

Utbildar vi speciella officerare eller sjötaktiker?

Officersprogrammet efter snart elva år

av Per Edling och Jon Wikingsson

Résumé

In this article the authors argue that the first years of the Swedish naval officers' education are too concentrated on developing operator skills and combat techniques instead of understanding naval tactics. This narrow approach hampers the general idea of the officer as coordinator and decision maker and give rise to what is described as "specialized officers". A broader naval educational system is needed and the article concludes with a proposal based on the tasks and duties in the different levels of command authority.

2010 UTEXAMINERADES DE första fänrikarna från Officersprogrammet. Man kan fortfarande läsa ganska oförskämda debattinlägg som menar att de unga officerarna inte kan något. Den s k akademiseringen används till och med ibland som ett skällsord. Diskussionen är såväl olycklig som antiintellektuell och pekar på att skribenterna inte kan se bortom sin egen erfarenhet som instruktör, operatör eller truppofticer. Även i betydligt mer nyanserad debatt frågar man sig om akademiseringen leder till professionalisering eller inte, eftersom balansen mellan praktik och teori anses vara för ojämn i dagens officersutbildning.¹ Ett av Försvarshögskolans egna mål med utvecklingen av dess utbildning är att omarbete officersprogrammet så att det "håller god akademisk kvalitet och svarar mot Försvarsmaktens behov."² Officersutbildning engagerar.

Det är svårt att tala för alla unga sjöofficerare, men många kör båt bättre än vad flertalet av oss äldre gjorde i samma ålder. De flesta visar en säkerhet som vi fick vänta lite längre på och deras ledarskap är betydligt mer elegant och precist än det som lärdes

ut för 25 år sedan. Dessutom uttrycker de sig mycket bra och ledigt både i tal och i skrift. En och annan av de unga fänrikarna kanske behöver hjälpas ner från sina höga hästar, men det brukar den dagliga tjänsten kunna ordna ganska snabbt. Denna artikel skyndar till den akademiska officersutbildningens och de unga officerarnas försvar. Vi menar att de som idag anträder sin officersbana har alla förutsättningar att bli ännu bättre än oss föregångare, om vi äldre klarar av att forma dem rätt under de första åren efter examen.

Artikeln inleds med ett resonemang om akademisk utbildning i allmänhet och de krav som officersyrket ställer. En kortare teori-anknytning görs till Gunnar Adler Karlsson och Laurence J Peter genom deras respektive diskussioner om de s k klättrarna, organisationers drivkraft och faran med att klättra i hierarkiska organisationer. Därefter diskuteras dagens förbandsträning av de unga officerarna och, mot bakgrund av Kristoffer Malmörns resonemang om de "speciella officerarna", även de problem som kan bli följden. Slutligen föreslås hur en taktisk of-

ficer i marinen bör utbildas och därefter tränas de första åren efter officersexamen samt vilka uppgifter som vilar på förbandscheferna. Resonemanget kretsar kring utveckling av sjöofficerare, men förmodligen finns det många paralleller med utbildningen av armé-, amfibie- och flygvapenofficerare.

Utbildning och klättrare

All akademisk utbildning, oavsett inriktning, ger eleverna grunderna för att följa disciplinens kunskapsläge och att utveckla deras kritiska tänkande, så att problem kan lösas objektivt, självständigt och metodiskt. Utbildningen förbättrar förmågan att hantera osäkerheter och andra påverkande faktorer. Den syftar egentligen till att ge eleverna ”förmåga att lära”.³

Dessa allmängiltiga kunskaper ger officeren grunderna för att kunna koordinera flera olika påverkande faktorer. Genom att strukturerat angripa ett problem ökar de förmågan att fatta beslut på bristfälligt underlag. Med tanke på att leda andra i strid, officersprofessionens hårda kärna, ställer krav på både koordinering, samordning och beslutsfattande är det dessa förmågor som måste utvecklas.⁴ Grunden är lagd genom den akademiska utbildningen vid officersprogrammet, men många tegelstenar måste läggas på rätt plats innan templet är färdigt.

Införandet av trebefälssystemet, officerare, specialistofficerare och gruppbefäl, innebär att de olika befälskårerna har olika främsta företrädare, även om det är linjens chefer som bär ansvaret för arbetsmiljön och arbetsgivarskapet över all personal. En vanlig fördelning är att förbandschefen är den främste företrädaren för officerarna och att förbandsförvaltaren tar hand om specialistofficerare och gruppbefäl. Eftersom huvuddelen av de två senare befälskårerna är fördelade till en tjänstegren eller till en

funktion är det naturligt att indelningen vilar på dessa. Under förbandsförvaltaren finns alltså en funktionell struktur med företrädare för respektive tjänstegren, under det att förbandschefen använder sig av förbandets hierarkiska struktur för att utveckla sina officerare.

