Uppkomst och implementering av trebefälssystemet – en reform i flera akter

av Joel Nilsson, Johan Österberg, Karl Ydén och Claes Bergström

Résumé

The purpose of this article is to analyze the implementation of the Swedish military three-category officer system. Drawing on interviews with experienced officers and throughout a document analysis, this study provides insightful understanding concerning the emergence of and interrelated dynamics in, the current officer system. The implementation has not been uncontroversial, and it has been preceded by unreceptive collegial discussions. Furthermore, changes in the personnel system, focus on international cooperation and other strategic decisions have considerably affected the implementation.

OFFICERSSYSTEMET I SVERIGE har genomgått ett antal större förändringar sedan 1972, då den tjänsteställningsreform som genomfördes förändrade de tre existerande befälskårerna, fram till det nuvarande systemet som implementerades 2008.[1] Officerssystemet har gått från ett trebefälssystem (t o m 1972) med officerare, underofficerare och underbefäl, till ett system (1972–1983) med regementsofficerare, kompaniofficerare och plutonsofficerare, till Ny Befälsordning (NBO) 1983 som innebar ett enbefälssystem med en gemensam tjänstegradstruktur. 2008 genomfördes akademiseringen av officersutbildningen vid Försvarshögskolan, där den grundläggande officersutbildningen leder till en akademisk examen på grundnivå, medan utbildningen av specialistofficerare (SOU) fortsatt genomförs i Försvarsmaktens (FM) regi och äger rum vid MHS Halmstad och FM:s funktionsskolor.

I januari år 2006 fattade dåvarande överbefälhavaren Håkan Syrén beslut att Försvarsmakten skulle återinföra ett tvåbefälssystem.[2] Förändringen tog officiellt sin början år 2008 och tio år senare tydliggjordes reformen genom övergång till ett trebefälssystem, med befälskategorierna officerare, specialistofficerare och gruppbefäl. Med överbefälhavarens beslut den 7 maj 2021 har nu slutdatum satts upp för implementeringen till den 1 januari 2023,[3] där processen karakteriserats av oenighet kring att ett antal NBO-officerare tvingas omgaloneras till specialistofficerare.[4] Beslutet markerar en fortsättning på en lång period av turbulens inom det svenska försvaret. Sedan det kalla krigets slut har försvarspolitiken dragit i olika riktningar, med nedskärningar samt en lång rad reformer kring personalförsörjning, logistik, officersutbildning m m. Sedan en tid genomförs däremot en historisk satsning på försvaret, och den tvingande omgaloneringen har beskrivits som ett ”hack i skivan” i organisationens tillväxt och uppges generera tusentals extra arbetstimmar.[5]

Då implementeringsarbete främst bör förstås i dess historiska kontext[6] kommer denna artikel belysa framväxten av trebefälssystemet genom att ta avstamp i en historisk tillbakablick, kvalitativa intervjuer med erfarna officerare utifrån deras erfarenheter av implementeringen samt en analys av styrdokument. Syftet med denna samförfattade artikel är att beskriva och analysera det pågående implementerandet av två- respektive trebefälssystemet.

Teoretisk inramning

Organisationer är i ständigt behov av att möta omvärldens krav genom att granska och förändra sina styrformer, framför allt i tider av ökad social komplexitet. En modern organisation förväntas kunna möta omvärldens förväntningar och realisera parallella strategier,[7] utmaningar som Försvarsmakten ställts inför under de senaste decennierna. Trots detta är det inte ovanligt att organisationsförändringar betraktas som utvecklingsarbeten initierade av högre chefer, vilka sedan implementeras friktionsfritt och där modifieringar som avviker från initiala idealbilder ska undvikas. Detta återspeglar en ålderdomlig föreställning av organisationer som fullständigt rationella, d v s i det närmaste allvetande aktörer som har fullständig information om de mål som ska uppnås, vilka handlingsalternativ som står till förfogande och konsekvenserna av valda beslut. Traditionellt har organisatoriska förändringar uppfattats som föranledda av interna förhållanden, som analyserats och därefter implementeras förändringar i syfte att förbättra och/eller effektivisera verksamheten. Den nyinstitutionella teoritraditionen framhåller istället den stora betydelse som faktorer utanför organisationen kan ha för de förändringar som genomförs. Managementidéer och styrningsmodeller kan då importeras minst lika mycket för att de sänder signaler till omgivningen som att de skulle åstadkomma påtagliga förbättringar i den interna verksamheten.

Organisationer kan vilja anpassa sin verksamhet för att inte riskera att tappa i anseende eller legitimitet.[8][9] Sådana legitimitetsträvanden kan ske t ex genom imitation av (uppfattat) framgångsrika organisationer och/eller inflöde av influenser som återspeglar samhälleliga diskurser eller politiskt klimat.[10] I Försvarsmakten genomfördes, parallellt med implementerandet av tvåbefälssystemet, den så kallade HR-transformationen, en förändring relaterad till en idéströmning inom personalområdet som präglades av såväl styrningsoptimism som rationalistisk människosyn.[11] I takt med att organisationers strukturer tycks bli allt mer lika varandra förväntas organisationer anpassa sig till rådande ideal och eftersträvansvärda standarder.[12] När nya reformer introduceras framställs de i regel som rationella principer i syfte att göra organisationen mer målorienterad och effektiv. I praktiken manifesteras dock sällan reformarbetet som en linjär process, utan tenderar att karakteriseras av större mått av irrationalitet.[13] Trots detta har tidigare forskning tenderat att försumma anställdas erfarenheter av organisationsförändring och visat ett begränsat intresse för den historiska och kulturella kontext där institutionella förändringar materialiseras.[14]

