

”Metodik” en del av ledningssystemet

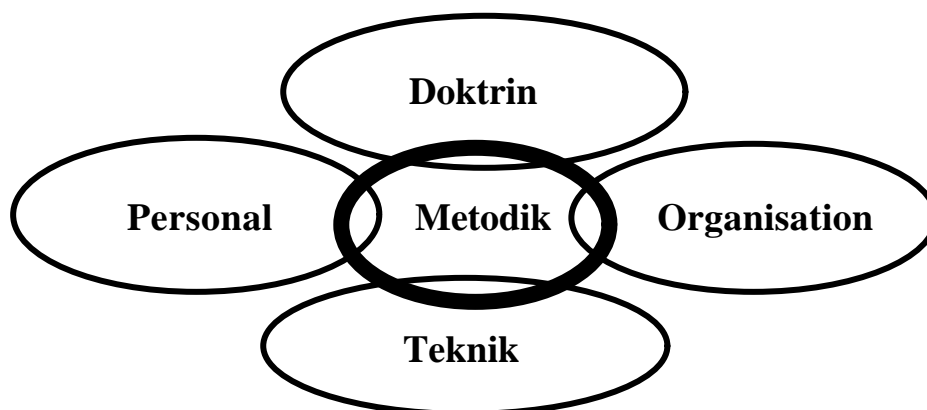
Innehåll

1. INLEDNING OCH BAKGRUND.....	1
2. LEDNING, HISTORIK OCH GENOMFÖRANDE.....	2
3. FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER INOM METODOMRÅDET	4
4. KONSEKVENSER.....	5
Referenser	6
Bilaga 1: Exempel på innehåll i order, rapporter och organisation	
Bilaga 2: Exempel på utformning av order enligt NATO-standard	

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

1.1 Inledning

Tydlighet - Enkelhet - Säkerhet - Snabbhet



Med utgångspunkt från definitionen av det militära ledningssystemet, kan man ansätta ovanstående modell och inordna metodik i grundstenarna i detta (RRV 1997:49). Inom ”Metodik” återfinns tillvägagångssätt som arbetsmetoder, ramar och formulär. Dessa är framtagna såväl för att

förtydliga som förenkla arbetsförlopp, i syfte att snabba upp samt underlätta kontroll och dokumentation. Verksamhet styrs med order och kontroll av att dessa följs (*detta benämns ofta uppföljning*).

Metoder, och beskrivning av dessa, är rentav krav inom verksamheter där kontinuerlig kvalitetskontroll genomförs (ackreditering, uppföljning etc.) Militärt har miljön successivt förändrats mot allt större integrering mellan tidigare separerade organisatoriska, grenar inom militärt och även övriga delar inom totalförsvaret. Detta beror bland annat på förbättrade prestanda och reducering av organisationen, vilket inneburit "större" uppgifter som följd och därigenom ökat behov av samordning.

Snabbaste utvecklingen har skett inom informationsteknik (IT) vilket givit nya problem-områden. Det finns så mycket information att hämta. Att få fram bra underlag vid rätt tidpunkt ur tillgänglig mängd ställer högre och andra krav än bara mångfald. Framtaget underlag skall, ofta komprimerat presenteras för en chef som har att fatta beslut.

-TYDLIGT - ENKELT - SÄKERT - SNABBT.

Metoder syftande till detta kan underlätta arbetet under alla förhållanden.

Dessa metoder skall vara så utformade att de stödjer arbetet utan att styra resultatet.

AR II:s bedömandemall är ett exempel på sådan metod (AR II, 1992).

För att inte bara vara TYDLIG, ENKEL och SÄKER utan också SNABB påstår jag att metoderna måste vara så generella att de kan användas i olika sammanhang. De bör (måste) begränsas till antal och (eller) vara så enkla att använda, så att kunskaper om och färdigheter på dessa föreligger hos envar.

Syftet med detta är att undvika metodik som:

- är okänd för användaren (gruppen) och som kräver utbildning under genomförandet
- varierar med uppgiftens art medförande medveten eller omedveten styrning av resultat.
- kräver specialkunskaper inom andra än eget område och metodiken resulterande i fördyringar i utbildning eller få utbildade.
- genom obekant utseende försvårar utvärderingar och tillvaratagandet av erfarenheter.

Det sista kanske viktigast då resultat av utvärderingar och gjorda erfarenheter måste sättas in i ett välkänt sammanhang för att kunna tolkas.

