngningar

”
Som chef kan man delegera en uppgift men aldrig delegera ett ansvar. Både lokalt och centralt behöver chefsutveckling vara en fokusfråga för att vi skall kunna hantera dagens och morgondagens utmaningar.

för att rekrytera ännu fler GSS/T och, ännu viktigare, genomföra verksamhet med dem under 2012.

Som jag tidigare redovisat i Arménytt (nr 2, 2011) är det avgörande att få klart bestämmelser och beföringsgång med mera för specialistofficerarna (*Läs mer om OR-projektet på sidan 27*). Därutöver måste det administrativa trycket på plutons och kompanichefer ses över. (*Läs artiklar om första linjens chefer med början på sidan 38.*)

I den sistnämnda frågan anser jag att FM skall tillsätta en utredare som granskar situationen och som återkommer med tydliga och konkreta förslag redan till våren 2012. Här har det tagit för lång tid. En snabb 75 % lösning är bättre än en 100 % om något eller några år. Ett nära samarbete med förbanden är en avgörande framgångsfaktor.

Resultat

Det är viktigt att redovisa vad vi har uppnått tillsammans. Det finns mycket vi kan vara stolta över även om allt inte kan redovisas här. Samtidigt finns det en hel del att ta tag i under 2012.

Låt mig reflektera över några viktiga resultat 2011:

- Vi har kommit en bit på väg när det gäller nationell försvarsplanering.
- Fältövningsverksamheten i syfte att hantera taktik, förmågeutveckling och lokalkännedom har vidareutvecklats och en väl genomförd fältövning i MSS regi genomfördes i höstas.
- Armén har erhållit 69 officerare och 36 specialistofficerare.
- Vi har fortsatt att anställa soldater så att vi till årsskiftet har cirka 2000 heltidstjänstgörande soldater och dessa är positiva till verksamheten vid respektive förband.
- Bedömt kommer drygt 2000 interimskontrakt ha tecknats och flera hundra soldater vid huvuddelen av arméförbanden har på frivillig grund genomfört någon form av KFÖ.

- Reglementsarbetet har tagit stora steg vilket redovisas i separat artikel i detta nummer av Arménytt på sidan 30.
- Armén har tillförts bland annat: nya ingenjörbandvagnar, splitterskyddad grävlastare varav två har skickats till insatsen i Afghanistan, 40 protectorsystem varav 3 integrerats på personterrängbil 6 och skickats till Afghanistan, samt skalplagg 08. Första serien av nya stridsvästar och nya minsökare, med förmåga att känna av icke metalliska laddningar, samt taktiskt UAV-system har tillförts Afghanistanstyrkan. Vilken också har tillförts ett 30-tal Personterrängbil 6. Vidare har fyra stridsvagnar (pluton) utrustade för internationell beredskap iordningsställt.

Ansvar

Som chef kan man delegera en uppgift men aldrig delegera ett ansvar. Både lokalt och centralt behöver chefsutveckling vara en fokusfråga för att vi skall kunna hantera dagens och morgondagens utmaningar. En viktig del i att ta ansvar är att fokusera på sin uppgift och alltid göra sitt bästa med det man har.

Generellt för oss alla som medarbetare i Försvarsmakten, militära och civila, så gäller det att ta ansvar där man själv är. Sök information och håll dig uppdaterad på läget under pågående omstrukturering. Ta ansvar för vår materiel som är en väsentlig del av vår insatsförmåga. Håll dig i fysisk trim och därmed insatsberedd och ha verksamhetssäkerheten i fokus, kolla och dubbelkolla.

Jag vill tacka all personal i armén för vad vi tillsammans uppnått 2011. Ni är alla värda stor respekt för genomfört arbete och uppnådda resultat.

God Jul och Gott Nytt År!

Generalmajor/Arméinspektör
Berndt Grundevik

ARMÉNS UTVECKLINGSPLAN

Vad är AUP?

I december fastställs Arméns utvecklings plan (AUP) 2012. Planen sammanfattar, på ett och samma ställe, nuläge och planerad inriktning för markstridsförbanden så att Armén, Hemvärnet och delar ur Flygvapnet och Marinen utvecklas åt samma håll. Överstelöjtnant Lars Nilsson vid planeringsavdelningen på Armétaktisk stab förklarar hur det är tänkt.

Av: Maria Pålsson

–AUP är ett internt dokument där Arméinspektören (AI) beskriver sin vilja och inriktning för förband med strid på marken som huvuduppgift och de åtgärder som planeras för den kommande tioårsperioden. Alla förband som deltar i markoperationer utgör AI ansvarsområde i hans roll som Armétaktisk chef. Därför omnämns till exempel lednings-, underhålls- och hemvärnsförband som formellt inte lyder under Armétaktisk chef i AUP.

Beslut om materiel, övningar, förmågor och så vidare tas efterhand inom ramen för bland annat Försvarmaktsplaneringen (FMP) samt verksamhetsuppdraget (VU). Dessa beslut har företräde gentemot AUP.

Årlig uppdatering

–AUP uppdateras varje år och är AI styrdokument för markstridsförbanden. Den ger inriktningar för ut-

vecklingen av arméns förband och system i ett treårigt perspektiv, säger Lars Nilsson.

–Den ger också förslag på fortsatt utveckling i ett tioårigt perspektiv. AUP täcker därför spannet mellan nuläge och målbilderna beskrivna i den långsiktiga perspektivplaneringen (25 år). Allt arbete grundar sig på Försvarmaktens utvecklingsplan (FMUP).

Berör fler än armén

AUP berör inte bara armén utan också flyg- och marintaktiska staber, Rikshemvärnsstaben, förband, skolor och centra samt Försvarmaktens närliggande myndigheter som har kompetens och intresse rörande markoperativ verksamhet som till exempel FMV, FHS och FOI.

Armétaktiskstab (ATS) är redaktör för dokumentet och ansvarar för att arrangera dialoger och seminarier kring innehållet. Tillsammans med produktionsledningens arméavdelning (PROD ARMÉ) omsätts sen utvecklingsplanen i avvägningsunderlag, målsättningsdokument, materielanskaffningsplaner, materielbeställningar, verksamhetsuppdrag, m.m.

AUP innehåller:

- Nulägesbeskrivning med fastställd utveckling
- Framtid med utvecklingsbehov och vägval
- Pågående studier med forskning och teknikutveckling.

Vill du veta mer om hur Arméns utvecklingsplan berör dig? Fråga din chef och håll utkik efter den fastställda AUP som kommer den 15 december!

Vision:

- Tillgängliga, användbara och mångsidiga krigsförband, i komplexa insatser för Sverige,

Målbild

- Arméns krigsförband är utformade för att i brigads ram kunna slå en kvalificerad och konventionellt uppträdande motståndare.
- Armén har god anda och framtidstro.



Vad innehåller AUP 2012?

Av Lars Nilsson

I det första kapitlet uttrycker AI sin vision och målbild för arméförbanden samt prioriteringar för 2012 och framåt.

AI prioriteringar för 2012 och framåt:

- Vidmakthålla arméns anda och sammanhållning samt allas framtidstro.
- Utveckla arméns personalförsörjning med GSS/T, GSS/K, specialistofficerare och reservofficerare.
- Utveckla arméns förmåga till strid i brigads ram i ett markoperativt kraftsamlingsområde inom ramen för det nationella försvaret.
- Utveckla arméns övnings- och träningsplan för att skapa sammanhang och stegring från lägsta till högsta nivå, från fältövningar och muntliga stridsövningar till dubbelsidiga tillämpade övningar.
- Vidmakthålla arméns ordning och reda och personalens personliga färdighet
- Fortsatt kontroll och uppföljning av beredskaps- och mobiliseringsberedskapen i armén.
- Fortsatt aktiv informationstjänst och aktivitet för att skapa delaktighet och förståelse om arméns förmågor och möjligheter.
- Vidmakthålla arméns internationella styrkebidrag med kraftsamling till Afghanistan och Kosovo.
- Fortsatt ledning av de internationella och nationella insatserna.

Kapitel två och tre avhandlar den dokumentkedja som genereras av AUP, där beskrivs bl.a. kopplingen

till krigsförbandsspecifikationer (KFS) och systemutvecklingsplaner (SUP). Där utvecklas också de sex grundläggande förmågorna ytterligare:

- Verkan
- Rörlighet
- Underrättelser
- Skydd
- Uthållighet
- Ledning

Dessa förmågor möjliggör att rätt effekt kan säkerställas och att målsättningarna nås. Dessa grundläggande förmågor är ett sätt att analysera den samlade effekten och skall inte likställas med funktioner, system eller specifika förband.

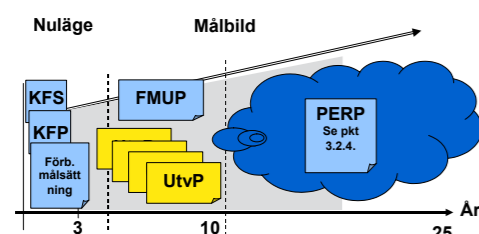
Kapitel fyra är ett av de viktigaste kapitlen i AUP. Här ges en nulägesanalys avseende fastställda materielplaner och kapitlet beskriver bland annat brigadförmåga, utvecklingen mot och intagandet av IO-14, materiel och utvecklingsläget inom de grundläggande förmågorna och förbanden.

Kapitel fem beskriver framtida utvecklingsbehov och utvecklingsvägar. Kapitlet bygger på AI beslut, styrningar och inriktningar för de kommande tio åren.

Avslutningsvis i **kapitel sex** redogörs för studier med anknytning till markstridsförmågan. Här beskrivs när studier eller delstudier skall startas samt när de skall avrapporteras. Även projekt inom Forsknings och Teknik området (FoT) beskrivs i detta kapitel.

Överstelöjtnant Lars Nilsson är ansvarig redaktör för AUP och placerad vid planeringsavdelningen (PLANS G5 utv) på Armétaktisk stab.

Här återfinns utvecklingsplanerna i utvecklingsprocessen.



FMUP - Försvarmaktens Utvecklingsplan
UtvP - Utvecklingsplaner
PERP - Perspektivplanering
KFS - Krigsförbandsspecifikation
KFP - Krigsförbandsplan

Hur hänger styrdokumenten ihop?

Av Lars Nilsson

Riksdag och regering ger uppgifter till Försvarsmakten (FM) genom ett årligt **regleringsbrev**, men också genom **budgetanvisningar, försvarspropositioner och riksdagsbeslut**.

När FM erhållit regeringens styrdokument slutför arbetet med **Försvarsmaktens utvecklingsplan (FMUP)** vid Högkvarterets Ledningsstab (HKV LEDS). Överbefälhavaren (ÖB) fastställer FMUP som blir ett av de viktigaste styrdokumenten inom myndigheten när **utvecklingsplaner** tas fram. **Utvecklingsplaner** utarbetas i huvudsak vid HKV och **systemutvecklingsplaner (SUP)** vid förband, skolor och centra

FMUP beskriver Försvarsmaktens utveckling under kommande tioårsperiod. Strävan är att planen revideras årligen mot bakgrund av:

- regeringens planeringsanvisningar
- ingångsvärden från perspektivplanering (20-25 år framåt)

- resultat från produktionen
- erfarenhet från operativ verksamhet
- insatsorganisationsvärderingen (IOV)

Respektive inspektör (Armé, Marin och Flygvapnet) bryter ner FMUP till en **intern utvecklingsplan inom respektive område**. För markstridskrafterna blir det AUP.

Markstridsförbandens utveckling styrs i huvudsak av två dokument - **Strategiskt styrdokument för Försvarsmakten** och **Försvarsmaktens utvecklingsplan**.

FMUP tillsammans med innevarande års **verksamhetsuppdrag (VU)** utgör underlag för nästa års kommande **direktiv för uppdrag (DUP)**. DUP i sin tur utgör sedan underlaget till det kommande **budgetunderlaget (BU)** som i sin tur utgör underlaget till regleringsbrevet från regeringen. Regleringsbrevet styr sedan i sin tur VU.

Chefen för insatsorganisationen (C INS) beslutar om **förbandsmålsättningar** för krigsförband ingående i en organisationsenhet (bataljon, kompani, motsv.). Förbandsmålsättningen kan till exempel ange vilken typ av nationella och internationella uppgifter krigsförbandet skall kunna genomföra eller vilken beredskap som gäller för aktuellt förband.



Kapitel fyra är ett av de viktigaste kapitlen i AUP. Här ges en nulägesanalys avseende fastställda materielplaner och kapitlet beskriver bland annat brigadförmåga, utvecklingen mot och intagandet av IO-14, materiel och utvecklingsläget inom de grundläggande förmågorna och förbanden. Foto: Anna Norén / FM

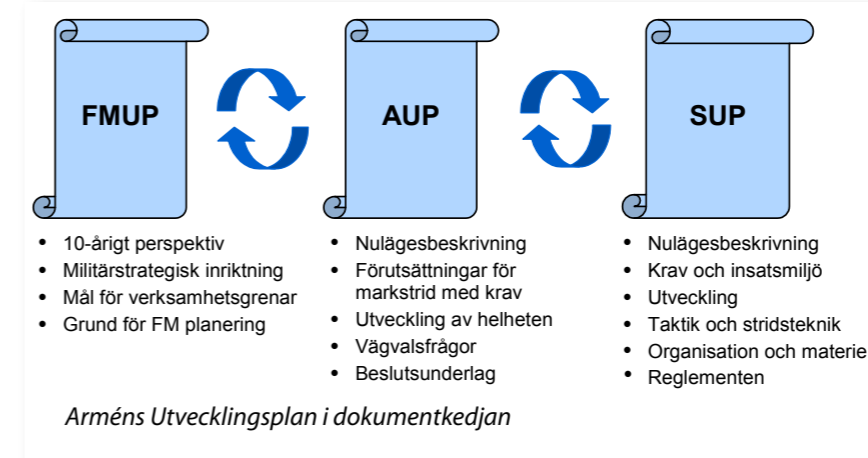


Foto: Torbjörn F Gustafsson / FM

Varje krigsförband skall ha en **krigsförbandsspecifikation KFS** (f.d. TOEM) som baseras på förbandsmålsättningen. Framtagning av KFS sker företrädesvis i treårsintervaller där versionsåret avser det år då förbandet är tänkt att sättas in i insats eller beredskap. KFS tas fram med olika konkretiseringsgrad och finns i följande versioner: utkast, preliminär och slutlig.

Krigsförbanden i sig produceras inte inom ramen för förbandsmålsättningsarbetet utan hanteras i förbandsproduktionen, där också produktionsplanering äger rum. För att styra realiseringen av ett krigsförbands utveckling de kommande åren tas en **Krigsförbandsplan (KFP)** fram. Produktionsarbetet resulterar i ett utbildat och övat krigsförband, som med hjälp av

målsättningsarbetets värdering (**krigsförbandsvärdering, KfV**) kvalitetssäkras, varefter beslut om beredskap eller insats kan tas.



Överstelöjtnant Lars Nilsson är ansvarig redaktör för AUP och placerad vid planeringsavdelningen (PLANS G5 utv) på Armétaktisk stab.

VISION FÖR ARMÉFÖRBANDEN

Tillgängliga, användbara och mångsidiga krigsförband, i komplexa insatser för Sverige.

SWEDISH ARMY VISION STATEMENT

Available, operational and versatile combat units engaged in complex missions for Sweden.



FÖRSVARSMAKTEN

Målbild för arméförbanden

Arméns krigsförband är utformade för att i brigads ram kunna slå en kvalificerad och konventionellt uppträdande motståndare.

En vision innebär ett framtida tillstånd. En målbild är en slutpunkt inom en viss tidsram. Tanken med Arméförbandens vision och målbild är att alla inom markstridsförmågan skall ha en gemensam grundtanke och inriktning att följa. Då vet alla vart vi ska och hur vi ska prioritera.

Arméförbandens målbild är inriktningen för den kommande 10-årsperioden där den viktigaste delen är återta förmågan till strid i brigads ram.

Vad betyder målbilden?

Strid i brigad innebär att alla manöverförband (mekaniserade bataljoner) samverkar med funktionsförbanden (Art, Lv, Ing mm) för att lösa uppgiften. En brigad är cirka 5000 man. Krigsförbanden skall vara inriktade mot insats nationellt, i närområdet och globalt.

Läs mer:

FM Styrdokument

Om regleringsbrevet och andra styrdokument på Försvarsmaktens webbplats. www.forsvarsmakten.se. Klicka på rubriken *Om Försvarsmakten* högst upp och sedan på Dokument i vänsterspalten. Här hittar du alla viktiga styrdokument från doktrin till perspektivplanering och policydokument.