För att begripliggöra de förändringar som äger rum i organisationens inre liv har forskare intresserat sig för hur idéer uppstår och får spridning. Idéer uppstår sällan i ett vakuum, utan återspeglar ett samspel mellan olika aktörer och underliggande maktdynamiker inom vilka kunskap produceras, sprids och i förlängningen blir legitim.[15] Inom skandinavisk institutionalism har Czarniawska och Joerges[16] studerat hur idéer översätts när de, sammankopplade med förändring, fär-

das mellan olika platser och sammanhang. Denna process följer sällan något entydigt mönster, utan organisationer anammar och översätter idéer i syfte att anpassa dem till sin egen verksamhet. Hur idéer och värden förflyttas kan å andra sidan vara svårt att identifiera. I sin avhandling illustrerar Fredén[17] hur idén bakom den svenska reformen från värnplikt till ett anställt försvar inte kunde betraktas som en vare sig ny eller isolerad företeelse, utan influenserna hämtades från det internationella militära fältet. Fredén beskriver också att parallellt med införandet av tvåbefälssystemet, ålades också officerare och civilanställda internationell arbetsskyldighet. Parallellt med implementeringen av tvåbefälssystemet genomfördes flera andra förändringsarbeten, där organisationens övergripande uppgift skruvades mot internationella insatser och organisationen i stort karakteriserades av omstrukturering och personalminskning.

Trots att studier av reformer och implementering av strategier är ett förhållandevis välutforskat forskningsområde är det inte ovanligt att forskningen ofta stannar vid att utkristallisera implementering som antingen framgångsrik eller misslyckad.[18] Vår studie av implementeringen och resan från två- och sedermera trebefälssystem drivs inte primärt av någon strävan av att recensera implementeringen. Vårt syfte är snarare att, med bakgrund i institutionens historia och traditioner söka en större förståelse för sättet på vilka trebefälssystemet som idé kommit att förflyttas och hur dess sammanflätade värden skiftat[19] i ljuset av Försvarsmaktens övergång från nedrustning till tillväxt.

Metod

Föreliggande artikel tillämpar en kvalitativ analys av intervjuer genomförda under 2019–2021. Intervjuerna har genomförts inom ramen för delprojekt ”Kunskap i officersyrket[20]”, där införandet av trebefälssystemet framkommit som ett tema i analyserna. Informanterna i studien utgjordes av erfarna NBO-officerare, fanjunkare och förvaltare. Intervjudata kompletteras med en innehållsanalys av dokument kopplat till de reformer och beslut som legat till grund för förändringar av officerssystemet. Det dras även paralleller till de amerikanska och tyska personalsystemen i syfte att förtydliga hur den svenska specialistofficeren och dess instegsbefattning divergerar från internationella motsvarigheter. Den sammantagna analysen av intervjuer och dokument resulterade i fyra teman som redovisas i Analysavsnittet. Intervjuerna har genomförts i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer för God Forskningssed, vilket bland annat innebär informerat samtycke.[21]

Nedan presenteras en tudelad historisk tillbakablick, den första med fokus mot förändringar som officersyrket genomgått under 1900-talet och den andra med fokus på NBO-systemet.

Historisk tillbakablick

Officersyrket under 1900-talet

Som nämndes inledningsvis är ett flerbefälssystem i sig ingenting nytt. Under större delen av 1900-talet hade Sverige, i likhet med de flesta andra nationer, tre befälskårer: officerare, underofficerare och underbefäl. Övrig militär personal utgjordes av meniga soldater och sjömän. De meniga soldaterna och sjömännen utgjordes till största delen av värnpliktiga men även anställda soldater och sjömän förekom, vilka benämndes volontärer (frivilliga). Värnplikt infördes i Sverige 1901 och ersatte då i huvudsak det tidigare systemet med värvade och indelta soldater och sjömän. För att säkerställa bl a

tillgången på manskap under den tiden på året då det inte fanns värnpliktiga liksom för att bemanna viktiga system som flottans fartyg året om, fanns anställda volontärer parallellt med värnplikten. I armén var volontärer dels gruppchefer och dels föregångsmän. Systemet med volontärer i Krigsmakten omfattade ca 20 000 befattningar och fanns kvar till 1952.[22]

Den lägsta befälskåren, d v s underbefälen (gruppchefer), var anställda som volontärer med kortaste anställningstid om 3 år och maximal tid 8 år. Från 1942 infördes möjligheten att få livstidsanställning för underbefäl.[23] Gruppchefsutbildning för värnpliktiga infördes i hela Krigsmakten först efter det att volontärsystemet avvecklats.

Den svenska officerskåren har inte bara bestått av de aktiva officerarna (stam- eller senare yrkesofficerare) utan även av reservofficerare och värnpliktiga officerare. Under efterkrigstiden var den numerärt största gruppen officerare de värnpliktiga officerarna. Även reservofficerarna var då fler än de stamanställda officerarna. I slutet på 1960-talet utgjorde det stamanställda befälet endast ca 10 procent av Försvarsmaktens totala befälskår.[24]