1.2 Bakgrund

Bakgrunden i resonemanget bygger främst på egna erfarenheter och exemplen i denna uppsats får ses som ett litet förslag till förändring / standardisering i syfte att förenkla och förtydliga.

Min egen erfarenhet av ledning avseende metoder och genomförande är begränsad till nivån bataljon och brigad vid mekaniserade förband samt vid multinationell brigadstab (Bosnien), och bygger på deltagande och utvärderingar.

Iakttagelserna, som ligger till grund för mina påståenden, har gjorts under flera år, (1988-91, 1995-97), som handledare vid ledningsträningsanläggningen vid Pansarcentrum (PaC) nuvarande Stridsskola Syd (SSS /Skövde). Vid ledningsträning, av militära förband likväl som av civila organisationer, framstår behovet av metoder som en röd tråd. Då dessa ibland saknas åtgår mycket tid åt "ensning" om arbetsmetodik vilket såväl under planering som genomförande fördröjer

verksamheten och stjäla effekt från den direkta ledningen. (Med direkt ledning avses order och kontroll av beordrad / planerad verksamhet).

Birgitta Kylesten (Hörberg) från FOA 55, Karlstad (numera FOA Linköping), har under flera år studerat "träning av beslutsfattning" där hon jämför simulerad träning med träning i kaderorganisation respektive fullskalemodell. Hon påvisar skillnader i genomförandet av ledning vid dessa olika modeller. Det är dock inte beroende på metoder för planering och genomförande utan kan hänföras till simulatorns svårigheter att skapa verklighetstroget informationsflöde. Ledning kretsar mycket runt att fylla beslutsfattarens informationsvakuum med samt att kontrollera tillförlitligheten hos erhållen information.
(Hörberg, 1995 - Kylesten, 1997- Waern & Artman, utan årtal)

2. LEDNING HISTORIK OCH GENOMFÖRANDE

Militära ledningssystem skall stödja:

- PLANERING
- GENOMFÖRANDE
- UPPFÖLJNING

Planering genomförs idag i stort på samma sätt som tidigare. Organisationen av staben och dess arbete (metodik) har inte utvecklats nämnvärt de sista hundra åren. Målet för planeringen "planen", har även den i stort varit oförändrad, där begrepp som överraskning, kraftsamling, rörlighet överlevt allt och alla. Detaljer i planen som har syftat till att använda tekniken har förändrats i takt med ny materiel. Resultatet av planeringen har alltid blivit en *plan* av något slag vare sig det har gällt fälttåg, raid eller uppbyggnad/återhämtning. Kraven på tydlighet, enkelhet och snabbhet har historiskt kännetecknat framgång. Såväl tysk stabutbildning som ledning av förband under VK II ställde dessa krav före fullständighet (Zetterling-Tamelander, 1995 resp. Smedberg 1994). Torleiv Orhaug påpekar vikten av ett tillräckligt bra beslut tidigt före ett fullständigt beslut senare i principen om "satisficing" (Orhaug, 1997).

Genomförandet har varierat över tiden och varit mycket beroende av "chefens" inställning. Chefens roll som föredöme är mycket starkt då det till slut påverkar alla. Personliga egenskaper genomsyrade sättet att leda förbanden. Detta påverkade direkt underställda chefer både vad gäller val av uppehållsplatser samt sätt att uppträda i *sina* chefsroller. Och om detta inte hjälpte kunde han alltid välja sina underställda efter egna kriterier som exempelvis Napoleon och Hitler (Smedberg, 1994).

Före tekniken var det genom att visa sig som cheferna kunde påverka skeendet. Täta besök i lugna perioder, uppmuntran på platsen samt synliga i stridsförloppet gjorde att trupperna kände stöd och litade på sitt befäl (Smedberg, 1994).

Telegrafen och senare telefonen och radion har nämnts som varande historiska milstolpar (Rimstrand 1997). Dessa gav på liknande sätt möjlighet till distanskommunikation i "realtid" och innebar bättre kontrollmöjligheter ofta på bekostnad av personlig kontakt. Kontrollen bestod normalt i rapporter

och svar på frågor och var endast i tidshänseende en utveckling från ordonnansen. Man såg rentav ett argument att skapa stabplatser som växte i omfång och sjönk i rörlighet. Det gällde att tillvarata möjligheterna som dessa nya hjälpmedel inom kommunikation medgav. Tekniken användes delvis för att få en drägligare miljö för "staben" vilket säkert inte var det yttersta syftet. Vilket syfte hade man med införandet, fick man valuta för pengarna eller var det bara nytt (kostnads- effektanalys) (Smedberg, 1994).