Försvarspolitik

Om försvarspolitik på Försvarsdepartementets webbplats www.regeringen.se/forsvar

Lagar

Om hur förslag blir lag på Riksdagens webbplats. www.riksdagen.se Klicka på rubriken *Lagar* högst upp och sedan vidare till *Från förslag till lag* i vänsterspalten. ■



Foto: Marcus Olsson / FM

ARMÉNS MANÖVER- BATALJONER 2014

Insatsorganisation 2014 (IO 14) innebär förändringar för arméns manöverbataljoner. Dagens mekaniserade och lätta mekaniserade bataljoner samt den luftburna kommer att ersättas av modulära mekaniserade, lätt mekaniserade och lätta manöverbataljoner. Organisationsstyrkan för bataljonerna kommer att minska och det totala antalet bataljoner reduceras från nio till sju.

Av Björn Sundström

Manöverbataljoner i IO 14

Förbanden i insatsorganisation 2009 (IO-09) kommer att utgöra grunden till krigsförbanden i insatsorganisation 2014 (IO-14). Dock kommer förbandens numerär, eller organisationsstyrka, att vara lägre än i nuvarande organisation. Detta påverkar framför allt förbandens logistikenheter. Övergången innebär också att antalet bataljoner reduceras från nio till sju.

Den nya organisationen innebär att dagens mekaniserade och lätta mekaniserade bataljoner samt den luftburna bataljonen ersätts av modulära mekaniserade, lätt mekaniserade och lätta manöverbataljoner.

Stridsfordon 90 ingående i mekaniserad manöverbataljon
Foto: Marcus Olsson / FM



Fristående stridsvagnskompanier

I manöverförbanden finns inga stridsvagnar utan istället organiseras tre fristående stridsvagnskompanier.

Olika fordonstyper

Skillnaden mellan de olika manöverbataljonerna är i huvudsak olika strids- och splitterskyddade fordon och därtill kopplade stridsuppgifter inom brigadsram.

Om man jämför en mekaniserad- och en lätt mekaniserad manöverbataljon så ingår stridsfordon 9040 i mekaniserade manöverbataljoner och pansarerrängbil 360 (tidigare benämnt Armoured Wheeled Vehicle) ingår i lätt mekaniserade manöverbataljoner.

Fordon till den lätta manöverbataljonen utgörs i huvudsak av personerrängbil 6 och personerrängbil 4 i olika varianter. I stridsvagnskompanierna ingår stridsvagn 122.

Uppgift arméförbanden

Arméförbanden ska, tillsammans med övriga stridskrafter, kunna genomföra offensiva, defensiva och stabiliserande operationer i alla konfliktnivåer. Kärnan för markstridskrafterna är manöverbataljonerna.

Typförband IO 14

Manöverbataljonerna i IO-14 kommer att bestå av tre olika typförband:

- Mekaniserad manöverbataljon (4 st)
- Lätt mekaniserad manöverbataljon (2 st)
- Lätt manöverbataljon (1 st)



Pansarerrängbil 360 (tidigare benämnt Armoured Wheeled Vehicle) ingående i lätt mekaniserad manöverbataljon. Foto: FMV

Framtida utveckling

Manöverbataljonerna ska fortsatt utvecklas mot att kunna upptäcka och bekämpa mål under svåra ljusförhållanden samt i urban miljö.

Detta ställer högre krav på utbildning och träning för att nå arméns målbild – att i brigadsram kunna slå en kvalificerad och konventionellt uppträdande motståndare. (se vidare artikel på sidan 7).

Den grundläggande förmågan *verkan* utvecklas också genom att stridsvagn 122 och stridsfordon 90 i alla dess varianter är föremål för renovering och viss uppgradering. (se vidare artikel på sidan 23).

Produktionsorter

- Norrbottens regemente (I19) i Boden - en stående - och kontrakterad mekaniserad manöverbataljon samt ett stående stridsvagnskompani.
- Skaraborgs regemente (P4) i Skövde - en stående - och kontrakterad mekaniserad manöverbataljon, samt ett stående- och kontrakterat stridsvagnskompani.
- Vid Södra Skånska regementet (P7) i Revinge en stående - och kontrakterad lätt mekaniserad manöverbataljon.
- Livregementets husarer (K3) i Karlsborg och Livgardet (LG) i Kungsängen kommer att ha delat produktionsansvar för den lätta manöverbataljonen.

REGIONAL LEDNING

Militärregioner bildas

Samtidigt som Försvarsmakten (FM) har centraliserat ledningen så har övriga samhället decentraliserat. Därför ska FM efter beslut av regering och riksdag inrätta fyra regionala chefer med staber från och med 1 januari 2013. Militärregionerna (MR) kommer att tillgodose militära ledningsbehov samt vara en samverkanspartner till civila myndigheter, organisationer och företag. Projektet Regional Ledning stödjer Rikshemvärnschefen. Arbetet bedrivs nu i ett genomförandeperspektiv med målgång om drygt ett år.

Av Ulf Nordlander

Beslutet att inrätta en regional ledningsnivå i FM är en tydlig ambitionsökning inom insatsorganisation 2014 (IO14). De fyra Militärregionerna (MR) kommer att tillgodose såväl militära ledningsbehov som att vara en samverkanspartner till civila myndigheter, organisationer och företag. Beroendet av stöd är tydligt och ömsesidigt. Just samverkan är inte ett mål i sig för den regionala chefen utan ett medel för att nå resultat.

”Det behövs en territoriellt ansvarig chef”. Konstaterar Chefen INSATS efter en rad övningar och skarpa insatser här hemma i Sverige. ”Vi måste ha en tydligare samverkanspartner från försvaret” säger företrädare för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Och beredskapsansvariga inom länsstyrelserna kommer med samma budskap.

Det har blivit tydligt att en regionalt närvarande och territoriellt ansvarig chef inom Försvarsmakten (FM) saknas. Skälet till detta är att sedan Militärdistriktet lades ner 2005 har beslut och ansvar inom Försvarsmakten lyfts uppåt i ledningskedjan medan samhället i övrigt fortsatt decentraliseringen.

Inom den civila krisberedskapen har främst kommunerna blivit ansvariga för beredskap och skydd av den enskilda människan på den lokala nivån och länsstyrelsernas roll betonas också i regeringens ambitioner. Länsstyrelserna har som geografiskt områdesansvariga rollen att svara för den civila samordningen på regionala nivån.

Fyra militarregioner

Genom inrättandet av MR läggs ytterligare en pusselbit på plats i arbetet med att bygga FM IO 14 och

därmed skapa det robusta samhälle som regering och riksdag beslutat om. Landet indelas i fyra militarregioner (MR) enligt kartan. (Dock kan pågående statliga utredning om Sveriges regionala indelning senare komma att påverka den militära indelningen.) Chefer med stab placeras i Boden, Kungsängen, Revinge samt Skövde med mindre del i Göteborg. Staberna organiseras som insatsförband under de utsedda cheferna som tillika är chefer för Norrbottens regemente I19, Livgardet LG, Skaraborgs regemente P4 samt Södra skånska regementet P7. Dagens fyra Säkerhets- och Samverkanssektioner (SäkSam) och Insatsledning Stockholm inordnas också i de nya staberna.



Stridsvagn 122 ingående i stridsvagnskompani.
Foto: Mats Carlsson / I 19 / FM



Personterrängbil 4 ingående i lätt manöverbataljon.
Foto: Maria Pålsson / FM



Personterrängbil 6 ingående i lätt manöverbataljon.
Foto: Jonas Skär / FM



Beslutet att inrätta en regional ledningsnivå i FM är en tydlig ambitionsökning inom insatsorganisation 2014 (IO14).
Foto: Erik Löfgren / MSB

Uppgifter C MR

Uppgifter för Chefen Militärregion:

- Leda territoriell verksamhet på den regionala och lokala nivån.
- Leda tilldelade underställda förband (hemvärns- eller andra insatsförband).
- Leda regional säkerhetstjänst.
- Samverka med regional och lokala myndigheter, organisationer och företag utgående från det ömsidiga beroendet som finns mellan dessa och Försvarsmakten.

Varje uppgift innehåller i sig många delfrågor. Bland de frågor som särskilt diskuterats kan nämnas territoriell indelning, benämning, lydtnadsförhållande, staborganisation, dimensionering, personalkategori på enskild befattning, former för samverkan, former för säkerhetstjänstens- och underrättelsetjänstens inordnande i den regionala staben med mera.

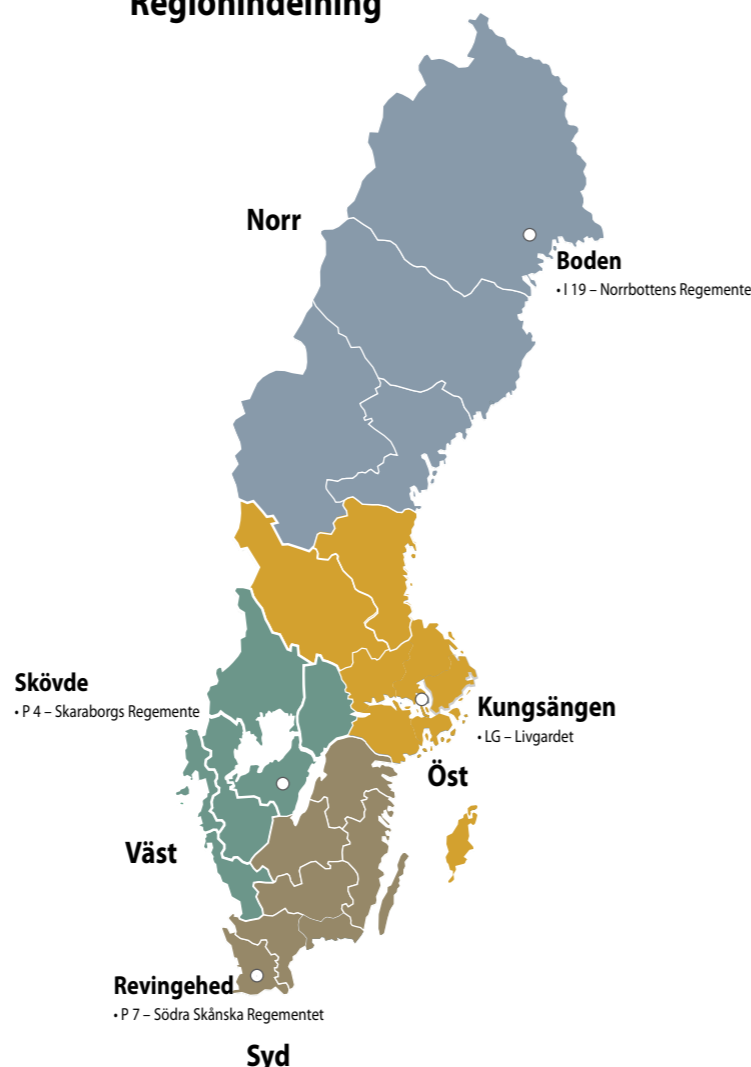
Lednings- och lydtnadsförhållanden

Den regionala ledningen kommer vara direkt underställd chefen INSATS. Genom inrättandet av en territoriell och regional ledning ökar FM förutsättningar

De fyra Militärregionerna (MR) kommer att tillgodose såväl militära ledningsbehov som att vara en samverkanspartner till civila myndigheter, organisationer och företag. Beroendet av stöd är tydligt och ömsidigt. Just samverkan är inte ett mål i sig för den regionala chefen utan ett medel för att nå resultat.

Foto: Erik Löfgren / MSB

Regionindelning



Frågor om VAD staben skall göra är i allt väsentligt klara. Nu återstår att lösa "HUR-frågorna"



Foto: Info MDN / I 19 / FM

för en regional beredskaps- och försvarsplanering som i sin tur bidrar till att höja samhällets krisberedskap. C MR ska kunna leda grundtilldelade hemvärnsförband samt ytterligare eventuellt tilldelade insatsförband främst vad avser bevakningsuppgifter i samtliga beredskapslägen från fred till krig.

Ledning av främst HV-insatser skall i första hand ske inom sekundära insatsriktningar där inte Brigadchef med stab ges uppgift att leda insatsen. I prioriterade insatsriktningar skall C MR stödja den chef som fått rollen att leda insats.

Dimensionering och bemanning

Stabsorganisationen ska ha en anpassad J-indelning där underrättelse- och säkerhetsavdelningen, insats- och samverkansavdelningen, respektive avdelningen för logistik utgör de dimensionerande avdelningarna. Staben ska bemannas främst av kontinuerligt anställda taktiska officerare, några specialistofficerare samt sex civila i respektive stab. Vid insatsorganisering tillkommer främst reservofficerare med taktisk utbildning.

Staben har inga befattningar för nyanställda officerare och skall alltså inte bedriva rekrytering. Staberna i Norr, Väst och Syd är identiska medan staben i Öst är något större beroende på uppgifter, tilldelade resurser och ambitionsnivå.

För att betjäna staberna med transporter, ledningssystem och övrigt stabsstöd organiseras fyra Hemvärnsledningsplutoner som betjäningsförband. Kraven på ledningssystemutbildning av den krigsplacerade personalen är stora.

Former för samverkan

Militärregionerna ska tillgodose FM behov av samverkan med civila myndigheter, organisationer och företag för att tydliggöra FM behov av stöd vid insatser. Detta gäller inte minst inom logistikområdet där samhällets resurser måste nyttjas. Formerna för samverkan på regional och lokal nivå skall utvecklas.

Exempelvis är dagens handbok samverkan inaktuell varför projektet även har i uppdrag att skriva nya FM Handbok Samverkan. Detta arbete genomförs i nära samverkan med insatsstaben och MSB.

Former för undsäk-tjänsten

C MR ska fullt ut överta uppgifterna från dagens Säk-Samsektioner som därmed integreras i den nya staben. Dessutom ska man utveckla formerna för insamling, beredning och delgivning av underrättelser. Dagens Insatsledning Stockholm kommer att integreras i staben för MR Öst.

Nästa steg

Arbetet inriktas nu på att klarlägga utestående frågetecken, iordningställa lokaler och ledningssystem samt på bemanning av organisationen. Redan till årsskiftet 2011-2012 skall fyra till fem personer avdelas för att förbereda inrättandet av respektive MR. Projektet Regional Ledning samordnar det arbete som görs regionalt och lokalt.

Ledningsträning kommer att ske genom att kadror ur staberna deltar i FM ledningsövningar under 2012. I det fortsatta förberedelsearbetet kommer nya och kvarvarande frågetecken att rätas ut. Frågor om VAD staben skall göra är i allt väsentligt klara. Nu återstår att lösa "HUR-frågorna".

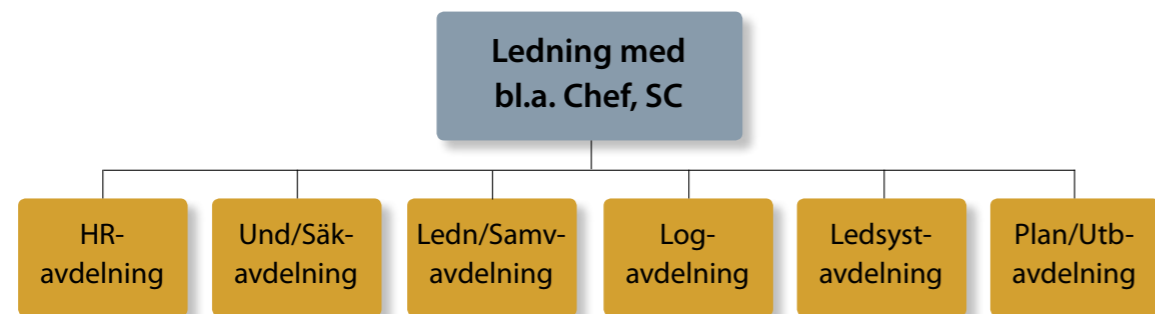
Arbetet med att skriva målsättning, krigsförbands-specifikation (KFS), utforma organisationen, förbereda och inrätta staberna leds av Rikshemvärnschefen Brigadgeneralen Roland Ekenberg med stöd av Projektet regional ledning.

Artikelförfattare är överste 1.gr och ingår i arbetsgruppen Regional Ledning. Han har tidigare varit Försvarsområdesbefälhavare i Norrbotten, projektledare för utveckling av Norra Militärdistriktet och därefter Stabschef vid MD N samt Chef FMLOG.





Det beslutsunderlag som förelåg 2004 visade att en nedläggning kunde vara motiverad. Men det vi känner till nu visar att det behövs en territoriell och regional ledningsnivå, säger Ulf Nordlander. Foto: I 19 / Utbildningsgrupp Västernorrland / FM



Bland de frågor som särskilt diskuterats kan nämnas territoriell indelning, benämning, lydnessförhållande, stabsorganisation, dimensionering, personalkategori på enskild befattning, former för samverkan, former för säkerhetstjänstens- och underrättelsetjänstens inordnande i den regionala staben med mera. Foto: Kenneth Larsson



Foto: Info / FMLOG

En tidigare Forsvarsområdesbefälhavare reflekterar

Uppgifterna till C MR är i många stycken lika de som tidigare ställdes till Forsvars-

områdesbefälhavare och senare till Chef Militärdistriktet. Vi som jobbat inom den särskilda projektgruppen kunde tidigt konstatera att vi behöver inte uppfinna något som redan finns eller funnits, vi behöver bara hitta individer med erfarenhet från liknande verksamhet för att omhänderta och verkställa regeringens beslut.