Det är alltså cheferna i linjen som ska identifiera officerstalangerna och ge dem befattningar i stegrande svårighetsgrad. Dessa befattningar kommer i en ung officers liv i hög grad att vara knutna till förbanden, men talangerna måste även tjänstgöra i högre staber och som lärare i relevanta ämnen för att de ska kunna utvecklas tillräckligt snabbt. Genom att blanda befattningar vid lägre och högre förband får de yngre officerarna en bättre förståelse för vad högre chef egentligen vill ha gjort och blir snabbare på att leverera dessa resultat.

Professorn i samhällsvetenskap Gunnar Adler Karlsson påstår i sina läroböcker för de kommande decennierna att det är klättrarna som håller igång alla andra. Begreppet ”klättermentalitet” har Adler Karlsson formulerat med hjälp av den sovjetiske ledaren Nikita Chrusjtjov som 1958 menade att Sovjetunionens viktigaste uppgift var att *dognat i peregnat* – ”klättra ifatt och gå förbi” USA. Även om Adler Karlsson menar att klättrarna kan liknas med vita möss i ett ekorrhjul samt varnar för de samhällskonsekvenser som det eviga klättrandet leder till, är han mycket tydlig med att det är klättrarna som är drivkraften i företag, universitet och myndigheter. Vidare påpekar han att ”toppen driver massorna att klättra”. Således är det helt logiskt att denna artikels författare, vilka har klättrat några steg före dem som idag utexamineras från Militärhögskolan Karlberg, inte bara försöker förklara hur man bär sig åt för att klättra, utan även visar vilken roll som de äldre har att spela i de yngres utveckling.⁵

Adler Karlssons teser bygger främst på sociala, funktionella och industriella resonemang, vilka har framförts av bl a Charles Darwin och Bertrand Russel. Trots att Adler Karlsson erkänner att han själv är en klättrare är han alltså negativ mot själva företeelsen, även om den verkar vara både evig och sann. Han menar att vårt klättrande till och med kan få konsekvenser för rustningskapplöpningen, miljön, den ekonomiska stabiliteten och maktkoncentrationen.⁶

Det saknas däremot ett inslag i Adler Karlssons diskussion om farorna med klättermentaliteten. Organisationsteoretikern Laurence J. Peter menar nämligen att de som rör sig uppåt i en hierarkisk organisation, Adler Karlssons klättrare, så småningom kommer att befordras till ”sin egen inkompetensnivå”. I en hierarkisk organisation, menar Peter, befordras chefer till högre befattningar främst beroende på att de gör sitt nuvarande jobb bra och inte beroende på att de har några särskilda förutsättningar att lösa det nya jobbet.⁷

Det finns med andra ord ingen bindande garanti för att en klättrare i en hierarkisk organisation kommer att göra sitt nästa jobb tillräckligt bra, men det bekommer inte klättrarna. Vissa av dem behöver ingen som helst hjälp att hitta rätt karriärväg eller steg, men de allra flesta klättrare behöver någon som förser dem med rätt stegpinnar i rätt takt. Några exempel på sådana stegpinnar är en tydlig utvecklingsplan, befattningar med stegrande svårighetsgrad eller kanske till och med lite uppmuntran på vägen. De av klättrarna som har nått sin inkompetensnivå måste på samma tydliga sätt antingen beredas möjlighet att specialisera sig på någon fråga inom organisationen eller förmås att lämna den. Den slutsats som kan dras av resonemanget om klättrarna är att uppgiften för klättrarnas överordnade chefer, vilka visserligen också kan ha befodrats till sin

inkompetensnivå, är att tidigt identifiera talangerna och sedan ge dem rätt stegpinnar i rätt takt. Och vara beredda att kliva åt sidan.

Krav och karriär

En ny befattning är mycket mer än bara ett jobb som ska göras. Den kan vara en belöning för ett väl utfört arbete någon annanstans, på samma sätt som befattningen kan vara en puff åt sidan om det kanske inte gått lika bra. Vidare kan en befattning vara ett test, en chans att få fart på karriären eller ett steg i uppfostran av officeren ifråga. Dessutom kan man se på befattningar som just stegpinnar på karriärstegen. Problemet med karriärpyramiden är att den blir smälare ju närmare toppen man kommer, vilket innebär att det både finns ett minskande antal stegar och bara ett visst antal pinnar. I sin tur medför denna problematik att det kanske inte blir de främsta officerarna som får de finaste befattningarna utan de som utnyttjar stegpinnarna bäst utifrån organisationens behov.