Reservofficerare återfanns med flera olika bakgrunder och till del anställningsförhållanden, t ex pensionsavgångna, förtidsavgångna, värnpliktsavgångna, reservanställda och reservstatanställda. Även frivilliga officerare och underofficerare fanns, vilka efter genomförd värnpliktsutbildning inom ramen för de frivilliga försvarsorganisationerna kunde vidareutbilda sig till en högre befälsnivå. Under andra världskriget uppstod akut befälsbrist då den partiella mobiliseringen och beredskapen krävde betydligt fler officerare än som fanns tillgängligt bland de stam- och reservanställda officerarna. 1941 beslöts att lämpliga värnpliktiga (ca 8 procent) skulle uttas till längre värnplikt och grundutbildas till plutonchefer och värnpliktiga underofficerare.[25] Tiden för värnpliktsofficersutbildningen, som 1949 kunde vara upp till 720 dagar (2 år)[26] för de officersuttagna värnpliktiga, kortades ner under 1960- och 70-talen till de som kom att gälla till dess värnpliktssystemet lades vilande 2011, nämligen i regel 15 mån (18 för vissa kategorier) för värnpliktiga officerare (KB, kompanibefälsvärnpliktiga) respektive 12 mån (15) för värnpliktiga underofficerare (PB, plutonsbefälsvärnpliktiga). Under 1950- och 60-talen var målsättningen att krigsmaktens officerskår skulle bestå av 17 procent stamanställda officerare och 83 procent av reserv- och värnpliktiga officerare. I och med vilandeläggandet av värnplikten 2009, avvecklingen av invasionsförsvarets krigsorganisation och därmed frigörandet av ett stort antal anställda reservofficerare från sina tidigare krigsuppgifter, slutade Försvarsmakten med den grundläggande reservofficersutbildningen.

Ny befälsordning

Systemet med tre befälskårer, en mix av stamanställda, reservare, volontärer och värnpliktiga förändrades 1952, när volontärsystemet avskaffades. Ett av huvudskälen till detta, var att det efter andra världskriget, trots att Sverige inte aktivt deltog, fanns svåra rekryteringsproblem både till officerskåren i allmänhet och till volontärer i synnerhet. De goda tiderna i industrin och samhället, gjorde att det fanns för få kvalificerade ungdomar som var villiga att bli volontärer.

Redan 1947 tillsattes utredningar som syftade till att belysa möjligheter att rekrytera fler officerare. 1953 presenterades en utredning[27] som gav två förslag; majoritetsförslaget att nuvarande system skulle bibehållas och dels minoritetsförslaget som innebar införande

av ett enbefälssystem (sammanslagning av de tre befälskårerna). Denna utredning och den omedelbart därpå följande (1954 års befälsutredning), utgjorde sedan grunden för enbefälsystemet.[28] Under 1960-talet skedde ytterligare utredningar, vilka bl a ledde till 1972 års tjänsteställningsreform. Denna reform innebar att officerare benämndes regementsofficerare, underofficerare blev befordrade till kompaniofficerare (fänrik, löjtnant, kapten) och underbefäl blev befordrade till plutonsofficerare (överfurir, sergeant, fanjunkare, vilka var de tidigare underofficersgraderna). Tjänsteställningsreformen sammanföll i tiden med den stora skolreform som Sverige genomförde, när det tidigare skolsystemet med folkskola och realskola slogs samman till en nio-årig grundskola och där läroverket blev transformerat till en två, tre- eller fyra-årig gymnasieskola.

För att kunna bli officer krävdes tidigare en examen från läroverket, och endast en mindre del av Sveriges unga män valde denna skolväg, vilket var den största anledningen till svårigheterna att rekrytera officerare. I valet mellan att bli akademiker (läkare, jurist, banktjänsteman, företagsledare) och att bli officer, valde många inte officersbanan. De blev dock ofta uttagna till värnpliktig officersutbildning och relativt många fortsatte och utbildade sig till reservofficerare.

Rekryteringsproblemen för Försvarsmakten hade under slutet av 1960-talet blivit sådana att endast ca 10 procent av de krigsplacerade befälet var stamanställt, en andel som var långt ifrån de önskade 17 procent. I en riksdagsmotion från 1971[29] föreslogs en utredning för att överse möjligheterna att skapa en enhetlig befälskår för Försvarsmakten. Bakgrunden var dels rekryteringssvårigheterna till de olika befälskårerna, dels de stora förtidsavgångarna. Det finns enligt motionen behov dels av befäl för förbandsproduktion, dels befäl för högre stabsarbete och administration.

Efter ett flerårigt utredningsarbete och två riksdagsbeslut (1973, 1978) antog riksdagen den 29 mars 1978 regeringens förslag[30] till ny befälsordning för det militära försvaret. Det är viktigt att hålla i minne att såväl förslagsställaren 1972 som statsrådet 1978 tillhörde Moderaterna. Enbefälssystemet kan således svårligen ses som en socialdemokratisk, jämlikhetssträvande reform som påtvingades Försvarsmakten (en uppfattning som emellanåt framförts).

Genom gymnasiereformen öppnades en möjlighet för Försvarsmakten att rekrytera bland den mångdubbelt större grupp som genomförde gymnasiet mot en karriär i Försvarsmakten. 1983 infördes slutligen det en-befälssystem för stamanställt befäl som föreslagits redan 1953, med benämningen den Nya Befälsordningen (NBO). Allt stambefäl betecknades som yrkesofficerare, YO. I detta system blir den lägsta tjänstegraden för anställt befäl fänrik.

När förslaget avseende NBO föreläggs riksdagen år 1978, omfattar det allt befäl; yrkesbefäl, reservbefäl och värnpliktigt befäl.[31] Alla värnpliktiga som är befälsuttagna och har allmän högskolebehörighet ska kunna rekryteras mot yrkes- eller reservbefäl, med avsikten att ca hälften av en årskull officersaspiranter ska kvarstanna på plutonsnivån. Det totala behovet av stambefäl angavs vara ca 21500, vilket utgör ca 20procent av det totala befälsbehovet.

År 2008 avskaffades enbefälssystemet formellt och införandet av ett flerbefälssystem påbörjades, där kategorierna benämns officerare, specialistofficerare, gruppbefäl/soldater/sjömän. Analysen vilar på intervjudata och analys av styrdokument.