Var det då fel att lägga ner Militärdistriktet...? Ja och nej. Beslut fattas alltid utgående från de förutsättningar som finns just för tillfället. Det beslutsunderlag som förelåg 2004 visade att en nedläggning kunde vara motiverad. Men det vi känner till nu visar att det behövs en territoriell och regional ledningsnivå.

Problematiken att från central nivå på stor bredd leda enskilda bataljoner ur till

exempel hemvärnet, samordna den militära verksamheten såväl inom FM som med övriga instanser i samhället och att hantera säkerhetstjänsten har visat sig vara en mycket komplex uppgift.

I strävan att stärka samhällets krisberedskap men också för att skapa förutsättningar för att FM skall erhålla det stöd som vi behöver i vår verksamhet behövs enkla och tydliga samverkansformer. Den regionala samverkan är en viktig länk i denna kedja.

Genom inrättandet av Militärregion med chef och stab har därmed lösandet av de uppgifter och förmågor som de tidigare territoriella cheferna (MB; Fo, MD) hade, säkerställts.

Ulf Nordlander

C MR ska kunna leda grundtilldelade hemvärnsförband samt ytterligare eventuellt tilldelade insatsförband främst vad avser bevakningsuppgifter i samtliga beredskapslägen från fred till krig. Under insatsövningen i Malmö 2011 samlades fyra insatskompanier från olika delar av södra Sverige för att bland annat öva på Barsebäck nedlagda kärnkraftverk. Foto: Therese Åkerstedt Tidningen Hemvärnet



SÄKERHETSARBETE GENOM ATT FÖREBYGGA OCH FÖLJA UPP

Försvarets verksamhet är till sin natur ofta farlig. Genom ett förebyggande arbete ska riskerna för olyckor och arbetsmiljörelaterad ohälsa reduceras. Överstelöjtnant Åke Edler på marksäkerhetssektionen förklarar hur marksäkerhetsarbetet är uppbyggt.

Foto: Alexander Karlsson / FM

Det är marksäkerhetssektionen vid produktionsledningens arméavdelning (PROD ARMÉ) som studerar alla rapporter från förbanden och tar fram förslag till åtgärder.

–Vi läser noga de rapporter som lämnas från förbanden i Sverige och också från de som är insatta internationellt. Det handlar om olyckor, tillbud, iakttagelser och naturligtvis förbättringsförslag. Sedan hösten 2009 har vi påbörjat en systematisk uppföljning av alla inlämnade rapporter om olyckor och tillbud. Vi har också påbörjat en uppföljning av de totalt cirka 90 rekommendationer som vi lämnat, säger överstelöjtnant Åke Edler på marksäkerhetssektionen.

Men han slår fast att det alltid är människans kompetens och attityd som är avgörande för säkerheten.

Dödsolyckor gav förändringar

–Under åren 2007-2008 inträffade ett antal olyckor med dödlig utgång. Därför beslutade överbefälhavaren (ÖB) år 2009 om förändringar inom arbetsmiljö- och verksamhetssäkerhetsområdet, förklarar Åke Edler.

De nya rollerna och ansvarsområdena regleras i Försvarens Arbetsordning (FM ArBO), och det innebär bland annat att chefen för produktionsledningen (C PROD) har uppgiften att samordna arbetet med arbetsmiljö och verksamhetssäkerhet inom Försvaretsmakten.

–Dessutom flyttades insatsledningens (INS) verksamhetssäkerhetsavdelning till produktionsledningen (PROD) och en säkerhetssektion upprättades för varje försvarsgren; armé, marin och flyg. Chefen PROD ARMÉ fick också rollen som Försvaretsmaktes marksäkerhetsföreträdare, förklarar Åke Edler.

Marksäkerhetsarbetets tre roller enligt FM ArBO:

1. **Regelgivning och tillsyn:**
Försvaretsmaktes säkerhetsinspektion.
2. **Centrala verksamhetsutövare:**
Chefen för ledningsstaben (C LEADS), insatschefen (C INS) och produktionschefen (C PROD).
3. **Samordning av verksamhetssäkerhets- och arbetsmiljöarbetet:**
C PROD

Marksäkerhetsmanual

Sedan halvårsskiftet 2010 består marksäkerhetssektionen av tre heltidstjänstgörande officerare.

–Vår övergripande uppgift är att föreslå riskreducerande åtgärder för marksäkerhetsföreträdaren så att risker för olyckor och arbetsmiljörelaterad ohälsa kan reduceras, förklarar Åke Edler.

Det centrala styrdokumentet inom marksäkerhetsområdet är Försvaretsmaktes marksäkerhetsmanual (FM MM).

–Manualen är en tillämpning av Arbetsmiljöverkets föreskrift om systematiskt arbetsmiljöarbete. Om lagstiftningen beskriver vad som ska göras så syftar manualen till att redovisa hur arbetet ska drivas, fortsätter Åke Edler.

” Visionen för arbetet är att Försvaretsmaktes verksamhet ska kunna genomföras utan olyckor även om den till sin natur ofta är farlig.

Visionen för arbetet är att Försvaretsmaktes verksamhet ska kunna genomföras utan olyckor även om den till sin natur ofta är farlig. Riskerna ska minimeras, samtidigt som uppgiften lö-

ses. En inte alltid helt enkel ekvation att lösa. Men Åke Edler poängterar att aldrig så tjocka regelverk kan inte ersätta brister avseende kompetens.

Information och åtgärder

När en anmäld händelse analyserats är det marksäkerhetssektionen som informerar förbanden genom att skicka ut information till marksäkerhetsofficerarna.

–Om det ska göras några särskilda åtgärder efter en händelse är det marksäkerhetsföreträdaren som beslutar det. Då blir det i form av en marksäkerhetsorder som till exempel kan innehålla restriktioner i hur man får nyttja ett materielsystem, förklarar Åke Edler.

Men att regelmässigt införa restriktioner efter en händelse är inte en framgångsväg. Syftet med marksäkerhetsarbetet är att göra det möjligt att lösa de uppgifter som ställs.

Slutsatser

– Det är inte helt enkelt att dra några slutsatser om hur marksäkerheten utvecklats under de senaste åren. Men det vi definitivt kan säga är att det är det lokala arbetet som är avgörande. Det görs ett mycket bra arbete genom de olika arbetsmiljö- och verksamhetsföreträdare som finns vid förbanden, säger Åke Edler.

► Erfarenheterna arbetet kan sammanfattas i tre områden:

- Kompetens
- Riskanalys och riskhantering
- Uppföljning

Det handlar om att den som ska lösa en uppgift ska ha kompetens för den. Att en metodisk riskanalys och hanteringen av identifierade risker utgör grunden för allt verksamhetssäkerhetsarbete. Och att det är den

fullt ut implementerade åtgärden som räknas. Det räcker inte att skapa listor över åtgärder som någon annan borde genomföra. Det väsentliga är att se till att någonting blir gjort.

–Om vi klarar av dessa tre utmaningar har vi nått mycket långt i arbetet. Många av våra rekommendationer handlar just om detta. Det är nämligen få olyckor som direkt kan härledas till tekniska fel. I den övervägande delen händelser är det människans kompetensnivå och attityd som ligger bakom, säger Åke Edler. ■

Det är nämligen få olyckor som direkt kan härledas till tekniska fel. I den övervägande delen händelser är det människans kompetensnivå och attityd som ligger bakom

Riskanalyser och riskhantering

Riskerna i samband med vapentjänst är betydande med bland annat vådaskott. Trafikrelaterade olyckor och tillbud förekommer också. Detta är exempel på två områden där riskanalys och riskhantering måste vara en integrerad del i planering och genomförande.

Det handlar om att förstå en metod:

- Vad ska jag göra?
- Vilka risker finns i denna verksamhet?
- Hur ska jag kunna minimera dessa risker samtidigt som jag löser mina uppgifter?
- Vidta åtgärder som minimerar riskerna.
- Följa upp vidtagna åtgärder.



Foto: Mats Carlsson / I 19 / FM

RENOVERING STRF 90 OCH STRV 122

Försvarsmaktens stridsfordon måste snart genomgå livstidsförlängande åtgärder. Enkelt uttryckt - renovering och uppgradering. Samlingsbegreppet för åtgärdspaketet är RENO 90/122 och det genomförs i olika steg mellan år 2013-2020. Åtgärderna kommer att ge ett påtagligt tekniksprång för att möta morgondagens utmaningar.

Av Niclas Bäck ►



Foto: FM

Projektet omfattar dels uppgradering av redan befintliga materielsystem, och dels tillförsel av helt nya system som exempelvis Stridsledningssystem Bataljon (SLB). Samlingsbegreppet för åtgärds paketerna är "RENO 90/122 och integrera SLB".

I Materielplan 2012 (MP 2012) är det planerat för livstidsförlängande åtgärder för både stridsfordon 90 och för stridsvagn 122 med sikte mot år 2030. Fordon som ingår i IO14 kommer att prioriteras. De som ingår i reservbataljonerna omfattas inte.

Flera steg

Uppgraderingspaketen genomförs i olika steg mellan 2013-2020 och kommer bland annat att omfatta följande områden:

- Införande av Stridsledningssystem Bataljon (SLB)
- Uppgradering och utveckling av skyddskoncept
- Utbyte av obsoleta komponenter
- Förbättrade sensorer

Runt år 2020 kommer vi att se slutresultatet av hela arbetet från förstudier genom försöksperioder till själva genomförandet av RENO 90/122. Dessa åtgärder kommer att ge ett påtagligt tekniksprång för att möta morgondagens utmaningar.

Omfattande studier

För att säkerställa att RENO-paketerna satsas på rätt åtgärder har omfattande studier påbörjats inom de båda fordonsfamiljerna. De kallas Teknik Demonstratorer (TD). Studierna fokuserar på allt från renodlade tekniska installationer, utrymmesstudier och skyddspaket till försök i extrema klimatförhållanden. Annat utvecklingsarbete som görs parallellt inom armén, till exempel kring soldatens personliga utrustning, vägs också in.

Modulära lösningar

En viktig aspekt är att undvika att vagnarna behöver byggas om i grunden. Inom skyddskonceptet betyder det att man försöker hitta skyddsalternativ som är modulära. På så vis kan vagnarna enkelt anpassas efter både hotbild och uppgift.

Stridsfordon 90

90-familjen har sedan 90-talet varit ryggraden och mängdfordonet i våra moderna mekaniserade förband och är till antalet drygt 500 idag. Huvudfordonet har varit Strf 9040 men hela familjen består i nuläget av 13 olika fordonstyper, i sex varianter som sedan återfinns i ett antal versioner. Vanligast är naturligtvis skyttefordonet som med alla versioner uppgår till i runda tal cirka 350 stycken. Fordonen är i huvudsak placerade vid våra mekaniserade manöverbataljoner,

Runt år 2020 kommer vi att se slutresultatet av hela arbetet från förstudier genom försöksperioder till själva genomförandet av RENO 90/122

men återfinns även vid artilleri och ledningsförband. Utöver det är del av fordonsfamiljen insatt i Afghanistan med åtta 9040 C och två BGBV 90 C.

Stridsvagn 122

1993 genomförde Försvarmakten omfattande försök med tre alternativa stridsvagnssystem, franska LECLERC, amerikanska M1 och tyska LEOPARD 2. År 1994 beslutade regeringen att anskaffa Leoparden. Utöver 120 stycken Leopard 2 Improved (strv 122) anskaffades även 160 stycken Leopard 2 A4 (strv 121). De senare i syfte att ersätta den planerade renoveringen av våra befintliga Centurionvagnar.

Efter Förvarsbeslut 2004 (FB 2004) utgick strv 121 ur organisationen och förrädsställdes i väntan på att avtalstiden med Tyskland skulle gå ut. Alla vagnar är fortfarande kvar i Sverige men Tyskland, som bär huvudansvaret för vidareförsäljning av fordonsparken, är i kontakt med intresserade nationer för att försälja överskottet. Ett mindre antal kommer att behållas bland annat i syfte att ta höjd för utveckling av eventuellt kommande funktionsfordon. Vad gäller övriga medlemmar i fordonsfamiljen så finns Bärningsbandvagn 120 (BGBV 120) och Ingengörbandvagn 120.



Foto: Mats Carlsson / I 19 / FM



Stridsfordon 90. Foto Anna Norén / FM



Ingenjörbandvagn 120 med miniplog. Foto: Stefan Söderberg / Ing 2 / FM

Strv 122 och BGBV 120 är i IO14 i sina olika versioner organiserade i tre fristående stridsvagnskompanier. ING BV 120 ingår i våra två Ingengörbataljoner.

Artikelförfattaren är major och materielsystemansvarig för stridsvagn och stridsfordon 90 vid produktionsledningens Arméavdelning på Högkvarteret.



Ingenjörbandvagn 120. Foto: Peter Gustafsson / Ing 2 / FM

Stridsfordon 90

Typ	Stridsfordon 90
9040 A	STRF 90 med 40 mm AKAN. Förbättringar för skjutning under gång är införd.
9040 B	9040 A med nytt höjdriktssystem och fjädrings-system för högre prestanda vid skjutning under gång.
9040 B1	9040 B anpassad för internationell tjänst med AC och missionsutrustning.
9040 C	9040 B1 med tillägsskydd och minskydd.
LVKV 90	Luftvärnskanonvagn 90 med 40mm AKAN, radar för luftmålsbekämpning.
LVKV 90 C	LVKV 90 anpassad för internationell tjänst med AC, missionsutrustning, tillägsskydd och minskydd.
STRIPBV 90	Stridsledningspannsarbandvagn 90, ett fordon anpassat för ledning.
STRIPBV 90 C	STRIPBV 90 anpassad för internationell tjänst med AC, missionsutrustning, tillägsskydd och minskydd. Fordonet skall avvecklas under 2011.
EPBV 90 A	Eldledningspannsarbandvagn 90 har torn med sikte och laser för inmätning och eldregl ring av artilleri.
EPBV 90 C	EPBV 90 A anpassad för internationell tjänst med AC, missionsutrustning, tillägsskydd och minskydd.
BGBV 90 A	Bärningsbandvagn 90 grundversion.
BGBV 90 A1	BGBV 90 A anpassad för internationell tjänst med AC, missionsutrustning. Båda vagnarna byggs inom kort om till BGBV 90 C.
BGBV 90 C	BGBV 90 A1 anpassad för internationell tjänst med AC, missionsutrustning, tillägsskydd och minskydd.
StörPBV 90	Baserad på ett 9040 chassi utrustad med utrustning för störning.

Typ	Stridsvagn 122
STRV 122 A	Stridsvagn 122
STRV 122 B	STRV 122 A med utökat minskydd
STRV 122 B Int	STRV 122 B anpassad för internationell tjänst med värmereducerande åtgärder och sambandsinstallationer.
BGBV 120 A	Bärningsbandvagn (BGBV) i grundutförande
BGBV 120 A 1	BGBV 120 A Anpassad för internationell tjänst enligt strv 122 B Int
BGBV 120 B	BGBV 120 A Under modifiering. Levereras till FM våren 2012

Läs mer på Försvarmaktens webbplats om Stridsvagn 122 och Stridsfordon 90 På www.forsvarsmakten.se välj fliken Materiel och Teknik i menyn högst upp och sedan Fordon. Läs om de nya ingenjörbandvagnarna på Göta ingenjörregemente Ing2 i Eksjö på Försvarmaktens webbplats.

I Materielplan 2012 (MP 2012) är det planerat för livstidsförvägande åtgärder för både stridsfordon 90 och för stridsvagn 122 med sikte mot år 2030. Fordon som ingår i IO14 kommer att prioriteras. De som ingår i reservbataljonerna omfattas inte.

Runt år 2020 kommer vi att se slutresultatet av hela arbetet från förstudier genom försöksperioder till själva genomförandet av RENO 90/122. ■

Foto: Maria Pålsson / FM



Gråvarm, foto Peter Gustafsson/Ing 2

Våra yngre medarbetare förväntar sig en yrkesutveckling där det syns att man utvecklar sin kompetens, säger Joachim Blomgren som är arméns representant i OR-projektet

HALLÅ DÄR JOACHIM BLOMGREN, OR-PROJEKTET!