Trots detta bär individen själv en tung uppgift i sin egen karriärutveckling. Det handlar om att på ett klokt sätt uttrycka sin ambition utan att bli betraktad som att man är beredd att trampa på andra. Det är en sak att vara en skicklig klättrare och en annan att vara en illa omtyckt streber. Kommendörkapten Rainer Thor brukade på sin tid vid ledningsstabens chefsutvecklingsenhet framföra tre karriärråd till kommandörkapten och överstelöjtnanter: För det första ska man göra sitt nuvarande jobb så bra som möjligt, men inte prata med sin chef om nästa befattning förrän man blir tillfrågad. För det andra ska man uttrycka sin ambition genom att aldrig gnälla, men gärna framföra välgrundad och konstruktiv kritik. För det tredje ska man inte försöka sätta sina chefer ”på pottan” genom

att ställa lite för smarta frågor, och framför allt sådana man själv redan vet svaret på, i samband med större samlingar.⁸

Förmågan att leda andra i strid är som sagt officersprofessionens kärna. När det gäller ledarskapet ställer Försvarmakten sedan flera år både tydliga och mätbara krav på sina klättrare genom de sex sk ledarkriterierna. Kraven grupperas i två dimensioner av vårt beteende. Förmåga att lösa problem, resultatorientering och mod är uppgiftsorienterade kompetenser under det att de relationsorienterade kompetenserna handlar om förmåga att påverka andra samt kommunikations- och samarbetsförmåga.⁹ Den norske försvarschefen general Eirik Kristoffersen sammanfattar varom det hela handlar på följande sätt: ”Kjernen i ledelsen er å få mennesker til å virke sammen får å oppnå best mulig resultat. Lederen må løse oppdrag i samarbeid med sine underordnede og samtidig ta vare på folkene sine.”¹⁰

En officer måste med andra ord utveckla sin förmåga att tänka på uppgiften och personalen samtidigt. Det är vi människor som är röststyrda, inte materien. Än så länge krävs vilja, mod och kunskap för att strida. Hur det ser ut om några år, när utvecklingen av den artificiella intelligensen har kommit lite längre, är inte den marina vetenskapen överens om.¹¹

Försvarmakten utvecklas i takt med det övriga samhället och myndigheten ser gärna att dess medarbetare blir föräldrar. Det finns idag ingen chef i Försvarmakten som säger nej till en ansökan om föräldraledigt, men officeren måste förstå att det kommer att krävas tid borta från familjen om hon eller han ska kunna klättra. Det finns ingen perfekt lösning. Familjelivet är fostrande, vilket det finns mängder av exempel på. Många minns Mel Gibson som överstelöjtnanten Hal Moore i filmen *We were soldiers* och hans samtal med en ung officer som undrade

vad chefen tyckte om att vara både soldat och pappa. Moores svar säger mycket om hur det är för många av oss som är både officerare och föräldrar: genom att vara bra på det ena, hoppas han kunna bli bättre på att vara det andra.¹²

Föräldraskapet kan däremot inte fullt ut ersätta den arbetslivserfarenhet som krävs för att göra karriär i Försvarmakten, vilket såklart gäller många andra jobb. Således måste familjelivet organiseras så att det klarar av klättringen. Ofta söker ju kakan sin maka, vilket mycket väl kan innebära att båda föräldrarna strävar uppåt. Här måste familjens medlemmar komma fram till vad som fungerar eftersom alla par och constellationer är olika. Lösningen kan vara växelvis framryckning, parallella men lite långsammare klättringar eller att en förälder får stå tillbaka. En gemensam förståelse för betydelsen av familjemedlemmarnas utveckling utanför själva familjen bör vara målsättningen. Hellre en glad maka eller make långt bort än en besviken nära hemmet vilket kanske passar i vissa relationer, men för andra är en daglig kontakt nödvändig för respekt och ömhet.

Även om kraven är tydliga och klättraren som synes bär ett stort ansvar för sin egen karriär handlar denna artikel om hur vi äldre officerare ska utveckla våra yngre kamrater. Det är således dags att fördjupa resonemanget kring stegpinnarna och detta sker mot bakgrund av att förbandsutbildningen av de unga officerarna kanske inte riktigt levererar avsedd produkt.

De speciella officerarna

I en uppsats i *Tidskrift i Sjöväsendet* analyserar fanjunkare Kristoffer Malmörn¹³ de uppgifter som specialistofficerare och officerare löser i ytstridsfartygens stridsledningscentraler. Trots att sergeanterna och

fänrikarna har genomgått olika utbildningar iland, menar Malmörn att det är mycket liten skillnad på de roller som bestrids av de yngsta företrädarna i de olika befälskårerna när de väl mönstrar ombord. Han ställer sig frågan om det nuvarande utbildningssystemet producerar specialistofficerare och det som Malmörn kallar ”speciella officerare” men inte specialistofficerare och generella officerare så som avsett.¹⁴

Med tanke på att man kan höra yngre sjöstridsofficerare uttrycka ”robot- och torpedelledare, det är det vi är”¹⁵ verkar Malmörns fråga utan tvekan kunna besvaras med ja. Anledningen är att väldigt mycket energi läggs på att bibringa de unga officerarna god praktisk förmåga att hantera de olika systemens huvudvapen, d v s utbildningen fokuserar på den stridstekniska nivån. Inom ramen för denna komplexitetsnivå ges även en viss taktisk kunskap men den är knuten enbart till just den stridsdimensionen. Det är alltså unga ytstridsofficerare som rent handgripligen preparerar och elleder torpeder och sjömålsrobotar, vilket är uppgifter som bättre passar erfarna specialistofficerare. På samma sätt erhåller de unga minröjningsofficerarna utbildning i praktisk hantering av undervattensfarkoster och sonarsystem inom ramen för officersutbildningen. För att de nyexaminerade fänrikarna rent handgripligen ska kunna operera dessa kvalificerade och komplicerade system ges de en nästan två terminer lång yrkeskurs. I yrkeskursen ingår även helt relevanta kurser i navigation, sjötaktik m m, men själva operatörsträningen tar många veckor.