Analys: Tvåbefälssystemet – en av flera parallella förändringar

1 januari 2009 infördes ett nytt gradsystem, där Försvarsmakten kom att övergå i en ny befälsordning, vilket representerade en övergång från Ny befälsordning (NBO) till ett tvåbefälssystem bestående av officerare och övriga grader (specialistofficerare, gruppbefäl och meniga). Systemskiftet implementerades vid en tidpunkt där Försvarsmakten genomgick ett antal stora förändringar, däribland den strategiska inriktningen mot ett flexibelt och insatt försvar för internationella insatser, samt att värnplikten lades vilande till förmån för ett försvar byggt på frivillighet. Vid införandet av tvåbefälssystemet karakteriserades försvaret av ekonomisk nedskärning samt behov av att effektivisera organisationen, där flera informanter beskriver personalavvecklingen som den mest omfatta nedskärningen i den svenska offentliga sektorns historia.

Vid tiden för föreliggande studie har Försvarsmakten återtagit värnplikten och befinner sig för närvarande i en tillväxtfas. I en tillbakablick betraktar en officer implementeringen av tvåbefälssystemet som en oförberedd och ogenomtänkt process.

> Koncernens syfte var väl att skapa en djupare kompetens inom flera områden. Jag upplever att införandet var litegrann av en glidtackling på organisationen. Ett projekt som karakteriseras av nej men vi kör såhär – vi har inte alla saker på plats än. Det löser vi efterhand – nu kör vi!

Implementeringen genomfördes i ett läge där organisationen karakteriserades av förbandsnedläggningar, omorganisering och personalnedskärningar. Officeren beskriver vidare hur förbandens försök att anamma befälssystemet på det stora hela karakteriserades av att testa en rad olika metoder som i sin tur aldrig blev föremål för någon egentlig utvärdering.

Detta kan tyckas fascinerande, då ett parallellt led i Försvarsmaktens förändringsarbeten karakteriseras av olika utvecklings- och projektformer, vilka ofta är inriktade mot att just identifiera problematiker och försöka mäta delar i verksamheten. Efter det kalla krigets slut började Försvarsmakten bli granskad utifrån gängse effektivitetskriterier för skattefinansierad verksamhet, i form av produktivitetsmätningar samt tilltagande ekonomisk uppföljning respektive utvärdering. Försvarssektorn blev föremål för en rad utredningar som successivt trängde in i frågeställningar som tidigare överlåtits åt officerskåren att själv bestämma om. I avsaknad av ett upplevt militärt hot blev försvaret alltmer hänvisat till att söka legitimitet genom att signalera lyhördhet ifråga om t ex managementmodeller eller jämställdhetsarbete.[32] I ett tidevarv där den offentliga sektorn kommit att präglas av styrningsideal inriktade mot administration, dokumentation och kontrollsystem är det värt att notera hur tvåbefälsystemet under många år kom att präglas vare sig av någon väldefinierad målbild, tydlig styrning eller skönjbart intresse från den centrala ledningen. En erfaren officer sammanfattar ansatsen som ”undan för undan-planering”.

En officer antyder att organisationens oförmåga att driva igenom ”riktig” förändring är sammankopplad med att myndigheten försökt ändra allt på samma gång. Där Försvarsmakten inkorporerat allt fler ideal från den privata sektorn är hans uppfattning att de anställda tenderar att vara ointresserade av fenomen som snarare än att bidra till operationell effekt, främst tjänar politiska syften. En annan officer anser att ”förändring är det som dödar stabiliteten”, vilket Abrahamsson[33] tidigare identifierat

som ett inneboende motstånd till förändring förankrat i Försvarsmaktens kåranda.

Med tanke på den långa tidsperioden från implementering år 2009 till genomförandet år 2021 har implementeringen av befälssystemet mottagits på olika sätt på förbandsnivå. Variationen kring hur befälsreformen har drivits vid olika förband beskrivs som mycket stor. Där somliga informanter knappt hört talas om vare sig två- eller trebefälssystemet under intervjuerna, beskriver andra hur ämnet vid deras förband blivit föremål för heta diskussioner. En officer går så långt som att hävda att det inte hände något för att driva arbetet med tvåbefälsystemet framåt under de fem första åren av implementeringsarbetet, vilket förstärks av att många pekar på hur befälssystemet började sätta sig i samband med att trebefälsystemet implementerades år 2018.

Genom att analysera intervjuerna i dess helhet går det att uttyda en mättnad bland informanter av att ha verkat i en organisation som ständigt "omorganiserar sig själv". När förändringsinitiativen blir för många och det är svårt att se hur dessa delmängder nyttiggörs i det vardagliga arbetet bidrar det till en trötthet inför förändring och nya värden. Beroende på vilket perspektiv som intas kring befälssystemet går det att konstatera nyansskillnader mellan informanterna. Där somliga beskriver att det vuxit fram en frustration kring att det tagit för lång tid att få befälssystemet på plats, betonar andra istället att det inte hände mycket mellan införandet av två- och trebefälssystemet, där känslan är att förändringen nu istället påtvingas med full kraft.

I denna utveckling tycks två- och sedermera trebefälssystemet och dess värden kommit att hamna i bakvattnet i en ström av ständiga förändringar. I ljuset av ett skiftat fokus mot insatsförsvar (med tillhörande utlandsobligatorium), förbandsnedläggningar, HR-transformation, växlande mellan frivillighet- och värnpliktssystem och införande av K-kategorier utgör dessa ett axplock av de förändringar som kommit att stjäla uppmärksamhet från implementeringen av befälssystemet.