Chefens behov styr och han vill gärna vara både föredöme och ledare i en och samma person. Att då även styra kommande verksamhet faller på sin egen omöjlighet, då tempot i stridsförloppet ökat väsentligt. Han kan inte uppträda på alla de platser som analysen av ledningsbehoven givit. Morgondagens teknik kommer inte att kunna förflytta personer fysiskt i väsentligt högre grad än dagens. Tidskraven ökar och det blir än mer viktigt att order och annan information överförs på ett *tydligt, enkelt och säkert* sätt för att säkerställa chefens vilja.

Uppföljning kan ske mer eller mindre på valfri plats där man kan välja metod och upplösning (skala och mängd av information). Några delar, exempel som telestationer, länkar och förvaringsutrymme måste av naturliga skäl bli stationära. Dock skall cheferna ha så liten begränsning som möjligt av tekniska skäl och endast se till ledningsbehovet vid val av plats.

Tillbaks till Napoleon på höjden och runt lägereldarna men utan att försaka möjligheterna att direkt kunna påverka och leda kommande verksamhet över ytan!

Sammanfattning

Jag anser att av ovanstående har utvecklingen gått långsammast avseende planering. En anledning kan vara är att det är väldigt lite teknikstöd förknippad med planering. Planering engagerar normalt ett begränsat antal individer under processen och blir därför inte lika intressant som marknad, i jämförelse med presentation där deltagarantalet är betydligt större. En marknad med behov skapar utveckling av verktyg som stödjer dessa.

Planeringen, ett arbete där deltagarna ständigt förflyttas mellan process, analys och beslut, kräver komplicerade verktyg som stöd. De verktyg som finns tillgängliga riktar sig huvudsakligen mot enskilda användare (MAXIDATA 1/98). Stora användare låter utveckla eller utvecklar egna verktyg, anpassade efter sina egna önskemål, exempelvis PROPS vid Ericsson (Projektutbildning, KTH 1997).

3. FÖRSLAG PÅ ÅTGÄRDER INOM METODOMRÅDET

Är Försvarsmakten tillräckligt stor för att utveckla egna verktyg eller skulle samverkan med andra och kanske även standardisering av metoder och koder ge ytterligare möjligheter?

Kan man låta utvecklingen ha sin gång eller skall den styras såväl i tid som till omfattning?

Det man vet med säkerhet är att programvaruutveckling är dyrt och svårt. Få projekt lyckas och de som lyckas kostar oftast mångdubbelt budgeterat (Orci 1997). Då vi står som projektägare kommer alltid kostnaden oavsett resultat att drabba oss (Engwall, 1997).

December 1997

Samarbete kan oftast minska kostnaderna eller frigöra mer resurser. Dock krävs vissa förutsättningar för att det skall bli lönsamt. Språk, enheter och beteckningar är exempel på möjliga gemensamma utgångspunkter som utan att äventyra självständigheten finns att få "över disk".

Exempelvis byt till internationell, -a

- kartstandard - UTM (västlig internationell)
- streckstandard - 6.400' (mils)
- bokstavering - ALFA, BRAVO, CHARLIE mm.
- militära grader- furir finns ej, ej heller "överste ett", kommendörkapten mm.
- militär terminologi, orderutformning samt rapporteringsformer.
- ledningsorganisation med känd struktur och uppgiftsanknuten (exempelvis Nato sekt 1-6)

Genom dessa förändringar kan man kommunicera samt förstå varandra och, om den sista punkten kunde genomföras, även samarbeta och samordna verksamhet utan större extra utbildningskrav. En förändring mot standardisering av ledningsorganisationen ökar flexibiliteten mellan och inom organisationer i försvarsmakten. Personalen känner igen formalia och metoder vilket innebär att arbetsinsatsen kan kraftsamlas till innehåll och utformning. Kvaliteten på färdig produkt gynnas. Ett exempel på vad som inte bör förändras är metodiken vid planeringen, *bedömandemallen*, (AR II). Internationellt finns ingen direkt motsvarighet och bedömandemallen tillhör definitivt en av de saker som framgår av bra-analysen och är värd att bevara. Bra- och problem-analys beskrivs inom V-modellen där bra-analysen syftar till att tillvarata fungerande "element" som ett led i processen för verksamhetsutveckling (Nilsson 1995).