Väl till sjöss delas tiden mellan tjänst på bryggan som manöverofficer och i stridsledningscentralen. Under fartygets framförande tränas både beslutsfattande och koordinering av framdrift, navigationssystem och utkikar samt den roll manöverbryggan har att stödja stridsdimensionerna, d v s luftförsvaret, yt-

striden och undervattensstriden. I stridsledningscentralen däremot är både fänrikar och löjtnanter samt en och annan kapten hänvisade till att övervaka ett stridsledningssystem eller träna hanteringen av sitt vapensystem, alltså till endast en stridsdimension. Det är först som vaktchef¹⁶ som officerarna på allvar får möjlighet att utveckla sina förmågor i koordinering och samordning. Det är nästan paradoxalt att tjänsten på bryggan tränar den unge officeren i beslutsfattande omfattande samtliga stridsdimensioner från det första navigationspasset, men att det tar många år att uppnå samma resultat i stridsledningscentralen.

Många av dessa speciella officerare uppnår mycket höga färdigheter i att hantera sina olika system, vilket märks under vapenövningar till sjöss eller i simulatorer iland, men de saknar en bred taktisk förståelse för hur deras system sitter ihop med andra system. De har sedan sina år på Karlberg en mycket bra och grundläggande insikt i och förståelse för de överväganden som måste göras på den operativa nivån, men officerarna saknar förståelse för hur mandat, uppgifter och sambandsnät binder ihop en sjöstyrka, den taktiska nivån. Dessa kunskaper bibringas dem på allvar först efter en tid som vaktchef, vilket leder till att själva sjötaktiken inte utvecklas så snabbt som det vore möjligt. Dessutom får inte klättrarna de stegpinnar som de behöver i tillräckligt snabb takt.

De speciella officerarna har således tillräckliga kunskaper för att förstå den operativa nivåns roll och förtjänster i de befattningarna som kan antas vara lämpliga att bestrida upp till kaptens grad. De har även djupa kunskaper i en sjöstyrkas stridstekniska förmåga inom en stridsdimension, men de saknar kunskap om hur de olika stridsdimensionerna kopplas samman till en sjöstyrka som kan lösa komplex strid i flera stridsdimensioner samtidigt. Förståelse

saknas för hur de olika stridsdimensionerna kompletterar varandra, deras inbördes beroende och hur de kan sättas samman för att möta motståndaren, således sjötaktiken.

Sjötaktikerna

I takt med att omvärlden förändras ställs andra fordringar på Försvarmakten och på dess chefer. Ett bra exempel är den förstärkta marina luftförsvarsförmåga som riksdagen beslutade om den 15 december.¹⁷ När luftvärnsrobotar tillförs flottans korvetter kommer de inte längre att bara kunna skydda sig själva eller ett objekt som ligger väldigt nära, utan istället bli en del i det nationella luftförsvaret på samma sätt som arméns luftvärn. Kvalificerade sensorer och avancerade vapen kan flyttas långt ut eller skydda viktig infrastruktur längs svensk kust. Dessutom blir korvetterna genom länkar noder i luftförvarsledningen och kan till och med utnyttjas som ledningsplattformar om flygvapnets stridsledningscentraler slås ut.

Denna förändring i förmåga, som ju tydligt kommer att stödja flygtaktisk chef i lösende av sin uppgift och ge förutsättningar att förändra taktiken i luftförsvaret, innebär även en möjlighet för marinen att taktikutveckla den marina yt- och undervattensstriden. Skälet är, som tidigare nämnts, att stridsdimensionerna luftförsvaret, ytstrid och undervattensstrid är inbördes beroende av och kompletterar varandra. Om de sätts samman på ett klokt sätt förstärks vår förmåga att möta motståndaren. Utvecklingen kommer att ställa krav på officerarnas taktiska systemförståelse samt deras förmåga till taktisk koordinering, samordning och beslutsfattande i än större utsträckning än idag.

Uppdragstaktik är den ledningsfilosofi som Försvarmakten tillämpar i hela ledningskedjan vid planering och genomförande av strid. Uppdragstaktik fungerar endast när

fyra faktorer är uppfyllda: ”förtroende, gemensam bas, syfte och initiativ”. Förtroende mellan chef och underlydande är nödvändigt och utan ömsesidigt förtroende existerar inte uppdragstaktik.¹⁸ Officeren kommer att inte förtroende när förmågan att koordinera, samordna och fatta beslut för de funktioner som specialistofficerarna representerar kan sättas samman i en sammanhängande helhet. På lägre nivå handlar det om att officeren måste förstå och kunna leda hela fartygets förmåga, på nästa nivå om sjöstyrkans förmåga och ytterligare en nivå upp gäller det marinens förmåga. Genomgående, oavsett nivå, måste officeren dessutom förstå hur respektive system kan interagera med sidordnade militära och civila förmågor.