Framväxten av specialistofficersrollen

Genom återblickar på sina yrkeskarriärer berättar ett antal informanter hur deras specifika nisch kom att växa fram med åren, genom att testa sig fram och genom att ha goda förebilder som vägledde dem in på deras områden. En informant som identifierar sig som NBO-officer beskriver skillnaden mellan det gamla och det nya systemet:

> När vi hade NBO-officerare då som jag tillhör, där tränade du dig in i det hela. Det selekterades ju senare vilka som skulle göra karriär och vilka som skulle stanna och specialisera sig. Det blev ju en selektering efterhand, och då fick du den. Nu ska vi selektera innan, och då kanske det blir lite fel. För det kan vara så nu att vi har vissa som har valt specialistofficersspåret som hade varit utmärkta taktiker, och tvärtom. Det missar vi litegrann nu.

I vad som betraktas som en tudelning av officersyrket går det att i informanternas utsagor skönja en förändrad yrkesroll, där reflektionerna kring befälssystemet uttrycks i termer av en differentiering av kompetenser. Där individer tidigare selekterades och utbildades för att uppfylla tre delmängder i officersyrket – chef, lärare och fackman – har dessa kompetenser separerats i det nya befälssystemet, där den strategiska ambitionen varit att strömlinjeforma två olika men tätt sammankopplade yrkesroller. Aningen förenklat tar sig officerens (motsvarande chefen i tidigare system) kompetensbas uttryck i att planera, organisera och leda verksamheten.

Specialistofficeren (motsvarande läraren och fackmannen i tidigare system) förväntas stå för det djupare yrkeskunnandet. Här väljer en informant att göra en jämförelse med hur den svenska motsvarigheten uppfattas skilja sig från motsvarande internationella yrkeskategorier.

> I vissa länder, då är specialistofficeren ungefär den som sätter på kaffebryggaren och kör bilen. Vi har inte det systemet i Sverige. Utan vi har ett ansvar att stödja med vår kompetens, och skyldighet att kunna påverka till ett bättre uppgiftslösande. (bör det framhållas att många nog inte skulle hålla med om denna beskrivning?)

En metodologisk anmärkning är att intervjuerna genomfördes hösten 2019 till vintern 2021. Den strikta uppdelningen mellan yrkeskategorierna som genomsyrar intervjuerna karakteriserar nuet, där många är av uppfattningen att uppdelningen mellan befälskategorierna renodlades i samband med 2018 års trebefälsystem.

Om vi istället blickar tillbaka på styrdokument som föregick implementeringen av tvåbefälssystemet framkommer en allt otydligare arbetsfördelning mellan yrkeskategorierna. Försvarsmakten har vid denna tidpunkt ett överskott av officerare och en rad utredningar (t ex från RRV) har påpekat orimligt stora kostnader för officerares vidareutbildning. Mot denna bakgrund går det att konstatera att aspekten yrkeskunnande, vilken på senare år kommit att bli tätt förknippad med specialistofficersrollen, är en idé som tillkommer senare i processen. Initialt framhölls primärt ekonomiska argument. Specialistofficerare tänktes behöva kortare utbildning och vara visstidsanställda – ett sätt att slippa få en stor mängd ”överåriga” officerare på företrädesvis administrativa befattningar. Expertisperspektivet framstod följaktligen inte som ett huvudargument, även om specialistofficerens längre tid i samma befattning sågs ge fördelar ur ett organisationsperspektiv, genom ökad stabilitet jämfört med t ex ett kompani där officerare i snabb takt roterar igenom de olika nivåerna. Några år senare in i implementeringsarbetet kom kunskaps- och professionaliseringsaspirationerna att artikuleras, vilket framkommer i Officersförbundets skrift vilken accentuerar att ”Officersprofessionen består av experter – inom flera olika högt specialiserade yrken”.[34]

I den organisatoriska resan från nedrustning till tillväxt är specialistofficersrollens resa värd särskild uppmärksamhet. Genom att man betraktar yrkeskategorin specialistofficer som en idé[35] går det att följa hur den från början sågs som en möjlighet att reducera lönekostnader, för att gradvis ersättas av en yrkeskategori som numera symboliserar ett fördjupat yrkeskunnande och ska stå för systemets ryggrad för att använda informanternas terminologi. Beskrivningen av specialistofficeraren som systemets ryggrad är i sin tur inte slumpartad, utan en parafrasering av NCO-kategorien (non-comissioned officers) i den amerikanska kontexten under århundraden benämnts som the backbone of the army. På det hela sammantaget återspeglar befälssystemets resa hur specialistofficersrollen gjort en retorisk färd från budgetregulator vidare till expert och kunskapsbärare, vilken följer den organisatoriska resan från nedskärning till upprustning.

Specialistofficeren – ett nygammalt element i officersprofessionen

I en organisation där nya och historiska värden ständigt möts framträdde en retorik i analysen av intervjuerna kring specialistofficeren som det utvidgade elementet i officersprofessionen. Under intervjuerna presenteras specialistofficerens kompetenser