Foto: Charlotte Pettersson / FM

Tvåbefälssystemet infördes för fem år sedan men det saknas tydliga befodringsbestämmelser och en systemidé för personalen i OR-kategorin. För att råda bot på detta startade OR-projektet sitt arbete i mars 2011. Det leds av Militärhögskolan Halmstad och berör mer än 75 procent av den militära personalen i Försvarsmakten. OR står för "other ranks" (övriga grader) och är ett samlingsbegrepp för anställda soldater, sjömän och gruppbefäl, samt för specialistofficerare.

Det är dags för den första leveransen i projektet. Vad bidrar du med i utvecklingsarbetet?

Man kan säga att jag på halvtid är arméns representant i huvudprojektgruppen som leds av MHS H, men hela mitt ordinarie arbete handlar egentligen, på ett eller annat sätt, om det som OR-projektet jobbar med. Jag bidrar med en del av det historiska minnet eftersom jag under en längre tid har jobbat med utveckling av yrkesofficersutbildning både internt för MSS, men också för hela Försvarsmakten i olika projektgrupper. Förhoppningsvis kan min erfarenhet bidra till att vi inte ramlar i gamla fallgropar!

OR och OR-projektet

- OR står för "other ranks" (övriga grader) och är ett samlingsbegrepp som omfattar anställda soldater, sjömän och gruppbefäl, samt specialistofficerare.
- OR-projektet startade sitt arbete i mars 2011, och leds av MHS H. OR-projektet stödjer HKV att utveckla personalförsörjningssystemet genom att bland annat ta fram styrningar för befodrning och tydliga kompetensutvecklingsmöjligheter för personalen i OR-kategorin.

Varför behövs OR-projektet?

All personal i Försvarsmakten behöver en målbild – hur kan jag utvecklas i mitt yrke? Nu ligger vi tyvärr i bakvatten. OR-projektet hade behövts redan för fem år sedan när man införde tvåbefälssystemet och började utbilda specialistofficerare. Om vi hade vi börjat då hade vi säkert inte varit färdiga idag, men vi hade förmodligen hunnit lägga grunden med till exempel befodringsbestämmelser och en systemidé för personalen i OR-kategorin. Våra yngre medarbetare förväntar sig en yrkesutveckling där det syns att man utvecklar sin kompetens.

Hur har ni arbetat under året?

Varje medlem i huvudprojektgruppen har egna ansvarsområden. Jag har till exempel ansvar för att ta fram ett förslag till en försöksutbildning för gruppbefäl som vill bli specialistofficerare, men också förslag till en gruppbefälsutbildning för soldater som vill utvecklas i sin yrkesroll. Principen är att projektgruppen träffas varannan vecka. För att informera och prova tankar och idéer bjuds representanter för GSS- och

MARKSTRIDS- REGLEMENTE

Under 2012 kommer en ny serie med reglementen (MSR 1-9) och ett antal förbandsreglementen (FörbR) att börja se dagens ljus. Det rör sig om ett 30-tal publikationer och det är Markstridsskolan (MSS) tillsammans med förbanden som håller på att ta fram dem. MSR-serien är tänkt att vara generisk så att alla förbandstyper kan använda den i utbildningen.

Av Sten-Olof Olsson

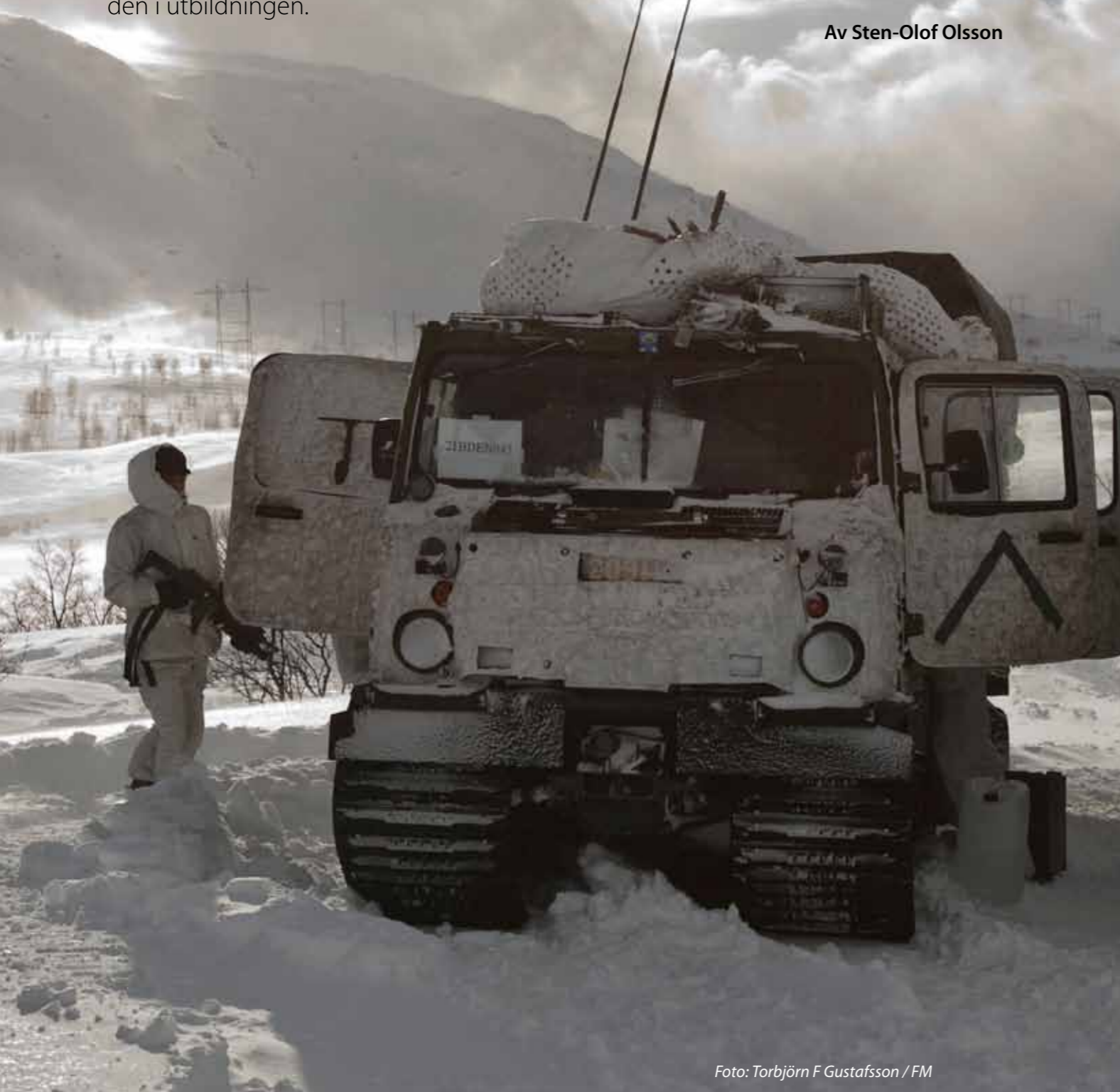


Foto: Torbjörn F Gustafsson / FM

” MSR-serien är tänkt att vara generisk så att alla förbandstyper kan använda den i utbildningen

Reglementena kommer bland annat att ersätta den tidigare BrigRA- och InfR/Nsk-serien som upphävdes när vi fick ett nytt Reglemente för Markoperationer (RMO).

MSR-serien är tänkt att vara generisk och inte knuten till någon specifik förbandstyp i insatsorganisation som till exempel mekaniserad Infanteribataljon IO 14.

MSR-serien skall också hantera en organisatorisk indelning på tre eller fyra enheter. Detta för att alla förbandstyper inklusive funktionsförband skall kunna använda MSR-serien i sin utbildning.

MSR-serien kommer innehålla följande delar:

- MSR grundplattan för verksamheten avseende markstrid
- MSR 2 soldat
- MSR 3 grupp
- MSR 4 pluton
- MSR 5 kompani
- MSR 6 bataljon
- MSR 7 brigad
- MSR 8 vapenprestanda
- MSR 9 organisation

MSR 1 består av följande delar:

MSR 1:1: Taktiska grunder, beskriver olika taktiska och stridstekniska situationer på ett övergripande plan och bedöms bli klar som förhandsutgåva (FU) hösten 2012.

MSR 1:2: Formella och fältmässiga grunder, innehållsmässigt liknar den mycket gamla AR 1, men kommer att innehålla delar som återfinns i dagens SoldF och bedöms bli klar som förhandsutgåva hösten 2012.

MSR 1:3: Orderhandbok, reglerar och ger exempel



Foto: Torbjörn F Gustafsson / FM

på hur en order skall struktureras och dess innehåll samt bedöms bli klar som förhandsutgåva till våren 2012.

MSR 1:4: Nomenklatur avseende markstrid blir en väl behövd ersättning för Nomen A 1984 och bedöms bli klar som förhandsutgåva till våren 2012.

MSR 1:5: Motståndaren Reguljär/ Irreguljär, motsvarar den tidigare Främmande stridskrafter, men beskriver även olika typer av irreguljära motståndare och bedöms bli klar som förhandsutgåva till hösten 2012.

MSR 1:6: Insatsmiljö, beskriver olika typer av insatsmiljöer med klimatzoner som markförband skall kunna verka i och bedöms bli klar som förhandsutgåva till hösten 2012.

MSR 2 består av följande delar:

MSR 2:1: Soldat i fält SoldF, en modernisering av nuvarande SoldF där delar kommer att lyftas till andra delar av MSR-serien främst MSR 1 och 3. Reglementet bedöms bli klart under 2013.



Foto: Combat Camera / FM



NY MILITÄRSTRATEGISK DOKTRIN



Foto:FM

Ny militärstrategisk doktrin (MSD) ersätter den gamla från 2002. Den gäller från den första juli 2011 och innehåller bland annat nyheter kring definitioner av krigsföringsformer, arenabegreppets avskaffande, införandet av begreppet allomfattande ansats (Comprehensive Approach) och resonemang kring effekttänkande. Den kompletteras 2012 med underlag kring beredskapssystem och ledning.

Av Jonas Lind

MSR 2:2: Befäl i fält, beskriver hur man agerar som befäl i olika nivåer under fältförhållanden. En motsvarighet av denna publikation fanns bland annat under senare delen av 1960 talet. Den nya versionen bedöms bli klar under 2013.

MSR 2:3: Vintersoldat, har utarbetats av FM Vintereinhet vid I19 och är klar för produktion.

MSR 3: Grupp, beskriver bl. a. grunder, gruppens uppgifter, ledning, taktik/stridsteknik, uppgifter och metoder samt olika funktioner och bedöms bli klar under hösten 2012.

MSR 4: Pluton, beskriver plutonens verksamhet på ett liknande sätt som MSR 3 beskriver gruppens och bedöms bli klar under hösten 2012.

MSR 5: Kompani, beskriver kompaniets verksamhet bedömt klar under hösten 2012.

MSR 6: Bataljon U, beskriver bataljonens verksamhet klar som FU och finns på intranätet EMIL under publikationer digitalt. Reglementet bedöms bli klart för slutligt fastställande och produktion under våren 2012.

MSR 7: Brigad, kommer att beskriva brigadens verksamhet och kommer att ta sin utgångspunkt i AR 2 1995 samt anpassas mot dagens behov avseende strid i brigads ram. Ett utkast skall vara klart till övningsserien för Arméns brigadsstaber hösten 2012.

MSR 8:1: Vapenprestanda FU, beskriver egen och exemplifierar motståndarens vapensystem och skall

kunna användas i den grundläggande officersutbildningen (OP och SOU).

MSR 9: Organisation, är tänkt att beskriva öppna delar av insatsorganisationen samt organisationsbestämmande och övrig viktigare materiel och skall kunna användas i taktikutbildning och under exempelvis fältövningar. Arbetet påbörjas under 2012.

Förbandsreglementen

Kopplat till MSR-serien arbetas det med olika förbandsreglementen (FörbR) t.ex. FörbR Strv Grp/Plut Strv 122. Dessa skall beskriva hur man tillämpar MSR utifrån egen specifik organisation och vapensystem.

Totalt rör det sig om ca 30 publikationer. De som arbetar med MSR och FörbR är de officerare vid MSS som tillika deltar i arbetet med erfarenhetshantering.

Många av de ovan beskrivna reglementena finns att hämta på N:\MSS\Utveckling\Utveckling av reglementen\Markstridsreglementet och är fastställda C MSS för försöksvis tillämpning. ■

Artikelförfattaren är överstelöjtnant och verksam vid Markstridsskolan (MSS) sedan 2004. Han jobbar nu på Förbandsavdelningen i Funktionsenheten huvudsakligen med att leda arbetsgruppen brigadförmåga och som projektansvarig för arbetet med hela MSR- och FörbR-serien.

Kopplat till MSR-serien arbetas det med olika förbandsreglementen (FörbR) t.ex. FörbR Strv Grp/Plut Strv 122. Dessa skall beskriva hur man tillämpar MSR utifrån egen specifik organisation och vapensystem.

Foto: Torbjörn F Gustafsson / FM



Den svenska definitionen av doktrin är:

”En på kunskaper och erfarenheter grundad och dokumenterad vilja hur Försvarmakten inriktar uppbyggnad och bruk av det militära maktmedlet. Den är normativ men kräver i varje situation tillämpning med förnuft och eftertanke”. MSD kap 1, sid 11.

MSD uttrycker försvarsmaktsledningens vilja och riktar sig både till personal inom Försvarmakten men också till företrädare för bland annat civila organisationer. Den nya MSD svarar mot den fortsatta transformeringen och Försvarmaktens förändrade roll och position i samhället som beskrivs i regeringspropositionen Ett användbart försvar(2008/09:140).

ÖB skriver i förordet:

”Exempel på detta är kraven på omedelbart tillgängliga och flexibelt användbara förband som genererar behov av en insatsorganisation med stående och kontrakterade förband, vilket i sin tur ställer krav på ett nytt personalförsörjningssystem. Förändringen från värnpliktsförsvar till frivillighet är lika omvälvande som indelningsverkets avskaffande 1901.

Deltagandet i multinationella snabbinsatsstyrkor, ökad närvaro i såväl korta som långa internationella operationer är andra exempel på förändring och utveckling. Komplexiteten i internationella insatser har också visat på behovet av nya multifunktionella metoder där militära och civila insatser koordineras och harmoniseras”.

MSD klar i juli 2011

Arbetet med ny MSD har bedrivits i projektform med en arbetsgrupp om cirka 15 personer samt en styrgrupp under ställföreträdande chefen insats (stf C INS), general Anders Brännströms, ledning. Stöd

har till exempel utgått från Förvarshögskolan inom ramen för forskningen i Krigsvetenskap. Doktrinen har förankrats hos ÖB och försvarsmaktsledningen (FML) under chefsfältövningarna i maj 2009, 2010 samt 2011. FML har även behandlat doktrinen innehåll i flera omgångar våren 2010 och 2011.

Ny MSD har också harmoniserats med Reglemente för markoperationer (RMO). ÖB skrev på doktrinen den 1 juli 2011 (sex månader tidigare än planerat) och samtidigt upphävdes den gamla MSD från 2002. Doktrinen är inte helt klar då underlag avseende beredskapssystem och ledning saknas. Doktrinen kommer att kompletteras under 2012.

Den svenska definitionen av doktrin är:

”En på kunskaper och erfarenheter grundad och dokumenterad vilja hur Försvarmakten inriktar uppbyggnad och bruk av det militära maktmedlet. Den är normativ men kräver i varje situation tillämpning med förnuft och eftertanke”. MSD kap 1, sid 11.

Doktrinen delar

MSD är uppbyggd i två delar.

- Del A ger en kontextuell grund och förmedlar doktrinära grunder. Innebörd av begrepp och militära fenomen förklaras och fastställs och modeller ges för att förstå det militära maktmedlet.
- Del B innehåller doktrinen inriktning för uppbyggnad och bruk av det militära maktmedlet.

MSD uttrycker bland annat försvarsmaktsledningens vilja. MSD riktar sig självklart till all personal inom Försvarsmakten men också till företrädare för civila organisationer och internationella partners. Därför finns ingen notapparat med källhänvisning. Doktrinen är istället uppbyggd på ett sådant sätt att alla begrepp med dess innebörd systematiskt förklaras i den löpande texten. MSD är också lite olik andra doktriner då den börjar med att beskriva krigets natur och karaktär, det vill säga våldsanvändningen, och inte med säkerhets- och försvarspolitik. Detta för att underlätta för läsarens förståelse.

Vad är nytt i den nya MSD?