Ett gemensamt tankesätt och en ömsesidig förståelse skapar den gemensamma basen samt möjliggör chefens delegering till de underlydande om hur målsättningar nås.¹⁹ Officerarnas gemensamma bas bör vara förmågan att sätta samman olika system till en helhet, inte förmågan att förstå ett system eller bara en stridsdimension på djupet. Genom en genomtänkt sjötaktisk utbildning ges officerarna en gemensam bas från första utbildningsdagen. Det borgar för att under hela officerens karriär kunna utveckla och leda marinens förmågor på den nivå som officeren ifråga för stunden befinner sig.

Att de speciella officerarna är mycket bra på stridsteknik, men dessvärre mindre bra på sjötaktik, är inte så konstigt eftersom det egentligen inte finns någon mer omfattande taktisk utbildning i marinen idag. Officerarna ges idag både stridsteknisk och operativ utbildning, men det saknas något däremellan, nämligen sjötaktiken. Dessutom skapades dagens besättningstabeller under en tid då vi hade både enbefälssystemet NBO och värnpliktiga sjömän. Någon större förändring skedde inte när vi införde trebefälssystemet. Det enda rimliga är att genomföra en rejäl

analys av de befattningar som framgår av respektive besättningstabell och se om fördelningen mellan officerare, specialistofficerare, gruppbefäl och sjömän verkligen är rätt gjord. Det kan också visa sig att besättningstabellen är rätt, men att arbetsuppgifterna i respektive befattning behöver förändras.

De omfattande livstidstidsförlängningar och halvtidsmoderniseringar som väntar minröjningsfartyg och korvetter är ett gyllene tillfälle att ta denna diskussion.²⁰ Samtidigt läggs grunden inför bemanningen av kommande generationers ytfartyg. Som har antytts tidigare kommer denna analys av allt att döma leda till att fler stridstekniska arbetsuppgifter i stridsledningssentralerna kan fördelas till specialistofficerare eller gruppbefäl.

Därmed kommer officerarna att kunna ges taktiska arbetsuppgifter redan från de första befattningarna. Det kanske kan verka motsägelsefullt att de inledningsvis får befattningar som endast omfattar en stridsdimension, men i syfte att träna deras grundläggande förmåga att koordinera, samordna och fatta beslut är det lämpligt att avgränsa området till en stridsdimension. Även inom stridsdimensionen måste det ske koordinering, samordning och beslutsfattande. Eftersom officeren erhållit en bredare utbildning finns naturligt en förståelse för hur stridsdimensionen kan interagera med övriga stridsdimensioner. Officeren blir redan från början ett stöd till vaktchefen som har att leda fartygets samtliga stridsdimensioner och för fartygets inre strid (logistik och skyddstjänst). Det blir dessutom koherent med den funktionsledning som utövas inom en sjöstyrka, alltså att chefen för sjöstyrkan utövar *tactical command* och leder samtliga stridsdimensioner och logistik för sjöstyrkan och en fartygschef utövar *tactical control* och leder en stridsdimension för hela sjöstyrkan.

Resonemanget är även bärande mot de system som traditionellt ses som endimensionella. Minröjningsfartygen, som exempel, är fokuserade på att hantera hoten i undervattensmiljön men fartygssystemet kan bidra till lägesbilden i luften och på ytan samt har en viss förmåga att verka i dessa stridsdimensioner. Systemet kan således verka i alla stridsdimensioner och stödja andra med sina förmågor utöver att säkra undervattensvolymen mot minhot. Därför måste även officerare som tjänstgör på mer endimensionella system ha en taktisk utbildning, och inte endast erhålla t ex en minröjnings-taktisk utbildning. På så sätt kan de ingå i en sjöstyrka med den förmågebredd som finns i dagens marin.²¹

För att man ska kunna möta en inriktning mot vaktchef, eller annan befattning med en lika tydlig koordinerande, samordnande och beslutsfattande roll, och uppdragstaktikens filosofi måste utbildningen göras om till en sjötaktisk och nautisk kurs för officerare med nautisk profil. De officerare som genomgår en krigsvetenskaplig eller särskild sjöofficersutbildning ges endast den taktiska delen. En lämplig läroplan för den sjötaktiska utbildningen omfattar kurser i marin ledning och samband, sjöstyrkans ledningsmetoder och insatsregler, dess vapen och sensorer, militärgeografi och meteorologi, motståndarkunskap, samverkan med mark-, amfibie, flyg- och logistikförband.