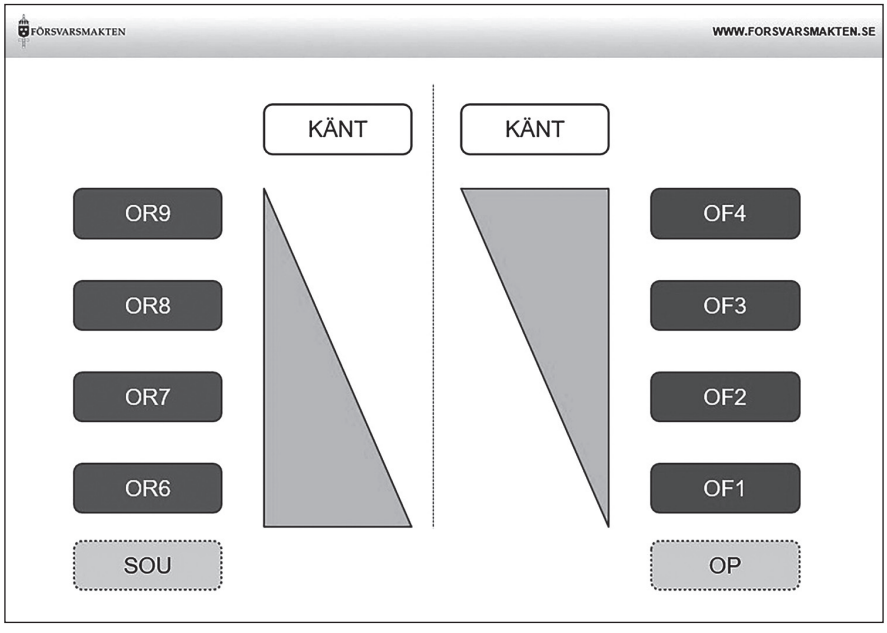
uteslutande i förhållande till yrkesofficeren, vilket gör att yrkesrollen aningen anmärkningsvärt framställs som officerssystemets ryggrad och samtidigt dess nya beståndsdel. En flottist ser dock inte specialistofficeren utan officersyrket som den nya yrkesrollen:

> Jag skulle vilja hävda att det nya inom officersyrket inte är specialistofficerssystemet utan det är den taktiska officeren, där vi hade NBO-system tidigare där alla läste till en militär grad som var fänrik, oavsett vilken kategori du var.

Även från flygvapeninformanter framhålls den ”nya” taktiska officersrollen som minst lika ny som specialistofficerens dito. Frågan om vad som är nytt respektive gammalt skär dock igenom båda officerskategorierna.

Genom att blicka tillbaka på styrdokument i skedet av tvåbefälsystemets införande identifierades en modell inom OR-projektet (2011–2013) vid MHS Halmstad[36] om hur förändringen från ett enbefälssystem till ett system med officerare och specialistofficerare kunde beskrivas. Trots att specialistofficer var ett förhållandevis nytt begrepp var arbetsuppgifterna som dessa skulle lösa desamma som NBO-fänriken hade löst under sina första yrkesverksamma år. I det tidigare NBO-systemet började flertalet officerare som instruktörer för värnpliktiga i fred och som troppchef/ställföreträdande plutonchef i krigsorganisationen.[37] Modellen bekräftar till delar flottistens utsaga, men fungerar samtidigt som en tankebild kring vad som var det nya (i modellen beskrivet som känt) i befattningar i respektive befälskategori.

Modellen exemplifierar befattningar för respektive befälskategori, varav en del är nya: regementsförvaltaren (OR9) samt den akademiserade fänriken (OF1). Vad model-



Figur 1. Tankebild kring karriärutveckling för officerskategorierna i Försvarsmakten (arbetsmateriel inom OR-projektet från 2012).

len åskådliggör är att det från början fanns en förhållandevis god kännedom om innehållet i sergeantens yrkesroll (OR6) – det arbete som NBO-fänriken utförde under sina första år överensstämmer principiellt väl med det som en nyutbildad specialistofficer (OR6) ska utföra. För specialistofficerarna var det den högsta nivån (OR9) – regements- och flottiljförvaltare – som omgavs av desto mer osäkerhet.[38]

Grundat i informanternas utsagor tycks denna osäkerhet fortsatt omge specialistofficersrollen, där omfattande arbete på lokal och central nivå inriktats mot specialistofficerens karriär- och löneutveckling. En av informanterna gör liknelsen att det finns lika många generalsgrader som det finns specialistofficersgrader, men för officerare finns ett vedertaget karriärsystem och därigenom en förutsägbarhet kring löne- och karriärutveckling. Kring specialistofficeren saknas motsvarande tydliga system för hur vägen till högre befattningar kan tänkas se ut. Då det kommer ta många år att ”fylla på systemet” med högre specialistofficerare illustrerar en informant en dynamik som kommit att uppstå i Försvarsmaktens övergångsperiod, d v s i tidrymden där ett befälssystem införts men inte hunnit sätta sig.

> Det kommer ta lite tid, men det kommer sätta sig. Vi ska inte måla fan på väggen. Det är bara det att försöka hitta vad det är vi behöver rätta till. Och just det här med att ha en väldig massa OR-befattningar och få OF-befattningar, jag tror att man biter sig i svansen. Många av dom där du införde OR9, alltså regementsförvaltare, där omgaloniserades överstelöjtnanter och gjordes till regementsförvaltare. Och helt plötsligt så har du alltså hela den utbildningen, erfarenheten innan de blir överstelöjtnanter, som nu förväntas sätta kvalitetsstämpeln på regementsförvaltaren. Men regementsförvaltaren är ju den som är chef över specialistofficerarna och ska komma ur det skrået. Där kommer det också bli en tröskel som man måste kliva över.

Dynamiken i ovanstående citat återspeglar oklarheter som kan uppstå när nya karriär- och befordringsvägar, men även yrkestitlar, införs, vilket informanten omtalar i termer av att organisationen allt sedan implementeringen av tvåbefälsystemet kontinuerligt ”lagat efter läge”.[39] Det åskådliggör även hur implementeringen av två- och senare trebefälssystemet sammanflätats med Försvarsmaktens parallella arbete inriktad mot att få personalsystemet i balans, där överstelöjtnanter följaktligen kommit att bemanna högre specialistofficersgrader.