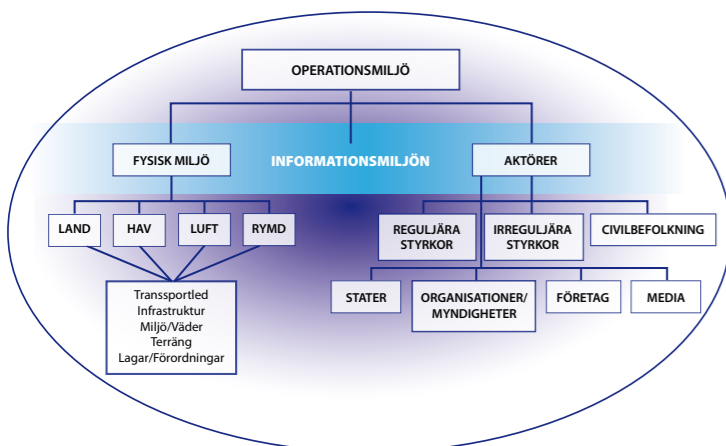
Först skall sägas att ny MSD till del bygger på den gamla MSD från 2002. Synen på krigets natur som fenomen och de delar som kunnat bevaras eller finslipats ligger fast, om än i annan form. Men det är mycket som är nytt, nedan ges några få exempel:

Definition av nya krigföringsformer

Ny MSD innehåller definitioner av begrepp såsom irreguljär-, gerilla-, hybrid och okonventionell krigföring. Dessa begrepp har nyligen hittat sina former i den internationella forskningen i krigsvetenskap och MSD har som ambition att vara interoperabel avseende detta främst mot NATO, EU och FN.

Arenornas avskaffande – ny syn på operationsmiljön

Arenaindelningen är en svensk sär lösning som kraftigt ifrågasatts och ibland lett till förvirring. Är till exempel arméinspektören "chef markarenan"? För att bredda synen på var stridskrafterna verkar presenterar MSD, parallellt med MSR serien, begreppet operationsmiljön som ersätter arenabegreppet vilket avskaffas. Operationsmiljön ger en mer komplex bild av



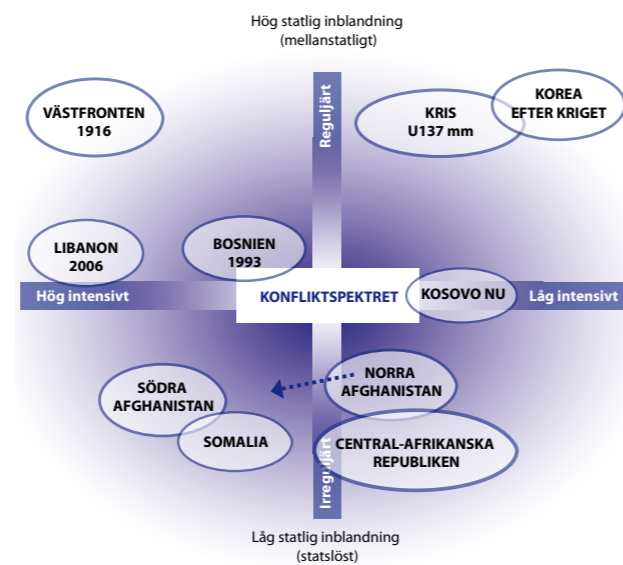
Operationsmiljön ger en mer komplex bild av stridsfältet då den dels innehåller en fysisk miljö och en aktörmiljö. I vissa typer av konflikter är aktörerna en viktigare faktor än den fysiska miljön.

Försvarsmaktens nya uppgifter och insatser i varierande konflikttyper har framkallat ett behov av att bättre förstå krigets karaktär. MSD innehåller därför ett nytt konfliktspektrum.

stridsfältet då den dels innehåller en fysisk miljö och en aktörmiljö. I vissa typer av konflikter är aktörerna en viktigare faktor än själva fysiska miljön. Det är denna bredd som MSD vill omfamna. Stridskrafterna indelas sedan i till exempel Mark-, Marin-, och Luftstridskrafter med flera och därmed är en arenaindelning onödig.

Konfliktspektrum

Propositionen anger att Försvarsmakten skall kunna lösa uppgifter över hela konfliktskalan, såväl mot reguljär som mot irreguljär motståndare. Försvarsmaktens nya uppgifter och insatser i varierande konflikttyper har framkallat ett behov av att bättre förstå krigets karaktär. MSD innehåller därför ett nytt konfliktspektrum. Med hjälp av konfliktspektret kan sedan bruk av det militära maktmedlet bättre förstås, analyseras och inriktas.

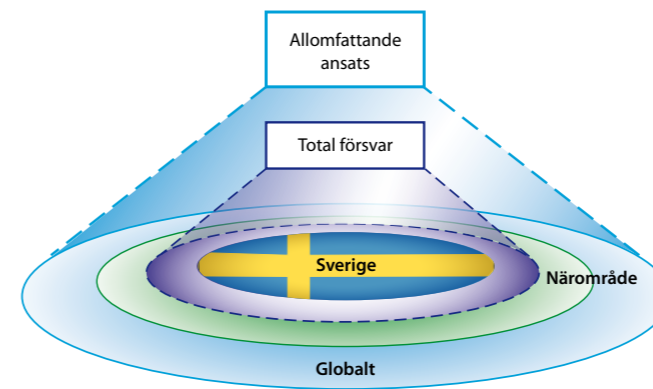


Nya uppgifter och insatser i varierande konflikttyper har framkallat ett behov av att bättre förstå krigets karaktär. Med hjälp av ett nytt konfliktspektrum kan bruk av det militära maktmedlet bättre förstås, analyseras och inriktas.

Allomfattande ansats

Behovet av att lösa konflikter på ett allomfattande sätt har bland annat tydliggjorts i Afghanistan. MSD identifierar därför två multifunktionella strategier, Totalförsvar och Allomfattande ansats (comprehensive approach). Totalförsvar är en svensk nationell strategi

för att stärka den egna totala motståndsförmågan mot såväl militära som andra hot. Allomfattande ansats utvecklas primärt för internationella insatser i samverkan med andra, såväl militära som civila aktörer, ofta i den nedre delen av konfliktspektret.



Allomfattande ansats utvecklas primärt för internationella insatser i samverkan med andra, såväl militära som civila aktörer, ofta i den nedre delen av konfliktspektret.

Effekttänkande

Effekttänkande, som även omnämns i doktrinserien från 2005, har utvecklats mot att med militära medel också stödda en allomfattande ansats. Effekttänkandet är ett resultatorienterat synsätt som kompletterar manövertänkandet genom att beakta effekter i ett vidare sammanhang, det vill säga inte bara som fysiska resultat orsakade av militära åtgärder. För att detta ska vara möjligt behöver motståndaren och egna betraktas som anpassningsbara system som ingår i ett övergripande strategiskt sammanhang. Detta omfattar hela operationsmiljön med alla ingående aktörer och samhällsfunktioner.

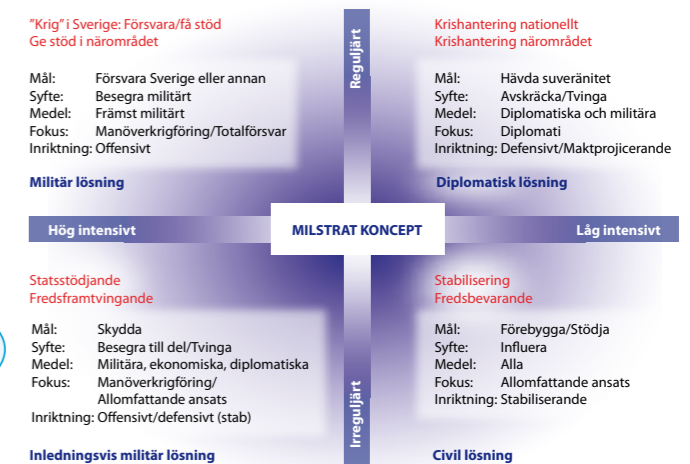
Insatser i hela konfliktspektret har även påverkat synen på manöverkrigföring där budskapet är att manöverkrigföring i ett strategiskt perspektiv inte alltid kan tillämpas fullt ut eller kanske inte alls.

Militärstrategiskt koncept

Militärstrategiskt koncept bildar ett eget kapitel och utgör doktrinen centrala militärstrategiska inriktning och egentliga budskap. MSD presenterar flera metoder och förhållningssätt om hur konflikter kan lösas. Det finns inte en lösning då krigets karaktär alltid skiftar och varje konflikt är unik. För att ändå kunna ge någon vägledning på strategisk nivå presenteras med hjälp av konfliktspektret fyra idéväggar i form av ett koncept.

Det skall poängteras att strategin i varje fall måste utgöra en unik avvägning av konceptuell inriktning. De fyra idévägarna kan alltså blandas och även utvecklas dynamiskt med konflikten. Dock bildas i kon-

ceptet ändå en sorts logik mellan de av statsmakterna angivna militärstrategiska målen, uppgifterna och de konceptuella handlingsvägarna.



MSD presenterar flera metoder och förhållningssätt om hur konflikter kan lösas. Det finns inte en lösning då krigets karaktär alltid skiftar och varje konflikt är unik. För att ändå kunna ge någon vägledning på strategisk nivå presenteras med hjälp av konfliktspektret fyra idéväggar i form av ett koncept.

Militärstrategisk planering och ledning

Denna sista del av MSD beskriver hur militärstrategisk planering, genomförande samt utvärdering skall ske. Vidare ges en inriktning för försvarsplanering och erfarenhetshantering.

MSD anger inte hur operationer ska genomföras, detta förbehålls den operativa doktrinen som är under utarbetande med trolig utgivning 2013.

Fortsatt doktrinutveckling

MSD kommer att kompletteras under 2012. Samtidigt pågår utveckling av ny operativ doktrin. Sannolikt inarbetas de olika stridskrafternas särarter i denna. Operativ doktrin utges som en stridskraftgemensam doktrin och begreppet grundsyn försvinner. Arbetet pågår med vad som troligen kommer att benämnas ny ledningsdoktrin och ny logistikdoktrin.

Det är viktigt att doktrinerna efterhand diskuteras, implementeras och får genomslag i utveckling, utbildning och träning.

Artikelförfattaren är överstelöjtnant och sakansvarig för ny Militärstrategisk doktrin på insatsstaben J5 på Högkvarteret. Jonas besöker gärna förband, skolor och centra och föreläser och diskuterar MSD. ■

Illustrationer: FMLOG Grafisk produktion Sth

STRID I MÖRKER – EN FÖRMÅGA SOM KRÄVER UTBILDNING OCH TRÄNING

Försvarsmakten tillförs med start 2012 stora mängder av mörkersensorer (se Arménytt nr 2, 2011). Men detta medför också att vi behöver se till att utbildningen är strukturerad så att soldaterna får tillräcklig träning i mörker, att blivande officerare får rätt utbildning från början och att vi kan använda den nya kunskapen när vi utvecklar metoder och reglementen för markstridsförbandens uppträdande. Samtidigt måste vi förhålla oss till parametrar så som arbetstidsavtal och att materielutvecklingen ställer högre krav på skjutfältens kapacitet. Görs inte detta grannliga arbete är risken att förbanden får en begränsad förmåga.

Av Claes Sylvén Foto: Mats Nyström / FM

Försvarsmakten tillförs med start 2012 stora mängder av mörkersensorer främst avsett för enskild soldat och grupp. Denna materiel kräver inte bara att soldaten skall kunna hantera materielen utan också kunna avgöra vilken av sensorerna som bäst stödjer hans/hennes behov i en stridsituation. Detta kräver en djupare förståelse vad avser sensorernas möjligheter och begränsningar.

Markstridsskolans mörkerutredning från 2010 slår fast att det krävs mer än bra tekniska hjälpmedel för att förbanden ska få verklig förmåga att strida i mörker. Det krävs rätt utbildning samt tillräcklig mängd träning. Förståelse inom Försvarsmakten för detta måste öka.

Jag konstaterar att vi har en bra bit att vandra innan vi har nått vårt slutmål med att ha verklig eller reell förmåga. Vi måste dessutom ta hänsyn till flera viktiga parametrar när vi utvecklar metoder och reglementen för markstridsförbandens uppträdande och hur vi ska utbilda och öva soldater och officerare.

Konkurrerande uppgifter

Att kunna tillämpa samma stridsteknik under natt som dag är avgörande. Detta ställer också krav på oss, att det vi övar under dygnets ljusa timmar sitter

i ”ryggmärgen”. Detta innebär många och långa övningspass, något som är/ blir en utmaning då förbanden ofta löser många andra uppgifter som till exempel vakt och beredskap.

Arbetstidsreglering

I och med övergången från invasionsförsvaret till det insatta insatsförsvaret så har vi även fått andra parametrar att ta hänsyn till. Att de anställda soldaterna nu har ett arbetstidsavtal i botten är något att ta hänsyn till. Detta ställer högre krav på planering och en långsiktighet vad avser förbandets utbildning och träningstrappa. Detta gäller inte bara för GSS/T (tidvis tjänstgörande personal) som efter utbildning skall genomföra krigsförbandsövningar med jämna mellanrum utan också kontinuerligt tjänstgörande soldater.

Omsättning bland soldater

Då vi idag inte har en klar bild över hur stor omsättningen blir på dessa förband så kan det bli svårt att uppnå den nivå som krävs för att fullt ha reell eller verklig förmåga. Detta är ju inget nytt under solen, men jag vågar påstå att det ställs på sin spets när vi pratar om att kunna strida i mörker oavsett om det är som enskild soldat, stridsspar eller förband.

vertag och en välövd förmåga att strida i mörker kan de hot som förekommer mötas. Det räcker inte med bara tilldelning av materiel. Det fordras att soldaterna fått en god utbildning och en tillräcklig mängd träning med den taktik de känner till från dagerförhållanden, för att förbanden skall kunna få en verklig förmåga. Först efter att samtliga utbildningssteg tagits kan förbanden ha en verklig förmåga.

Materiel måste finnas anskaffad i sådan mängd att grundutbildning, fortsatt träning, insats och underhåll kan bedrivas parallellt” (MSS Mörkerutredning 2010, 2010-12-15, MSS beteckning Bilaga 1 till 21 000:60987).

Ur: Markstridsskolans (MSS) mörkerutredning 2010

”Många års forskning, studier, praktiska försök, utbildning och träning har gjort oss väl medvetna om vilka fördelar och effekter förmågan att verka och strida med tekniska hjälpmedel ger oss. Erfarenheterna har dock inte trängt igenom i alla delar av Försvarsmakten.

Flera av de strider som svenska förband genomfört i Afghanistan har varit i mörker¹. Vi bör säkerställa att alla våra förband har hög förmåga att framrycka, observera och bekämpa i mörker. Med teknik-

¹ Av 32 st rapporter från Afghanistan 2009 (Stridskontakter, TIC, Troops In Contact) samt 2 st under 2010 har minst 25 % varit i mörker. Flera av striderna har påbörjats under dagsljus och sedan fortsatt i mörker.

”Det krävs mer än bra tekniska hjälpmedel för att förbanden ska få verklig förmåga att strida i mörker. Det krävs rätt utbildning samt tillräcklig mängd träning. Förståelse inom Försvarsmakten för detta måste öka.



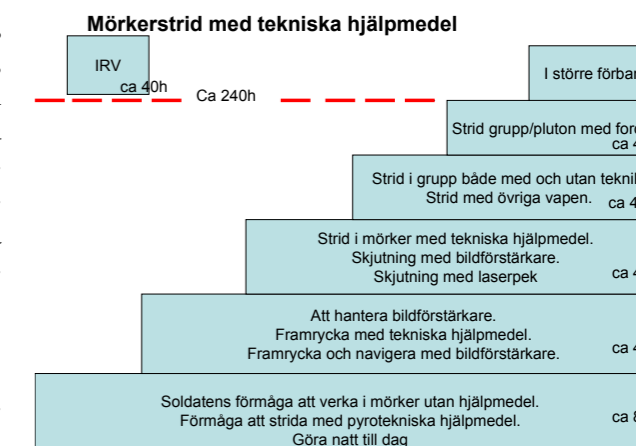
i tillräcklig omfattning, något som inte är fallet idag då materieltillgången vad avser sensorer är en trång sektor i försvarsmakten. En av konsekvenserna blir då, att då mörkermaterielen skall fördelas över riket, är den grundläggande officersutbildningen lågt prioriterad (prio 7 av 8).

Ny kunskap

Behovet att utveckla metoder för strid i mörker bör vara prioriterat då vi nu tar fram de reglementen som skall utgöra grunden för markstridsförbandens uppträdande. Då mycket av det som i dag finns, baseras på gammal kunskap och/eller materiel, har vi ett arbete att göra. Detta innebär även en utveckling av hur vi som övningsledare planerar, genomför samt utvärderar stridsutbildning med skarp ammunition eller förbandsutbildning med skarp ammunition.

”Att ge soldater och förbandschefer tron att de har en förmåga som inte är reell kan vara farligare än att inte ha förmågan. Förband med ”falsk” förmåga kan hamna i situationer som får ödesdigra konsekvenser.” (MSS Mörkerutredning 2010, 2010-12-15, MSS beteckning Bilaga 1 till 21 000:60987).