I bilagor ges exempel på strukturella lösningar och utformning av order enligt modell som används inom NATO eller av NATO organiserade enheter av typ IFOR eller SFOR.

4. KONSEKVENSER

Negativa:

- Utbildningsbehov (tar tid från annan verksamhet och ger inte omedelbart resultat)
- Investeringar (är det rätt tid för investeringar, pengabrist)
- politiskt (kan påverka neutralitet och alliansfrihet i somligas ögon)

Positiva:

- utbyte underlättas (exempelvis tjänstgöring, skolor, PFP, materiel mm)
- bredare marknad (inköp resp försäljning)
- erfarenheter tas tillvara (lättare att dra paralleller eller närvara och förstå)
- billigare (antagande men större marknad ger normalt billigare produkter)
- motivationshöjande (utbildning är positivt och kostar mindre än övningar)

Övriga konsekvenser exempelvis kostnad/effekt är svårt att förutspå utan noggrannare analys. Val av tidpunkt är en annan väsentlig faktor och i detta avseende förbehåller jag mig rätten att ha en bestämd uppfattning utan att ha underbyggt stöd.

Försvaret samlar sig för att ta fram kvalificerade ledningsstöd inom försvarets ledningssystem. Det har framkommit att detta måste föregås av ett gemensamt grundsystem, FM Grundsystem. Att efter att grundsystemet är framtaget utveckla delsystem för ledningsstöd som inte tar hänsyn till

utvecklingsbehov avseende modeller och metoder eller måste gardera sig (och därmed kanske dyrare och/eller sämre), förefaller dumt. Att ta tillvara kunskaper, erfarenheter och metoder innebär inte att man anammar givarens värderingar och sättet att tänka (i mitt exempel NATO). Exempel på mallar för order och rapporter samt normal indelning inom ledningsorganisation (stabsorganisation) enligt bilaga 1.

Sammanfattningsvis kan sägas att förvisso bländad av NATO:s materiella överlägsenhet förstärktes min tidigare uppfattning ändå att, **tydlighet** och **enkelhet** är baskrav i all verksamhet. Metoder och rutiner utgående från detta stödjer allt fritänkande och agerande.

Tydlighet, enkelhet och säkerhet kommer att genomsyra ledning även i framtiden dock med mer och mer teknikstöd, vilket resulterar i ökad **snabbhet**.

REFERENSER:

- Bergström Jan (1997). *Slutrapport efter deltagande i IFOR / NATO uppdrag i BOSNIEN*. Försvarets internationella centrum (SWEDINT) 970218, 23386:11016, Södertälje.
- Emerius Lars (1997). *Helhetlig ledningssystemutveckling och vidmakthållande*. HKV/SIS ls
- Hörberg Birgitta (1995). *FOA D—95- 00085-5.5--SE januari 1995*, FOA, Stockholm
- Hörberg Birgitta (1995). *FOA D—95- 00092-5.5--SE mars 1995*, FOA, Stockholm
- Kempe Lotta (1998). *Tre program som hjälper dig att hålla tidsplaner och budgetar*.
- Kylesten Birgitta (1997). *Träning av beslutsfattande*. FOA 97-2193/S, FOA 5, Linköping.
- Nilsson Anders G (1995). "V-Modellen för verksamhetsutveckling". Ingår i *Anskaffning av standardsystem för att utveckla verksamheten*, EFI, Handelshögskolan, Stockholm, s. 48-53
- Orhaug Torleiv (1997). *Beslutsteori-Historik*-. Föreläsning inom "militära ledningssystem" vid LSK 97-98. Förvarshögskolan, Stockholm.
- Rimstrand Torbjörn (1997). Personlig kommunikation. (Föredrag vid Förvarshögskolan i samband med kurs "militära ledningssystem" FHS/LSK 97-98) Förvarshögskolan, Stockholm.
- Smedberg Marco (1994). *Om stridens grunder*. Page one publishing AB, Stockholm.
- Waern Yvonne & Artman Henrik. *Projektplan för: Studier av människors samordning vid kontroll av komplexa system*. Ur web.HTM (1997)
- Zetterling Niklas - Tanelander Michael (1995). *Avgörandets ögonblick*. Atlantis, ISBN 91-7486-235-9, Stockholm.
- MAXIDATA 1-98. samt på www.idg.se/maxidata.
- Stridsskola Syd, SSS (1997). *Erfarenheter från ledningstränings-övningar vid SSS/LTA 1996/97*. SSS