Syftet med utbildningen är att ge förmåga till koordinering, samordning och beslutsfattande inom taktisk planering och stridsledning i samtliga stridsdimensioner, inklusive sambands- och logistikledning. Det kan tyckas vara en för omfattande utbildning som tarvar längre tid i skolbänken än vad som medges idag, men så behöver inte vara fallet. Utmaningen är att reformera officersutbildningen så att fokus läggs vid vad den taktiska officeren behöver för att kunna ko-

ordinera, samordna och fatta beslut över alla de tjänstegrenar och funktioner som finns ombord. Marinens utbildningar är i grunden bra, det ser vi på våra duktiga specialistofficerskår, men metoden som används för specialistofficeren är inte lämplig för en officer. En specialistofficer utbildas genom att inledningsvis ges en djup och detaljerad kunskap i ett system (teknik och metod) och avslutningsvis få en mer ytlig kunskap om var delsystemet passar in i helheten, således en form av utbildning *bottom-up*.

En officers sjötaktiska utbildning ska istället börja med en övergripande systemsyn och fortsätta med hur de enskilda systemen koordineras och samordnas samt vilka beslut som krävs för att få till stånd styrkans strid. Utbildningen blir *top-down* och ger inte samma djup som specialistofficerens utbildning i ett delsystem utan istället mycket omfattande kunskap i ledning av marinens system av system. Officeren ska därmed inte kunna ett vapensystems teknik och metoder i en enskild stridsdimension. Istället handlar det om kunskap om vapensystemens möjligheter och begränsningar och vilka beslut som måste fattas för att erhålla önskad effekt samt hur just de besluten påverkar, motverkar eller ger synergier i övriga stridsdimensioner.

Dessa avvägningar inbegrips inte i den sjötaktiska utbildningen idag, men genom att man förändrar utbildningen kommer officeren att ha bättre förutsättningar att kunna leda den taktiska planeringen och genomförandet av striden. Officeren kommer att kunna koppla ihop sjöstyrkans olika noder samt ge adekvata och sammanhängande muntliga och skriftliga direktiv till sjöstyrkan som helhet, men även till de olika tjänstegrenarna och funktionerna ombord. Såväl under planering som genomförande får officeren förbättrad förmåga att kunna interagera med och möta specialistofficerarnas kompetens och förmåga inom det om-

råde de representerar för att sedan kunna inrikta och besluta om helheten.

Den svenska marina ledningen baseras på strukturer, procedurer och metoder ur Natos publikationer, vilket krävs för samarbetet med Finland och andra internationella partner. Allt passar naturligtvis inte oss varför nationella varianter tillämpas när så är lämpligt, precis som alla andra länder gör. Genom att man tar utgångspunkt i den tydliga reglering av beslutsmandaten i respektive ledningsnivå som återfinns i marinens taktiska reglemente är grunden för den sjötaktiska utbildningen fastställd. Det handlar således om att utifrån dessa beslutsmandat lära officeren på vilken nivå ett beslut fattas, vad som måste underbygga beslutet, vad beslutet innebär, hur beslutet beordras till organisationen och hur beslutet följs upp. När utbildningen dessutom sker inom ramen för den reglementerade planeringsprocessen på taktisk nivå (planering under tidspress, PUT) och är fokuserad till de lägre taktiska ledningsnivåerna *tactical command* och *tactical control* finns förutsättningar för att träna koordinering, samordning och beslutsfattning för samtliga stridsdimensioner. Detta utbildningsupplägg kommer att kunna möta högre chefs kravställning, men även specialistofficerens kunnande och expertis inom sin funktion.

Terminerna på skolbänken följs sedan upp med befattningar som under officerens kommando år tränar koordinering, samordning och beslutsfattande i samtliga stridsdimensioner på den taktiska nivån. Dessa roller växlas med befattningar som tränar nautiskt utbildade officerare att framföra fartyg eller fördjupar kunskapen inom de olika kunskapsområdena för officerare med krigsvetenskaplig eller med särskild sjöofficersutbildning. Ett exempel på en generisk befattningslinjal från första befattningen vid förbandet till utnämning till vaktchef eller

annan motsvarande befattning med en tydlig koordinerande, samordnande och beslutsfattande roll på den taktiska nivån skulle kunna se ut på följande vis:

- År 1-2: Manöverofficer (officer med nautisk profil) eller stridsdimensionsansvarig i stridsledningscentralen.
- År 3: Stabstjänst på divisions-, flottilj- eller marinstab eller lärare i taktik eller nautik.
- År 4-5: Manöverofficer (officer med nautisk profil) eller stridsdimensionsansvarig i stridsledningscentralen (ej samma som befattning eller tjänstegren som under år 1-2).
- År 6: Stabstjänst på divisions-, flottilj- eller marinstab eller lärare i taktik eller nautik.
- År 7-8: Vaktchef eller stabsofficer i lägre chefsbefattning på divisions-, flottilj- eller marinstab

De första befattningarna i stridsledningscentralen kommer alltså vara fokuserade på en stridsdimension, men till skillnad från idag kommer det att vara specialistofficerare som preparerar och elleder vapnen under det att officerarna inriktar, dömer av och följer upp. Med tanke på den unge officerens breda grundkunskap kommer taktiska diskussioner att kunna föras betydligt tidigare än vad som är fallet idag. Upplägget innebär att fänriken och löjtnanten får möjlighet att växa in i sin roll som sjötaktiker, och att vaktchefen får stöd från stridsdimensionerna i koordinering, samordning och beslutsfattande i striden.