Artikelförfattaren är överstelöjtnant och ansvarig för bland annat den grundläggande officersutbildningen vid Markstridsskolan (MSS) samt involverad i arbetet med erfarenhetsåtervinning kopplat till stridsteknik/ taktikutveckling.



Skjutfältens kapacitet

Möjligheten att kunna träna med skarp ammunition under mörker är avgörande för att nå reell kompetens, detta syftande till att soldaterna och förbandet skall känna sig säkra, och trygga inför en stundande insats. Då mycket av de grundläggande soldatfärdigheterna kan lösas på skjutbana, när man snart gränsen då skjutfälten runt om i landet måste nyttjas för att nå bästa utbildningseffekt.

Men den snabba materielutvecklingen, främst avseende stridsfordon, har medfört att de skjutfält vi har idag kanske inte medger vad de medgav för 20-30 år sedan. Detta i kombination med hårda miljökrav och miljötillstånd (t ex antal dagar/nätter, antal skott/projektiler) kommer innebära att vi bland annat måste se över utbildning och träning för att få ut maximal effekt.

Utbildningstid

Även under den grundläggande officersutbildningen, oavsett inriktning, ställer detta nya krav på oss. Krav som bland annat innebär, att en översyn av den stridsteknikutbildning som ges till kadetterna måste ske, i viktningen mellan dag och natt. Då tiden är given, innebär detta också en prioritering mellan ämnen (krigsvetenskap/ledarskap/militärteknik). Målet med kadetternas utbildning är ju som alltid att markstridsförbanden skall få hem välutbildade kamrater, kamrater som på stor bredd kan hjälpa oss med det svåra arbete vi har framför oss, det vill säga, att få reell förmåga att strida i mörker.

Tillgång till materiel

Detta bygger dock på, att den grundläggande officersutbildningen, tidigt får tillgång till den nya materielen

FÖRSTA LINJENS CHEFER

Situationen för första linjens chefer engagerar många i Försvarsmakten idag. Att plikten avskaffats innebär en stor förändring och det har medfört delvis nya roller, i synnerhet för plutoncheferna. Dels innebär det en tydligare roll som arbetsgivare och hantera kontinuerligt tjänstgörande soldater (GSS/K), och dels att vara chef för en ny personalkategori i form av tidvis tjänstgörande personal (GSS/T).

På följande sidor diskuterar regementschefen på Skaraborgsregemente P4, överste Ronald Månsson, och två av hans medarbetare de utmaningarna som uppstår i den förändringsprocess som pågår just nu. Kompanichefen major Niklas Westerlund funderar kring om vi utbildar framtidens befäl på rätt sätt. Och plutonchefen löjtnant Marcus Hedh kring hur plutonchefen kan lära sig att fördela tiden rätt mellan administration och att vara ledare i fält. HRC informerar också om ett förändrat stöd till chefer.

Läs också "Att leda i förändring" på sidan 47. Psykologi- och ledarskaps professorn Gerry Larsson resonerar kring vad "bra ledarskap" innebär i en förändringsprocess.

Läs också intervjun med Patrik Dahle, vid Personalstaben i nummer 8, 2011 av Försvarets Forum 8 (sid 5-6).

- Vi står inför en ny situation som få av oss har erfarenhet av, säger han. Han lyfter också fram att övergången till tvåbefälssystem tydligare måste lyftas in i debatten.

- Många relaterar till sin egen erfarenhet, enbefälssystemet, där

officern utbildades för att vara allt i samma person: utbildare, fackman och chef. Det systemet har vi lämnat och nu måste vi identifiera rollspelet mellan chef och ställföreträdare i första linjen.

VAD TYCKER DU?

Diskutera med dina kollegor på förbandet eller dela med dig av dina tankar och erfarenheter på Armébloggen. Hur har du löst situationen? Vilka erfarenheter kan andra ha nytta av? Vad ska man undvika?

En regementschefs reflektion: Plutonchefen – inte bara ledare i fält

Pliktens avskaffande innebär framförallt för arméförbanden en mycket stor förändring när det gäller personalförsörjning. Detta märks kanske tydligast för den chef som står längst fram – plutonchefen. I värnplikssystemet var det lättare att definiera plutonchefens roll, denne skulle utbilda sina soldater, ta hand om materiel och få deras förtroende att vara ledare i fält vilket ställde krav på att

vara ett föredöme. En inte oväsentlig del var också att ingjuta entusiasm och motivera pliktuttagen personal att göra sitt bästa. Strukturen på regementena var också sådan att regementschefen var arbetsgivare – alla andra mer eller mindre arbetstagare.

Även idag ska plutonchefen kunna utbilda, handleda och coacha och givetvis vinna soldaternas förtroende. Materielen ska

fortfarande vidmakthållas. Att motivera och entusiasmera sina soldater för mindre stimulerande arbetsuppgifter är också nödvändigt. Men det nya personalförsörjningssystemet ställer nu ytterligare krav på denne utöver de ovan nämnda. Mycket av dessa är krav som kommer ur arbetsgivarrollen som nu blir mycket tydlig längst fram i organisationen.

Av Ronald Månsson

Exempel på uppgifterna är:

- att administrera löner, resor mm med stöd av PRIO
- föreslå löner, genomföra samverkan med ATO och kunna avtal och dess tillämpning
- företräda regementschefen och föra arbetsgivarens talan
- att rekrytera nya soldater vid avgångar
- att ansvara för arbetsmiljön (i huvudsak verksamhetssäkerheten)
- att genomföra utvecklingssamtal syftande både till utveckling såväl som avveckling ut ur Försvarsmakten
- att göra en rehabiliteringsplan vid skada
- att stödja soldaten när denne skaffar civilt meritvärde inför avgång.

Det finns givetvis fördelar med dessa nya uppgifter. Plutonchefen får ett helhetsansvar och för soldaten blir det mycket tydligt vem som är chef och som beslutar. Plutonchefen kan fatta bra personalsbeslut då denne har hela bilden av individen, vilket också är en fördel vid insats.

Å andra sidan åtgår det både tid och kraft att lösa dessa uppgifter. Utgående från läget idag krävs det stora utbildningsinsatser. Dessutom krävs ett omfattande konsultativt stöd från både lokalt och centralt håll.

Utbildar vi idag våra blivande plutonchefer mot rollen arbetsgivare? Är detta bra eller inte? För att svara på frågan måste man bearbeta några andra frågeställningar.

För det första: Hur mycket tid måste plutonchefen spendera med sina soldater, måste plutonchefen vara ständigt närvarande?



Foto: Torbjörn F Gustafsson / FM

Vi kan nog enas om att plutonchefen måste vara vid sin pluton på förbandsövningar och strids-skjutningar i sin roll som ledare i strid. Men åsikterna är nog delade om plutonchefen måste leda varanda fyspass eller måste fungera som vaktchef under IBSS-tjänst. Förutom ställföreträdaren är givetvis gruppcheferna resurser att leda

” Plutonchefen kommer att spela en central roll om det införda personalförsörjningssystemet ska lyckas.

soldaternas verksamhet. Anställda soldater behöver inte heller ständig befälsnärvaro för att lösa sina dagliga uppgifter vilket de värnpliktiga krävde. Hur ska plutonchefens tid delas mellan soldaterna och tangentbordet?

För det andra: Skiljer sig kravet på plutonchefens närvaro mellan den tidsbegränsat anställda plutonen och den kontinuerligt anställda?

Plutonchefen på ett GSS/T-förband har inte alls samma möjlighet att vara hos sina soldater som chefen på ett GSS/K-förband. Kraven

på GSS/T-plutonen vid insats är ju inte lägre satta. Hur upprätthålls kontakten mellan plutonchefen och GSS/T-soldaten? Hur bygger hon sitt förtroende på väsentligt kortare tid?

En analys av dessa frågor måste göras innan vi tvärsäkert kan uttala oss om plutonchefens tid disponeras rätt. Vi kan också konstatera att hittills har inte Försvarsmakten utvecklats så att personalramar tillåter handgripligt administrativt stöd längst fram utan tvärtom har funktioner centraliserats, datoriserats och övergått till konsultativt stöd. Arbetet måste ändå göras.

Plutonchefen kommer att spela en central roll om det införda personalförsörjningssystemet ska lyckas. Det ställs höga krav på ledarskapet och föredömet men enbart detta räcker inte idag utan PRIO och all annan administration måste också skötas med kvalitet. Dagens officerare har alla förutsättningar för att klara denna utmaning. Men formulerar vi tydligt vilka krav som ställs och utbildar vi plutoncheferna rätt på våra skolor och förband?

Artikelförfattaren är överste och regementschef på Skaraborgs regemente, P4

Av Marcus Hedh

En plutonchefs reflektion



Foto: Anne-Lie Sjögren / FM

Som plutonchef i den förändrade Försvarsmakten ställer jag mig själv ofta frågan vilken roll jag ska spela. **Regementschefen nämner själv i sin artikel förhållandet mellan den administrativa plutonchefen och att vara ledaren i fält. Förhållandet däremellan, som jag ser det, står inte i motsats till varandra utan det handlar snarare att lära sig att fördela tiden rätt mellan dessa två.**

Soldaten kräver en närvarande, engagerad och kompetent plutonchef på bägge planen. Dels en chef som kan agera med plutonen i strid men samtidigt ser till att lönen nästa månad är rätt. Soldaten vill i insats ha den plutonchef som man har förtroende för, har övat med och lärt känna. Soldaten ser inte den tiden som läggs bakom bildskärmen utan ser den tiden som att plutonchefen inte är där.

Med bakgrund mot de utökande arbetsuppgifterna som ålagts mig så kommer jag aldrig kunna vara den som leder varje fyspass, är skjutledare på skjutbanan eller inventerar förrådet med soldaterna. Samtidigt tror jag inte heller att soldaterna kräver ständig närvaro av mig. Mycket handlar om att beskriva för soldaten vilka olika roller jag som plutonchef spelar och vilken tid detta tar. Soldaten, gruppchefen, ställföreträdande plutonchefen och plutonchefen –

alla individer med olika roller och uppgifter, alla bidrar med sin del för att skapa helhet. Att tydliggöra dessa roller för soldaten skapar förståelse men är det säkert att det skapar tilltro? När det smäller vill soldaten ha den chef som han vet kommer lösa problemet, om jag då har spenderat för mycket tid i

”Regementschefen nämner själv i sin artikel förhållandet mellan den administrativa plutonchefen och att vara ledaren i fält. Förhållandet däremellan som jag ser det står inte i motsats till varandra utan det handlar snarare att lära sig att fördela tiden rätt mellan dessa två

PRIO istället för att deltagit i soldatens vardag kommer inte jag vara den chefen och soldaten följer inte med i insatsen.

Att en anställd soldat är mer självgående och kräver mindre chefsnärvaro är förvisso sant, dock

så behöver de fortfarande stöd och kontroll. Som plutonchef får jag akta mig för att hamna i fällan där jag tror att anställningsformen på mina anställda är en ventil som motverkar behovet av kontroll.

För att komma tillrätta med problemet så behöver jag som plutonchef få chansen att planera verksamheten. Om jag vet att den planering jag genomfört åtminstone är till 70 % rätt när jag investerar tiden framför tangentbordet så är det lättare att planera min tid. Men när vi många gånger hamnar i situationer att hela veckor omkullkastas på grund av yttre påverkan så är det ju närvarotid med soldaten som blir lidande i mitt försök att parera.

Regementschefen ställer helt riktigt frågan hur jag ska kunna underhålla kontakten mellan mig och tidvis tjänstgörande soldater (GSS/T), detta är något som är en utmaning. GSS/T kommer att ställa samma krav på sin plutonchef som kontinuerligt tjänstgörande soldater (GSS/K) redan gör. Att möta kraven när GSS/T tjänstgör och bereda dem välplanerade övningar som att jag i mellanperioderna nyrekryterar och bibehåller är en utmaning i ledarskapet. Att hitta nya former och följa med tiden är alltid ett måste och därigenom hitta vägar för att hålla kontakten med GSS/T tror jag är nyckeln. ▶

▶ Det finns gemensamma drag mellan GSS/T och den gamla värnplikten skillnaden är dock att nu måste man som chef hålla kontakten med sina soldater samtidigt som man marknadsför verksamheten. Detta var i det gamla systemet absolut inte något man som chef behövde bry sig om. Jag som plutonchef tilldelades mina värnpliktiga utefter den beställning jag gjort några år innan.

GSS/T rörlighet mellan den civila och militära marknaden försvårar uppgiften ytterligare. GSS/T utsätts hela tiden för olika intryck hos de civila arbetsgivarna och nu handlar det om för plutonchefen

att konkurrera med det civila företagen om den tidvis tjänstgörande soldatens tid. Plutonchefen måste därmed övertyga soldaten att det är bättre att vara hos Försvarsmakten vissa perioder under året.

Plutonchefen har vissa trumfkort i sin lek som de andra arbetsgivarna inte kan spela, kort såsom unik ledarskapsutbildning under svåra förhållanden och materiel som inte finns att tillgå på den civila marknaden. Detta lockar många och på så sätt har jag som plutonchefen fått ett viktigt förspång som måste förvaltas. Men plutonchefen måste också hitta de soldaterna som inte ens visste att

de passade till yrket och attrahera dem att ta steget in. Risken är annars att jag får en pluton med för många likatänkande och därmed tappar dynamiken. De som redan aktivt söker sig till Försvarsmakten har redan en positiv bild av oss som arbetsgivare och den behöver vi bara bekräfta. Det är svårare att övertyga någon som inte redan är positivt inställd. ■

Artikelförfattaren är löjtnant och plutonchef på Skaraborgs regemente, P4

En kompanichefs reflektion

Av Niklas Westerlund

Under värnplikssystemet hade plutonchefen en ”fredsplutonchef” som stöd och mentor. Han var den som tog hand om huvuddelen av det administrativa ansvaret. ”Fredsplutonchefen” och plutonchefen är idag sammanslagna till en och samma person fast med ett ökat personalansvar, framförallt i arbetsgivarrollen.

Värnplikssystemets struktur medgav att plutonchefen kunde få utbildning framförallt i sin roll som ledare i fält av den mer erfarna ”fredsplutonchefen”. Idag vilar det ansvaret på kompanichefen som i sin tur har fått ett ökat ansvar då ”fredskompanichefen” och ”krigskompanichefen” har blivit en och samma person, kompanichefen.

Utbildningen av både soldater och befäl i värnplikssystemet genomfördes, förutom vissa skolor för befälet, av ”fredsorganisationen”. Dessa befäl var ett stöd och gav handledning i både vardagen på kasernen som i fält under förbandsutbildning. Kompaniet hade en ”Training Wing” generiskt i kompaniet.

”Utbildningen måste sträcka sig från truppföring på tänkt befattning både i vardagen som i fält, till ledarskap och ekonomi

Med dagens system har denna ”Training Wing” ersatts av ordinarie befäl på plutonen, befäl som inte bara ska utbilda sina soldater utan också själva utbildas. **Detta faktum ställer stora krav på de militära skolorna i utformningen samt genomförandet av kurser.** Chefer, som förut kom hem efter en utbildning hade en mentor på plutonen eller kompaniet som kunde utbilda på det skolan inte kunde eller hann med, kommer idag hem till verkligheten där han ska prestera och leverera från i stort sett dag ett.

Samma faktum ger också vid handen att de befäl som har arbetat på våra militära skolor en tid inte

på samma sätt som sina elever har upplevt den nya vardagen med de krav som ställs på dagens chefer, och då framförallt första linjens chefer. Våra skolor måste i framtiden producera mer kompletta ledare. Utbildningen måste sträcka sig från truppföring på tänkt befattning både i vardagen som i fält, till ledarskap och ekonomi.

Om inte vårt skolsystem klarar av detta måste man skapa förutsättningar för att fortsätta utbilda befälen efter skolan har släppt dem. Detta kan göras genom en ”Training Wing” som tar ett större ansvar för utbildningen inte bara av befälet utan för hela förbandet eller att man minskar på den administrativa arbetsbördan så plutonchefen mer kan koncentrera sig på det som är kärnan i vår verksamhet – den väpnade striden.