För att återgå till OR-projektets modell (figur 1) stod officersrollen inför en motsvarande utmaning, där det ”nya” och osäkerheten återfanns kring de arbetsuppgifter som den akademiskt utbildade officeren (OF1) förväntades lösa under de första åren i yrket efter (minst) tre års akademisk utbildning vid Försvarshögskolan. Försvarsmaktens officerskår är från nivån överstelöjtnant inte påverkad av förändringen – en överstelöjtnant (OF4) gör idag i stort detsamma som överstelöjtnanter sysslat med under hela NBO-tiden. I intervjuerna framgår att det fortsatt försiggår diskussioner kring vad officersprogrammet bör inriktas mot och vilka kompetenser den moderna plutonchefen ska besitta.

Titelbyten och internationella influenser

Trots att organisationer och företag ibland ändrar namn eller etiketter på yrken i försök att höja deras legitimitet, status och glans[40] tycks Försvarsmakten modifieringar av yrkestitlar och gradbeteckningar ha bidragit till förvirring bland personalen. I ett första led går det att se hur implementeringsarbetet

med tvåbefälssystemet inföll samtidigt och påverkades av skiften mellan frivillig- och värnpliktsystem, vilket en informant beskriver på följande vis:

> Trebefälsystemet som sådant, det är väl ganska bra. Men jag tyckte det var bra det vi hade innan också – enbefälsystemet. Jag var ju specialistofficer redan på den tiden, fast i samma system. Det kanske vi skulle ha utvecklat, men nu valde vi att ta bort det och sen var vi tvungna då att hitta på något nytt. Och då sneglade vi på andra länder, men vi gjorde inte lika i alla fall. Andra länders specialister är i regel "non commissioned" – våra är commissioned, alltså har dom fullmakt enligt officersförordningen till rätten att bruka våld. Och jag tror att våra gruppbefäl, det tredje benet, dom har en nivå som är så pass hög så den är jämförbar med många andra länders underofficerare. Det påminner mycket om det gamla värnpliktsförsvaret, men det är bara det att vi ska hitta på nya epitet.

Citatet återspeglar hur Försvarsmakten kommit att implementera befälskategorier som sett till dess benämningar uppvisar likheter med internationella befälssystem, men där den svenska motsvarigheten avviker på flera områden. Att internationella influenser särkopplats och anpassas till en lokal kontext är i själva verket regel när reformer ska implementeras i praktiken.[41] Baserat på informanternas redogörelser av de senaste decenniernas händelseutveckling tycks det vara svårt är att uttyda huruvida rön och idéer är nya företeelser eller om det är "gamla idéer som har polerats fram i en ny tappning". En informant beskriver hur det nuvarande trebefälsystemet uppvisar många likheter med det system som föregick NBO-systemet.

> Ta det här med underofficerare, officerare och regementsofficerare. Det funkade ju då, och det är det vi ska göra idag. Men då fanns graderna också. Då fanns ju vicekorpral, korpral, furir, överfurir, rustmästare, that's it. Sen så kom du ju upp på plutonsnivån då och där började du med sergeant, fanjunkare, förvaltare. Nu finns ju dom kvar här. Men nu, vi gör nästan ungefär som det var. Så nu har dom ju hittat på det här översergeant istället då för att få in en till där i det.

I ett tidevarv där det finns förväntningar på organisationer att vara nyskapande tycks trebefälssystemet uppvisa flera likheter med Försvarsmaktens tidigare befälssystem. Samtidigt ska inte trebefälssystemet enbart ses som en uppfräschning av tidigare nationella befälssystem, då beslutsfattare tycks ha hämtat inspiration från andra nationers officerssystem, däribland USA, Kanada och Nederländerna.[42] En annan informant beskriver vidare hur högre officerare "varit över på utbildning" och förtjusats av det amerikanska systemet:

> Det är ju någon då som suttit i en beslutande ställning som velat ha ett amerikanskt system. När du tittar på tjänstegraderna så togs den gamla svenska graden furir bort, istället införs sergeant. Sen har vi inte heller den gamla svenska eller finska översergeanten, utan istället får vi first sergeant. Det är ju någon som vill ha ett anglosaxiskt system… en strävan mot att få ett amerikanskt professionellt militärt system.

Det svenska systemet och internationella motsvarigheter skiljer sig åt på flera sätt. Exempelvis i det amerikanska systemet står begreppet OR för Other Ranks, d v s de tjänstegrader vilka inte är officerstjänstegrader. Här är en annan beteckning förekommande, d v s "enlisted" respektive "*non-commissioned officers*, *NCO*". Olika länders system kan ha ungefär samma benämningar medan själva personalförsörjningssystemen skiljer sig åt avsevärt. I USA:s armé finns tre olika kategorier av karriärer och tjänstegrader:

enlisted, *warrant officers*, och *officers*.[43] Bland tjänstegraderna för *enlisted* återfinner vi bl a ”*private first class*” (nivå OR-3) och ”*sergeant first class*” (nivå OR-7). I den tyska Bundeswehr finns fyra olika kategorier av karriärer och tjänstegrader: *Mannschaften, Unteroffiziere ohne Portopee, Unteroffiziere mit Portopee (Feldwebellaufbahn)* och *Offiziere*.[44] Här sker insteget som anställd underofficer på nivå OR-5, något som sker i de flesta Natoländers arméer.