I reglementet för stridstjänsten framgår att respektive stridsdimension genomför regelbunden lägesrapportering till vaktchefen.²² Efter en sådan rapportering är det tillfälle för vaktchefen att sammankalla övriga officerare i stridsledningscentralen för att ge

nom ett snabbt möte just koordinera, samordna och fatta beslut tillsammans med dem som förväntas driva igenom verksamheten. Principen är tillämplig i all planering och genomförande. Det viktiga är att officerarna redan från början är en del i sjötaktiken och att de inte arbetar endast i en stridsdimension.

Med denna lösning ges dessutom vaktchefen möjligheten att kunna vara fysiskt närvarande i hela fartyget. När situationen inte kräver att vaktchefen är i stridsledningscentralen kan någon av de yngre officerarna träna på att samordna stridsdimensionerna. Vaktchefen kan istället vara där hon eller han behövs bäst, oavsett om det är på manöverbryggan eller i maskincentralen. Officerarna kan dessutom växla roller under vakten, när striden så medger. Exempelvis kan alla officerare rotera som manöverofficerare på bryggan.

Förbandscheferna måste alltså skapa genomtänkta och strukturerade successions- och karriärplaneringar till sjöss och i stab som ger förutsättningar för officeren att erhålla erfarenheter som möter uppdragstaktikens filosofi. Erfarenheter måste både läras ut och läras in vilket endast kan göras genom en adekvat utbildning i grunden vilken kompletteras med faktiskt arbete. Officerens framgång bygger på, efter genomförd grundläggande utbildning, erhållna erfarenheter samt växlingen mellan sjötjänst och stabstjänst.²³

På detta sätt får den unge officeren en utbildning ombord och i stab med befattningar i stegrande svårighetsgrad. Genom att klättra på dessa stegpinnar utvecklar officeren förmåga att fokusera på både uppgiften och personalen samtidigt. Hon eller han får därmed förutsättningar för att uppnå de krav som Försvarmakten ställer på sina klättrares ledarskap. Dessutom kommer denna hårdare skolning att göra det enklare för linjens chefer att se vilka som är de verkliga talangerna. Vissa kanske kan gå snabbare

genom befattningarna under det att andra behöver längre tid. Det viktiga är att respektive klättrare får sina stegpinnar i rätt takt.

Genom att man tillämpar en generisk befattningslinjal i stil med den som beskrevs ovan under officerarnas första åtta år läggs en grund för organisationen att värdera och lära känna individen men även en möjlighet för individen att lära känna organisationen. Såväl organisationen som individen får erfarenheter som ligger till grund för den fortsatta karriären. Efter de åtta åren måste karriären och val av stegpinnar läggas så att det passar både organisationen och individen. Därmed kommer det att se olika ut för de flesta. Någon kommer att gå mot en utrerad stabskarriär, någon annan kommer att växla mellan förbands- och stabstjänst i högre nivåer och en tredje kommer att stanna i förbandsverksamheten. En fjärde kanske doktorerar. Var i organisationen, inom vilka arbetsområden och upp till vilken nivå kommer således att vara individuellt. Upplägget kommer att möta såväl organisationens behov som individens vilja och förmåga.

Taktisk sjölogistiker

Marinens logistikofficerare bör erhålla motsvarande breda utbildning som de taktiska officerarna, men inom logistikområdet. Till detta krävs en taktisk utbildning som ger förståelse för och kunskap om taktikens behov av stöd. Över förbandsnivån är logistikledningen i Försvarmakten till sin struktur och uppbyggnad försvarsmaktsgemensam. Dessutom är Försvarmakten på väg att skapa militärbaser av dagens garnisoner. En militärbas förväntas kunna stödja förband ur hela Försvarmakten efter tillförsel av materiel och förnödenheter.

Utan att gå in på en lika detaljerad beskrivning, som gjorts för sjötaktikern, om vad som eventuellt måste förändras i utbildningen för

marinens logistikofficerare bör utbildningen möjliggöra motsvarande möjligheter som för sjötaktikerna att erhålla rätt stegpinnar på vägen. Görs detta kommer logistikofficeren i likhet med sjötaktikern att kunna ges en generisk befattningslinjal som borgar för att officeren lär sig, med stöd av sin utbildning, att koordinera, samordna och fatta beslut inom logistikområdet.²⁴

- År 1-2: Logistikofficer på sjöstrids-, ubåts- eller amfibieförband eller i militärbasens basbataljon.
- År 3: Stabstjänst på bataljons-, flottilj-, militärbas- eller marinstab.
- År 4-5: Logistikofficer på sjöstrids-, ubåts- eller amfibieförband eller i militärbasens basbataljon (inte samma enhet som år 1-2).
- År 6-7: Stabsofficer på militärbasens logistikenhet eller stabstjänst på bataljons-, flottilj-, militärbas- eller marinstab (inte samma enhet som år 3).
- År 8-9: stf KompC och stridsledningsofficer i militärbasens basbataljon, eller stabsofficer i chefsbefattning på flottilj- eller marinstab.