Hur man än löser problemet är det väsentliga att första linjens chefer måste få mer tid tillsammans med sina soldater både för att utveckla sitt ledarskap och sin profession men också för att lära känna sina soldater. Med dagens system kan man ställa sig frågan vem som ▶



Kompanichef Niklas Westerlund / Foto: Joakim Elovsson / FM

► känner soldaterna bäst, plutonchefen eller gruppcheferna, om man inte räknar med den bild han får av soldaterna i PRIO. Plutonchefen ska idag fördela sin tid mellan PRIO, så soldaterna får sina löner, olika utbildningar på ny materiel, reglemente mm. Detta samtidigt som han ska stödja andra förband med utbildning och skolor med genomförande av utbildning. ■

Artikelförfattaren är major och kompanichef på Skaraborgs regemente, P4

Utbildar vi idag våra blivande plutonchefer mot rollen arbetsgivare? Det frågar sig regementschef överste Ronald Månsson på sidan 38. Foto: Torbjörn F Gustafsson / FM



Försvarmaktens HR-centrum stöttar chefer i arbetsgivarrollen

HR-centrum satsar nu på att stötta första linjens chef i sin arbetsgivarroll. Ett led i detta är en egen telefonlinje till HR Direkt som är exklusiv för chefer.

Av: Titti Emtefall

Satsningen på Chefslinjen är en av HR-centrums viktigaste frågor just nu: att stötta cheferna i att vara arbetsgivare fullt ut. Enligt chefen för HR Direkt, Mark Wennerström, är cheferna den primära och viktigaste kundgruppen för HR Direkt.

–Just nu har vi öppet mellan 7 och 9 samt 15-17. Öppettider som vi framför allt satt upp för att just möta plutonchefernas behov. Vi kommer fortsätta att sätta chefernas tillgänglighet som högsta prioritet hos oss. Men hela organisationen måste lära sig utnyttja den information som redan finns, exempelvis HR-portalen.

Undersökningar som HR-centrum genomfört visar att HR-portalen är mycket lite använd. Något som Mark Wennerström beklagar.

–På HR-portalen finns bra information bland annat om våra avtal och administrativa rutiner. Idag är det många medarbetare som istället för att läsa på HR-portalen istället ringer till HR Direkt. Det skapar långa köer.

För att chefer verkligen ska kunna ta sitt arbetsgivaransvar är det nu viktigt att dialogen inleds mellan chef och medarbetare i första hand.

Mark Wennerström fortsätter: –I och med att vi nu har Chefslinjen kommer vi också börja hänvisa medarbetare till sina egna chefer. Var och en måste börja vända sig till sin egen chef och inte till HR Direkt när de har frågor om regler och avtal.

Mark Wennerström lovar att HR

Direkt kommer fortsätta stödja medarbetarna i frågor kring lönespecifikationen, men i övrigt hänvisa medarbetarna till sin egen chef eller HR-portalen.

Författaren är informatör vid HRC.



Läs mer

Strul med löner. I nummer 7, 2011 av Försvarets Forum förklarar chefen för HRC Petra Pfeiff vad det beror på.

När Försvarmakten valde att köpa in Prio såg man ordning och reda som det allra viktigaste. Baksidan är bristen på flexibilitet.

”Förr kunde vi fixa och trixa, men det går inte i system Prio, förklarar Petra Pfeiff. Det gäller att respektera det datum för lönekörning som systemet kräver. På HRportalen publicerar vi hela tiden datum som cheferna måste rätta sig efter.” (Försvarets Forum nr 7, 2011, sidan 17)

Du kan ladda ner Försvarets Forum från Försvarmaktens webbplats eller via intranätet Emil.



Löner och system PRIO

Vad beror felaktigheterna på?

Förbanden har sedan införande av System PRIO upplevt upprepade felaktigheter vad avser löneutbetalningar. Detta har i synnerhet gällt de förband som är insatta internationellt sedan maj 2011. Anledningarna till den felaktiga lönen är flera.

I korthet har det handlat om:

- bristande kunskap om System PRIO, både på förbanden och på FM HRC
- avsaknad av rutiner och processer för hur lönehanteringen måste fungera från inrapportering till utbetalning
- för sent inkomna listor/formulär från förbanden
- för sent genomförda förändringar i anställningsförhållande
- integrationen mellan Palasso och System PRIO fungerar inte på ett enhetligt sätt. Det betyder att olika avtal och regler skapar olika hantering.
- den mänskliga faktorn vid indatering, både på förbanden och på FM HRC

System PRIO medger idag inga flexibla lösningar vad gäller lönehantering. System PRIO erbjuder däremot ett strukturerat och enhetligt sätt för att kunna följa upp ekonomi.

HR-centrum roll och ansvar vs. beslutande chefs ansvar

FM HRC har det övergripande ansvaret och mandat för helheten avseende löneutbetalningar i Försvarmakten (se HKV 2011-10-13 16500.65950 Process löneutbetalningar). Mandatet innebär bland annat rätten att ge direktiv till FMLÖG LöneA samt att rapportera avvikelser från fastställda rutiner och processbeskrivningar. Ansvar och mandat för FM HRC regleras övergripande av chefen för produktionsledningen, C PROD.

HR-centrum hanterar korrekt ifyllda formulär som skickas via e-post från beslutande chef. Om formuläret inkommer före den 1:a i respektive månad och har en lönepåverkande händelse garanterar FM HRC indatering till nästkommande lön. FM HRC ansvarar för att:

- vid behov ge stöd till kunden hur formuläret ska fyllas i samt skickas till FM HRC.
- registrera ändrade anställningsförhållanden i System PRIO baserat på anvisat formulär med rätta uppgifter från kunden.

Närmaste chef med personalansvar ansvarar för att insänt formulär är rätt ifyllt. Om underlag är felaktiga eller saknar uppgifter är det HR-centrums uppgift att sända tillbaka underlagen till chefen, med anvisningar om vad som behöver åtgärdas.

HR-centrum skall med hjälp av funktionen HR Direkt stödja beslutande chef hur hantering av personaladministration skall gå till.

Viktiga datum

För att korrekt lön med eventuella tillägg eller liknande ska kunna betalas ut ska följande datum vara kända för chefer med personalansvar:

- Underlag till FM HRC avseende persondata som har påverkan på lönen skickas till HR Direkt funktionsbrevlåda hr-direkt@mil.se senast den 1:a respektive månad.
- Chefer med personalansvar måste attestera och godkänna alla de tillägg som individen har rätt till enligt det datum som finns angivet på HR portalen. ■

MANAGEMENTUTBILDNING

”Jag är inte bara chef... utan arbetsgivarföreträdare också!”

Större förändringar som HR-transformationen, införande av PRIO samt reformerad personalförsörjning med övergång till ett anställt försvar och nytt utbildningssystem, har skapat utbildningsbehov hos de flesta chefer i Försvarmakten.

Under v 144-145 samlades cirka 40 chefer med hattansvar eller blivande sådana på Militärhögskolan Karlberg. För att genomföra kursen ”Arbetsgivarföreträdare 1” som huvudsakligen vänder sig till första linjens chefer, såväl militära som civila befattningshavare.

Utbildningsbehov kopplat till ansvar

Kursens syfte är att ge grundläggande kunskaper inom managementområdet med tonvikt på HR för de arbetstagare som i sin tjänst har, eller kommer att få, arbetsgivaransvar för medarbetare.

Ramen kan vara en pluton/kompani/sektion/avdelning/lag eller motsvarande. Behovet är mindre kopplat till vilken nivå man befinner sig på utan mer kopplat till det ansvar man utövar i sin befattning. Därför kan samma utbildning vara lämplig för chefer på flera olika nivåer.

Dock är kursen främst inriktad mot ”första linjens chefer”, det vill säga från lägre upp till mellanchefsnivå. Det kan vara en plutonchef, men det kan lika gärna vara en sektionschef i en stab, en kompanichef, sekond, förrådschef med mera. Gemensamt är dock att man har eller skall tillträda en befattning ”hatt” i PRIO. Utbildningen genomförs dels med ManE egna lärarresurser, dels med inlånad lärarkompetens från andra förband.

Mer än att leda personal

Förutom tyngdpunkten på HR-området i syfte att ge chefer grundläggande förmåga att kunna leda perso-

Allt fler befattningshavare har efterfrågat utbildning för att hantera sina till del nya uppgifter som följer med ett utökat arbetsgivaransvar. Kursen ”Arbetsgivarföreträdare 1” är en del i arbetet med att öka chefers kompetens. Under hösten 2011 har Militärhögskolan Karlberg Managementenheten (ManE) genomfört ett antal utbildningar för arbetsgivarföreträdare.

Av: Jaqueline Yaqob och Kristina Bring

Foto: Johanna Boström

nal berörs även andra delar av managementområdet, till exempel hur leds och styrs Försvarmakten, vilka bestämmelser gäller för säkerhetsprövning inför anställning och hur kan jag som chef jobba med verksamhetsförbättringar och utveckling?

Under kursveckorna gavs möjligheter att diskutera och ventilera frågor kring arbetsgivarrollen, vilket ansvar har jag som chef och vad kan jag kräva av mina soldater/medarbetare? Vid en djupdykning i MSS-portalerna gavs under Christer Spaaks, I 19, ledning tips och tricks kring hur man tar fram lämpliga rapporter för personal- uppföljning mm. HR-centrum bidrog med expertis kring HR-direkt och HR-porta-

len, rekrytering och rehabilitering. Eleverna fick även utbildning i arbetsrätt och medarbetarskap. Ställföreträdande personaldirektören, brigadgeneral Patrik Dahle gästade vid kursutvärderingen och ledde sedan som avslutning en frågestund och diskussion med eleverna.

Ökad förståelse

Utbildningen uppskattades av eleverna och nedan följer några synpunkter från den skriftliga utvärderingen:

”Det mesta träffade väldigt rätt. Diskussionerna och frågorna under lektionerna har verkligen mynnat



Under v 144-145 samlades cirka 40 chefer med hattansvar eller blivande sådana på Militärhögskolan Karlberg. För att genomföra kursen ”Arbetsgivarföreträdare 1”



"Det mesta träffade väldigt rätt. Diskussionerna och frågorna under lektionerna har verkligen mynnat ut i både tips och förmaningar om hur man kan lyckas alt misslyckas i sitt ledarskap säger en deltagare i sin utvärdering".

ut i både tips och förmaningar om hur man kan lyckas alt misslyckas i sitt ledarskap".

"Fått en bra förståelse för organisationen i helhet"
"Få chefer även på bataljonsledningsnivå att gå den här kursen"

Artikelförfattarna är kurschefer vid Managementenheten på Militärhögskolan Karlberg.

Fakta om ManE

Managementenheten

- Utgör Försvarsmaktens kompetenscentrum inom Managementområdet
- Samordnar och genomför yrkes- och befattningskurser (YBK) management för FM samlade behov, så att myndighetens verksamhet genomförs i enlighet med förvaltningsmässiga krav.
- Är utbildningsansvariga för PRIO införda funktionaliteter.

Sedan en tid tillbaka har alltfler befattningshavare från förbanden efterfrågat utbildning för att hantera sina till del nya uppgifter som följer ansvaret att leda andra soldater, sjömän, tjänstemän eller officerare. Kursen



Följ @Armebloggen på Twitter



Gilla Armén på Facebook

"Arbetsgivarföreträdare 1" är en del i det arbetet som skall leda till att mer generellt bredda kompetensen i arbetsgivarrollen för de som hanterar anställd personal. Strävan är att förbanden själva på sikt skall kunna svara för mycket av denna utbildning, då man på lokal nivå kan ge den mest optimala utbildningen anpassad till den egna verksamheten. ManE roll blir då att kvalitetssäkra det gemensamma kursinnehållet. ■

Hur gör jag om jag vill anmäla mig till kursen?

Arbetsgivarföreträdare 1 ingår liksom andra kurser på MHS K/ManE i YBK-utbudet. Dessa beskrivs i FM kurskatalog som du hittar på [email/startsidan/utbildning/FM utbildningskatalog 2012](#). Där hittar du även en ansökningsblankett YBK som du fyller i och skickar tjänstevägen till:

MHS Karlberg
Managementenheten
107 86 Stockholm
Fax: 08-514 395 00

Du kan även läsa mer om vårt kursutbud på vår rollportal Management på intranätet Emil.

Emil. Kurs B847, 10 dagar
Arbetsgivarföreträdare 1
Avsedd för chef med personalansvar

Kursstart
2012-05-28
2012-09-03
2012-11-28

Kurs B880, 5 dagar
Arbetsgivarföreträdare 2
Avsedd för chef med ekonomiskt ansvar

Kursstart
2012-05-07
2012-09-17
2012-12-10



Gerry Larsson
Professor i psykologi, särskilt ledarskap under påfrestande förhållanden
Försvarshögskolan

ATT LEDA I FÖRÄNDRING

Basorganisation 13 och insatsorganisation 14. Stort behov av nya anställningar parallellt med övertalighet. Nya omorganisationer ... "Men jag då" frågar sig många, inte minst många som är chefer på såväl hög som låg nivå. Vad innebär det att vara chef i en snabbt föränderlig organisation?

Nåväl, situationen är inte unik för Försvarsmakten. Man säger ibland att vi nu lever i en höghastighetskultur. Det är samhällets och arbetslivets snabba förändringstakt som brukar åsyftas. Ingen kan förneka att utvecklingen under de senaste hundra åren inneburit en dramatisk förbättring av människors levnadsvillkor, särskilt i vår del av världen. Men samtidigt är det ibland som om vi människor inte riktigt hänger med i den snabba förändringstakten. En forskningsöversikt

kring omorganisationer inom sjukvården visade till exempel att de ofta resulterade i försämrad arbetstillfredsställelse och minskad professionell effektivitet, försämrad fysisk och psykisk hälsa hos vårdpersonalen, ökad personalomsättning och därmed svårigheter att bygga upp stabila flerdisciplinära vårdteam. "Inte en organisationsförändring till ..." är en vanlig kommentar. Men världen har sin gång och det blir fler organisationsförändringar och vid varje sådan får ledarskap en nyckelroll.

I den här artikeln vill jag peka på några förhållanden som visat sig vara viktiga när organisationsförändringar betraktas ur ett ledarskapsperspektiv. Fokus kommer att ligga på ledarskap i en hierarkisk kontext. Jag väljer detta angreppssätt snarare än att utgå från den flora av orga-nisationsförändrings- och



Det är centralt att chefer har ett förhållningssätt som signalerar en kombination av föredömlig äkthet och omtänksamhet å ena sidan och saklig kompetens och ansvar å den andra. Trygghet för medarbetarna i ett förändringsarbete handlar om tillit, självbestämmande och stöd. Foto: Marcus Olsson / FM

► kvalitetsförbättringsmodeller som tycks översvämma marknaden. I grunden tycks flertalet av dessa kunna beskrivas enligt följande (ur ett ledningsperspektiv): (1) tänk ut vad som behöver ändras; (2) förankra det; (3) gör det; och (4) utvärdera det. **Min tes är emellertid att om man inte tar avstamp i dels den existerande hierarkiska maktstrukturen, dels en fördjupad förståelse av ledarskap i såväl direkt som indirekt form, så riskerar organisationsförändringsinsatser förbli av "symptomlindrande" karaktär.**

Först några förtydliganden om ledarskapets former. Två grundformer kan identifieras: direkt respektive indirekt ledarskap. Arketyper för direkt ledarskap är sammanhang där man kan "se varandra i ögonen". Direktkontakt med en enskild person eller arbetsgrupp via telefon, e-post, skrivna dokument, etc., faller också under denna form. Indirekt ledarskap sker vanligtvis via en eller flera nivåer av underställda chefer, men kan även ske genom mediala framträdanden och dylikt. I det typiska fallet präglas lägre hierarkiska nivåer av en högre mängd direkt ledarskap och en lägre mängd indirekt ledarskap, medan det omvända gäller på högre hierarkiska nivåer.

Så över till tre hypoteser:

Hypotes 1: Kvaliteten på det indirekta ledarskap som utövas av chefer på högre hierarkiska nivåer kommer att påverka deras underställda chefers tillit och förtroende, vilket i sin tur kommer att påverka de sistnämndas direkta ledarskap.

Hypotes 2: Kvaliteten hos mellancheferns direkta ledarskap kommer att påverka de underställdas tillit och förtroende, vilket i sin tur kommer att påverka de sistnämndas vilja/intention när det gäller faktiskt handlande.

Hypotes 3: Medarbetarnas vilja/intention att handla i organisationsledningens och sin närmsta chefs anda kommer att påverka kvaliteten i deras operativa agerande, vilket i sin tur kommer att påverka utfallet/effekten.

Även om dessa hypoteser kan låta som självklarheter så är det befintliga forskningsstödet begränsat. Detta gäller särskilt den sista hypotesen. Uppenbara frågor är effektivt utfall för vem, på vilket sätt och när (kort – långt tidsperspektiv). Eftersom utfall av organisationers agerande beror på många saker och ledarskap bara är en av dessa, så ska man nog inte förvänta sig starka samband.

Det hittills sagda innebär lite förenklat att om ledningens indirekta ledarskap fungerar bra i förändringstider så kommer mellanchefernas direkta ledarskap att fungera bra. Detta kommer i sin tur att leda till att medarbetarna kommer att kunna hantera förändringar bra. Men vad innebär det då att ledarskapet ska "fungera bra"?

För organisationsledningens indirekta ledarskap kan det innebära följande:

- Presentera en tydlig målbild och en trovärdig förklaring till varför förändringen är nödvändig!
- Låt förändringen ta tid! Man behöver tid för att ställa in sig på en förändring. Personerna i ledningsgruppen kan ha varit klara över förändringen i flera månader när den blir allmänt känd. Då behöver medarbetarna minst lika mycket tid som ledningen har haft och oftast mer eftersom de inte har samma påverkansmöjlighet som ledningen.
- Använd om möjligt en förändringsmetod som möjliggör delaktighet från medarbetarna. Detta kan handla om att medverka vid formulering av nya mål, att ingå i planeringsprocesser, ge förslag på hur den egna verksamheten skulle kunna utvecklas inom en "bred gata som dock har tydlig gräns vänster och höger", etc.
- Kommunikation – säg och gör samma sak, säg samma sak till olika personer och grupper, ge tydliga besked.
- Informationshantering – välj rätt kanal för varje meddelande (via direkt underställda chefer, på stormöten, skriftlig form etc).
- Var uthållig och följ upp.
- För såväl högre som lägre nivåers chefer är det centralt i förändringsarbete med ett förhållningssätt som signalerar en kombination av föredömlig äkthet och omtänksamhet å ena sidan och saklig kompetens och ansvar å den andra. Lättare sagt än gjort ... medges!

Men, på medarbetarnivå återfinns ofta följande centrala faktorer:

- Tillit – litar man på sin närmaste chef och den högre ledningen?
- Självbestämmande – vilka möjligheter har man att påverka den egna arbetssituationen?
- Stöd – vilket informativt, praktiskt och emotionellt stöd får man av sin chef, sina arbetskamrater och av sitt privata nätverk?

Viktiga varningssignaler ur hälsosynpunkt på individnivå är om man märker på sig själv att man oftare än vanligt blir orolig eller irriterad – detta innebär såväl fysiologiska som psykologiska mikromobiliseringar av stressreaktioner. Kombinerade med upprepade sömnstörningar kan det indikera ökad risk för hälsoproblem. Lyhördhet för detta är en annan viktig aspekt av ledarskap i förändringsarbete. ■

Ledarskap under stress

Gerry Larsson

Stress

ROLF EKMAN OCH BENGT ARNETZ (RED)

Individen
Samhället
Organisationen
Molekylerna

LIBER

Lästips:

Ekman, R., & Arnetz, B. (2002). Stress: Molekylerna – individen – organisationen – samhället. Malmö: Liber.

Kallenberg, K., & Larsson, G. (2004). Människans hälsa: Livsåskådning och personlighet. Stockholm: Natur och Kultur.

Larsson, G. (2010). Ledarskap under stress. Malmö: Liber.

EUTM - EUROPEAN UNION TRAINING MISSION SOMALIA



Sverige deltar sedan år 2010 i den enda militära EU-insatsen i Afrika. Sverige har i år skickat den tredje kontingenten, EUTM 03, med en stabsofficer och ett utbildningsteam om sex personer. I Bihanga i Uganda utbildar teamet somaliska underofficerare som skall bli gruppchefer. För de svenska officerarna är det en stor utmaning, men lärorikt, att utbilda under enkla förhållanden.

Av Robert Trupp
Foto: Forsvarsmakten/EUTM03

Västra Uganda kl 2300

Sorlet ökar i takt med att bussarna närmar sig. Alla hör det avlägsna ljudet av en dieselmotor som arbetar sig upp för de branta backarna. De reser sig upp efter att ha varit sittande på huk i närmare en timma. Tiden vid Bihanga Training School närmar sig sitt slut. I nio månader har de somaliska soldaterna varit här. Från början var det planerat att de skulle vara här i sex.

Scenen är surrealistisk. De somaliska soldaterna anlände med ingenting annat än kläderna de hade på sig. De lämnar på samma sätt, endast med det de har på sig. Allt som inte tillhör uniformen har plockats bort.

Efter att ha blivit uppropad tre gånger, kroppsvisiterade och fått sina tillgångar konfiskerade är det dags att gå på bussen. En gammal buss, men med riktiga säten, en miljö som de inte haft på länge. Nu väntar en sju timmars bussresa genom svår terräng som skall ta dem till flygplatsen och sedan vidare till en av världens kanske farligaste platser - Mogadishu i Somalia.

I en annan del av campen, endast 100 meter bort, sitter de nyanlända somaliska rekryterna. Klädda i vita bomullskläder, ett par sockar, ett par underkläder, ett styck t-shirt samt ett par gummistövlar. Alla har samma storlek på sin utrustning. De sitter på huk, ser rädda ut. Var har vi hamnat, kanske de tänker. De är unga, runt 20 år allihop. Det finns sex kvinnor i denna utbildningsomgång. Alla är civila, merparten kan inte läsa, ingen har någonsin haft på sig ett par gummistövlar. Det ser ut som de går i luften när de försöker att promenera.

Det är nu sen kväll, klockan har passerat midnatt.

En soldat får hållas upp av en annan. Han är helt utmattad efter den långa resan utan rast, ingen mat, inget vatten. De får order att resa sig upp, de börjar gå. De stannar till vid den enda vattenkranen som finns, tvättar händerna, försöker att få i sig lite vatten. Nu skall de få mat, den första på kanske ett dygn. Majs-mjölblandning tillsammans med bönor är vad som erbjuds. Därefter får de gå till sängs. Bostäderna huserar cirka 300 rekryter. Det finns madrasser till alla men inte sängkläder, lukten av svett är påtaglig, inga handdukar, inga tandborstar, ingenting...

De är 150 stycken som kommit med flyg från Mogadishu i kväll. De har kommit med ett enda syfte. Att utbilda sig till soldat för att kunna vara med i kampen för att Somalia skall bli ett stabilt land igen.

I morgon bitti väntar in-processning, ledd av EUs

Fakta EUTM

European Union Training Mission Somalia (EUTM) inleddes den 7 april 2010. Syfte med insatsen är att bidra till en stabilisering av situationen i Somalia i enlighet med Djibouti-avtalet från 2008. EU fattade beslut om utbildningsinsatsen för den somaliska regeringens säkerhetsstyrkor i januari 2010.

EUTM ska träna 2 000 man ur den somaliska regeringens säkerhetsstyrkor. Europeiska Unionen (EU) utbildar chefer på lägre nivåer samt specialister inom olika områden såsom sjukvårdstjänst, kommunikation, och minröjning. Uganda står för utbildningen av soldater.

Utbildningen för somaliska soldater började i maj månad 2010 och genomförs i nära samarbete med Afrikanska unionens (AU) insats i Somalia - Amison, FN, USA och Uganda. Utbildningen äger rum i Uganda.

Sverige deltar med en stabsofficer och sex instruktörer. Just nu tjänstgör den tredje svenska kontingenten EUTM 03.



Den ugandiska campen vid Bihanga training School. Hyddorna är bostäder för ugandiska soldater och officerare till och med löjtnants grad.

militära styrka, tillsammans med Ugandas militära enhet i Bihanga.

Uppgiften: Att utbilda från grunden

Vår uppgift är att utbilda chefer på lägre nivå, det vill säga NCO som skall uppträda som gruppchefer. Soldatutbildningen ansvarar Uganda för. Uttagningsprocessen att bli NCO eller junior officer, vilket motsvarar plutonchef är lång. Soldaterna testas allteftersom utbildningen fortgår. Vem passar bäst till att leda eller till att ledas? Problemen är många. Ett är vilken klan-tillhörighet soldaterna har, ett är bakgrunden, kan de tala engelska? Har de någon skolbakgrund?

Enkla förhållanden

För det svenska teamet är det en stor utmaning men också en fantastisk möjlighet att under enkla förhållanden utbilda somaliska civilister till att bli soldat eller chef på sex månader. Detta är en tradition som vi i Sverige alltid varit bra på, men som kanske fallit i

glömska nu när vi har ett anställt försvar. Här finns inga datorer, storbildskanoner, power point eller läroböcker. Här är det back to basics - terrängmodeller, visa, öva, öva, öva och slutligen pröva.

Här lär man sig också att arbeta med tolk. En tolk som inte alltid säger samma sak som utbildaren vill att de skall säga. Och hur säger man till en somalisk soldat att vi samlas här om en kvart, när klockan inte finns i deras tanke. Solen går upp och solen går ned, det är den tiden de räknar på. Hur visar man var norr är, när inte väderstrecken är kända?

Utmaningarna är stora men ger ett stort mått av tillfredsställelse allteftersom utbildningen fortsätter. Dessa EUTM-instruktörer kommer att komma tillbaka till sina regementen och förband hemma i Sverige med en stor erfarenhet i att utbilda soldater. Kanske den bästa utbildningen och erfarenheten de någonsin kommer att få?

Gott rykte

Att Sverige är professionellt i sitt sätt att arbeta med de somaliska styrkorna får jag dagligen bevis för. Otaliga är de som kommit fram till mig, när de sett mitt svenska märke och sagt ”Sweden, good, captain Tobias very good”. Jag får dra fördelarna av att mina företrädare, genom sitt sätt att uppträda, genom sin

Just nu pågår rekrytering av EUTM 04
Lediga jobb / www.forsvarsmakten.se
Sista ansökan 22/1 2012



Tiden vid Bihanga Training School närmar sig sitt slut. I nio månader har de somaliska soldaterna varit här.

metod att utbilda men framförallt genom att de behandlade somalierna med respekt, fått dessa soldater att bli stolta över sig själva. De berättar att de nästan alltid har vunnit alla tävlingar och att de alltid varit i toppen när det gäller resultat.

Föregångsmannaskap

En soldat, oavsett var han eller hon befinner sig, kommer alltid att komma ihåg sitt första befäl. Hans eller hennes uppträdande kommer alltid att prägla soldatens uppträdande. Det har mina föregångare bevisat genom kapten Tobias Christensson från P7 och hans team under EUTM 02, vars soldater nu lämnar Uganda. Tobias, ett stort tack för ett mycket bra genomförande.

Uganda är ett vackert land, utbildningsplatsen ligger i den västra delen av landet. Det är grönt, apor springer runt i området, det vimlar av färgsprakande fåglar och bara ett par timmar härifrån finns en av Afrikas största savanner och regnskogar.

In-processning av nyanlända somaliska rekryter. Den leds av EUs militära styrka, tillsammans med Ugandas militära enhet.



Människorna är glada, vackra och hjälpsamma. Att få vara i en insats där utbildningen är i fokus och där man kan färdas på vägar utan att vara orolig för mineringar eller att bli beskjuten, det är en behaglig känsla.

Utbilda instruktörer

Vi står nu inför en utveckling av EUTM, nu skall vi efter 6 månader utbilda enheterna till att bli ett fungerande kompani, med sin stab, fungerande plutoner och duktiga soldater. Vi skall dessutom utbilda instruktörer så att Somalia själva kan utbilda sina enheter i Somalia. Utmaningarna är stora men att redan nu veta att vi kommer att lyckats med det, ger oss självförtroende.



Nyanlända somaliska rekryter tvättar händerna och dricker vatten innan äter sitt första mål mat efter den långa resan till Bihanga i Uganda.

Skarpt uppdrag

Uppdraget är skarpt, vi är här för att utbilda militära förband som direkt efter utbildningen kommer att stå öga mot öga mot en fiende som inte tvekar att öppna eld, vi vet att många i förbandet inte kommer att överleva. Därför måste vi, Europeiska Unionens representanter i Uganda, alltid ge vårt yttersta, alltid ge somalierna de bästa verktygen i syfte att kunna lyckas med sin uppgift i en av världens farligaste platser. Den platsen heter MOGADISHU.

Artikelförfattaren är major och kontingentschef för EUTM 03. Han har Luftvärnsregementet i Halmstad som hemmaförband. ■

Just nu pågår rekrytering av EUTM 04
Lediga jobb / www.forsvarsmakten.se
Sista ansökan 22/1 2012

Gästkrönikör

Bo Hugemark

Till bröders hjälp – vi vill, men kan vi och törs vi?

I försvarsbeslutet 2010 sägs något som borde ha väckt stort uppseende: Sverige kommer inte att förhålla sig passivt om en katastrof eller ett angrepp skulle drabba ett annat medlemsland eller nordiskt land. Vi förväntar oss att dessa länder agerar på samma sätt om Sverige drabbas. Sverige bör därför kunna såväl ge som ta emot militärt stöd.

Men nej, det är öronbedövande tyst om detta. Det är allvarligt. Det handlar inte om väpnade insatser långbortistan eller om försvar mot ett hot långt i framtiden. Det handlar om att exempelvis närsomhelst kunna stödja balterna i konflikter med ett alltmer obehagligt Ryssland. Som visade år 2008 att det inte drar sig för militärt våld mot sina grannar.

Men balterna är ju med i NATO? Ja, men historien visar att säkerhetsgarantier inte alltid avskräcker. Och skulle en allvarlig kris inträffa, så kommer inte Sverige att kunna stå utanför en hjälpaktion, särskilt inte som vi kopplat en sådan till att själva kunna få hjälp.

Om solidaritetsförklaringen ska kunna bidra till fred och säkerhet i Östersjöområdet, måste den vara trovärdig. Det kräver Förband, Förberedelser och Förankring.

För att belysa detta genomförde Kungl Krigsvetenskapsakademien under 2010 en studie, som jag fick förmånen att leda. Resultatet redovisades i bok, *Till bröders hjälp*, som utkom våren 2011.

Tre scenarier

Efter inledande kapitel som tecknar historiska erfarenheter och omvärldsfaktorer följer tre scenarier som beskriver möjliga hot mot de baltiska staterna, tänkbara motåtgärder från NATO och möjligt svenskt deltagande.

Det första är en fredskris, liknande "Soldatmonumentskrisen" i Estland år 2007. NATO beslutar att förstärka "air policing" verksamheten i Baltikum och att genomföra en större marinövning i Östersjön.

Det andra liknar förspelet våren 2008 till Georgienkriget. NATO försöker agera avhållande med markstridsförband till Baltikum och flygstridskrafter till närområdet.

Det tredje är ett "Georgiensscenario" där NATO hamnat i efterhand och agerar militärt först när Ryssland går in i Baltikum. Det som kan göras är att ingripa med flyg-



Foto: privat

stridskrafter, och att försöka hålla ett brohuvud i Baltikum för att kunna befria de områden som ockuperats.

Möjliga svenska roller är att skicka en förtrupp av markstyrkor som kan dämpa krisen eller möjliggöra NATO-förstärkningar, upplåta luftrum samt flyg- och marina baser för NATO-stridskrafter och att skydda förstärkningstransporter i luften och till sjöss.

Men framför allt att försvara GOTLAND, som torde vara ett förstahandsmål vid en rysk aggression. Ryska luftvärns- och sjörobotsystem på ön skulle avgörande kunna hindra hjälp till Baltikum.

Några slutsatser

Tillgången på Förband ger en hel del möjligheter för Sverige att delta, men det behövs en ordentlig förvarning innan vi kan ha samövade stridsgrupper.

Det är osäkert om svensk flygstridsledning kan samverka med NATO:s flygstridskrafter som sätts in för att stödja Baltikum.

En avgörande, alarmerande, brist är bristen på luftvärn med lång räckvidd. Markstridskrafterna kan inte skyddas tillräckligt, sjöstridskrafterna kan inte eskortera överskeppning av trupp, flygstridskrafterna kan bara skydda sina egna baser och därmed inte understödja övriga stridskrafter.

Den största, katastrofala bristen är det militära tomrummet på Gotland

Förberedelser och Förankring saknas helt. Vi kan inte skicka ut soldater i strid utan att de övats tillsammans med dem som vi ska hjälpa och dem som ska hjälpa oss. Och varken opinion eller politiker verkar idag mogna för beslut om insatser som så avviker från årtals neutralitetsindoktrinering.

Vad gör den politiska och den militära ledningen att detta?

Bo Hugemark är pensionerad överste, säkerhetspolitisk skribent och debattör och aktuell som redaktör för boken *Till bröders hjälp – Med sikte på en svensk solidarisk strategi*. Utgiven av Kungl Krigsvetenskapsakademien.

ARMÉNYTT

- Vad vill du läsa om i Arménytt?
- Vilka frågor tycker du förtjänar mer uppmärksamhet och fördjupning?

Skicka dina förslag och kommentarer till: armen@mil.se

ARMÉBLOGGEN

- Har du erfarenhet från utbildning, övning eller insats som du tror andra kan ha nytta av?
- Vad tycker du om utvecklingen i armén och Försvarsmakten?

Berätta vad du tycker. Skriv ett inlägg till Armébloggen!
Skicka ditt bidrag till: armen@mil.se



FÖRSVARSMAKTEN