Avslutning

Utbildningen vid Försvarshögskolans officersprogram är i grunden bra, men behöver utvecklas avseende sjötaktik. Då förbereds officerarna inför ett livslångt lärande och får alla förutsättningar för att lyckas. Hierarkiska organisationer, som Försvarmakten, drivs av klättrarna. För dem som befinner sig lite längre upp på den militära karriärstegen gäller det att förse de officerare som kommer klättrande underifrån med rätt stegpinnar, i alla fall så länge som vi äldre inte har befordrats till vår inkompetensnivå och bara utgör ett hinder för dem som kommer efter. Då är det en enda sak som gäller om drivet

i Försvarsmakten ska fortsätta: att stiga åt sidan. Om vi till dess kan utveckla fänrikarna och löjtnanterna till sjötaktiska officerare istället för speciella officerare kommer många av dem att bli bättre än vad vi någonsin varit. Med tanke på hur omvärlden verkar utvecklas vore det inte så dumt.

Per Edling är kommandör, chef för Tredje sjöstridsflottiljen och ledamot av KKrVA samt KÖMS.

Jon Wikingsson är kommandör, chef för Fjärde sjöstridsflottiljen och ledamot av KKrVA samt KÖMS.

Noter

1. Alvinus, Aida m fl: "Leder akademisering av det militära yrket till (de)professionalisering?", Kungl Krigsvetenskapsakademiens blogg Försvar & Säkerhet, <https://kkrva.se/leder-akademisering-av-det-militara-yrket-till-deprofessionalisering/>, (2020-11-09).
2. "Verksamhetsplan 2020", Försvarshögskolan, 2019-12-18, s 12.
3. Bergman, Martina och Israelsson, Britt-Marie: *Att studera på högskolan – studieteknik och motivation på vägen*, Studentlitteratur, Lund 2020, s 34.
4. *Vår militära profession*, Försvarsmakten 2017, särtryck av "Försvarsmaktens strategiska inriktning 2015 Å1", FM2015-1597:7, s 37.
5. Adler Karlsson, Gunnar: *Lärobok för 90-talet – om vår överlevnads villkor*, Prisma, Stockholm 1990, s 247, 263.
6. Ibid, s 258-259.
7. Peter, Laurence J och Hull, Raymond: *Peters princip – en "hierarkisk studie" av inkompetensens förekomst och symptom*, Bonnier, Stockholm 1970, s 24.
8. Thor, Rainer, samtal med Per Edling 2018-05-16.
9. "FM ledarprofiler/ledarkriterier avseende OF/CF 4, 5 samt 6", Försvarsmakten, FM2016-4712:1, 2016-03-15.
10. Kristoffersen, Eirik: *Jegerånden – å lede i fred, krise og krig*, Gyldendal, Oslo 2020, s 9.
11. Se t ex *Tidskrift i Sjöväsendet*, nr 1-3/2020.
12. Wallace, Randal (regi): "We were soldiers", Paramount Pictures 2002, 22 minuter in i filmen.
13. Kristoffer Malmörn är numera förvaltare.
14. Malmörn, Kristoffer: "Har vi kört vilse från början? – En analys av trebefälssystemet på korvettsystemet", *Tidskrift i Sjöväsendet*, nr 2/2020, s 192. Citatet är understruket i original.
15. Seminarium vid Tredje sjöstridsflottiljen 2020-11-04.
16. Vaktchef är en roll som bestrids av befattningarna sekond och stridsledningsofficer ombord. Rollen innebär att under fartygschefen ansvara för hela fartygets verksamhet på en av de två vakterna.
17. *Totalförsvaret 2021-2025*, Riksdagen 2020, www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/arende/betankande/totalforsvaret-2021-2025_H801FöU4.
18. *Doktrin för gemensamma operationer*, Försvarsmakten 2020, s 31.
19. Ibid, s 31.
20. *Totalförsvaret 2021-2025*, Regeringen 2020, s 104.
21. Sjöstyrkan i detta exempel omfattar korvetter, ubåtar, amfibieförband och logistikförband som genomför striden samordnat med förmågor ur övriga försvarsgrenar och stridskrafter.
22. *Taktikreglemente för marinen – Allmänna föreskrifter för fartygs- och stridstjänsten*, Försvarsmakten 2009, s 57.
23. *Militärstrategisk doktrin*, Försvarsmakten 2016, s 72-73.
24. Logistik är funktionerna teknisk tjänst, förnödenhetsförsörjning, transporttjänst och sjukvårdstjänst vilka återfinns inom utbildningslinjerna för specialistofficerare. I högre staber ingår även t ex infrastruktur och materielförsörjning.