För en svensk specialistofficer är insteget på nivå OR-6, med tjänstegraden ”förste sergeant” (fr o m 2020 ”sergeant” alternativt ”översergeant”.[45] Att jämföra kompetens mellan den amerikanske ”*sergeant first class*” som måste ha minst nio års anställning[46] som soldat innan graden kan uppnås med en svensk ”förste sergeant” kan eventuellt bli lite haltande. Det som eventuellt kan tala för att det svenska insteget två nivåer högre på OR-6 är korrekt, är att våra förkunskapskrav omfattande godkänd gymnasieutbildning och genomförd militär grundutbildning, är högre än de flesta andra jämförbara länder. Genomgående är dock att den som tjänstgör på nivå OR-6 har flera års yrkeserfarenhet som anställd i aktuell försvarsmakt. Mot denna bakgrund går det att förstå hur flera informanter, i samband med internationella samarbeten, haft svårt att kunna förklara hur det svenska officerssystemet fungerar. En informant väljer därför att likställa Försvarsmaktens arbete med att plocka delarna ur andra system i syfte att lansera en svensk lösning, men där Försvarsmaktens personella utmaningar gjort att befälssystemet mynnat ut i en ”snålvariant”:

> Intervjuperson: Man tittade rakt upp och ner på Natosystemet, och sen plockade man russinen ur kakan och glömde ta med degen.
>
> Intervjuare: Vad bestod degen av då?
>
> Intervjuperson: Det var ju hur det hänger ihop. Vad du behöver ha för erfarenheter, hur du ska få det här att gå ihop med officerssystemet. Det blev en snålvariant. Man började med att tilldela högre specialistofficersgrader till dom som inte hade uppnått den nivån, bara för att man skulle uppfylla att man hade folk i dom olika rören. Det blir inflation i systemet redan första dagen. Och helt plötsligt så stod man utan karriärmöjligheter, därför man hade redan börjat och tilldela graderna alldeles för tidigt innan dom hade dom erfarenheterna som egentligen krävs.

Citat visar brister i implementeringsarbetet och hur de svenska gradbeteckningarna successivt kommit att fyllas med nytt innehåll, där följden kan bli att det till slut blir svårt att förstå förändringarna i det officerssystem man är en del av.

Avslutande kommentarer

Sammanfattningsvis har implementeringen av trebefälssystemet och reformens målbild successivt kommit att förändras i takt med nya ingångsvärden, nya vägledande styrdokument tillkommit, samt nya ideal inkorporerats. Värden som från början var ämnade för en flexibel och förminskad försvarsmakt med internationellt fokus har förflyttats till en organisation karaktäriserad av tillväxt, där dessa värden numera existerar i uppbyggnadsfasen av en framtida storskalig organisationsstruktur inriktad mot nationellt försvar. Denna kontextuella förståelse är betydelsefull, då informanternas utsagor kring implementeringen av befälssystemet genomsyras av en svårighet att överblicka och hålla isär diverse förändringskeenden som genomsyrat Försvarsmakten de senaste decennierna.

En central process associerad med befälssystemets resa visar hur specialistofficersrollen gjort en retorisk färd från budgetregu-

lator vidare till expert och kunskapsbärare, vilken följer den organisatoriska resan från nedskärning till upprustning. Genom att placera denna utveckling i relation till institutionell teori[47] går det att konstatera att Försvarsmakten inhämtat många influenser från andra länders militära system. Det ska samtidigt understrykas att i ett tidevarv där offentlig sektor kommit att präglas av styrningsideal inriktade mot administration, dokumentation och kontrollsystem karakteriserades implementeringen av tvåbefälssystemet (åtminstone till en början) snarare av ointresse och bristande styrning. Istället för att återspegla nogsamt överlagda och avsiktliga strategier visar analysen hur implementeringen av befälssystemet legat i träda i flera år innan andra omständigheter, däribland den akuta personalsituationen, tycks ha tvingat fram ett genomdrivande.[48] I ljuset kring de otydligheter som omger specialistofficerares karriär- och löneutveckling synes vidare forskning kring denna kategori behövlig kommande år. I synnerhet kring högre specialistofficersgrader (fanjunkare och förvaltare) där det saknas forskning på området.

Vad som är fascinerande i informanternas begrundanden kring två- och sedermera trebefälsystemet är en rad osäkerheter kring vad som egentligen är nytt, vad som är gammalt, vad som hämtats från andra länder och vad som är Försvarsmaktens egna konstruktioner. Till delar tycks detta återspegla informanters trötthet kring vad som beskrivs som ständig omorganisering, där mycket av förändringsarbetet inriktas mot att Försvarsmakten ska bli alltmer lik andra organisationer i samhället. Vad det också visar är hur andra strategiskt nödvändiga arbeten, däribland avvecklande och återinförande av värnplikt och deltagande i internationella insatser, tagit fokus från befälssystemet. I informanternas utsagor framkommer bilden av en organisation som kommit att karakteriseras av glömska, däribland utsagor kring hur det nya på många sätt påminner om det gamla, samtidigt som internationella gradbeteckningar särkopplas och den svenska motsvarigheten av befälssystemet blivit svårbegriplig även för stora delar av personalen.

Det är här som en av informanternas farhågor, det vill säga när organisationen börjar plocka russinen ur kakan och glömmer degen, aktualiseras. Vad denna oro reflekterar är sättet på vilket Försvarsmaktens beständiga personalbrist sipprar in och formar Försvarsmaktens övriga centrala strategiska frågor. Trots att ett slutdatum för implementeringen av trebefälsystemet satts upp till 1 januari 2023 har förändringen inget tydligt slut, utan det är av stor vikt att fortsätta undersöka organisationens kontinuerliga förändring, befälssystemets utveckling och hur personalkategorierna påverkas över tid. Vår förhoppning är att artikeln bidragit med ökad förståelse för framväxten av trebefälssystemet och de organisatoriska processer som karakteriserat den.

Joel Nilsson är fil mag i sociologi och arbetar som forskningsassistent vid Försvarshögskolan, institutionen för ledarskap och ledning, Karlstad.

Johan Österberg är fil dr i psykologi och arbetar som forskare och lärare vid Försvarshögskolan institutionen för ledarskap och ledning, Karlstad.

Karl Ydén är fil dr och verksam med främst opinions-, organisations- resp professionsforskning kopplad till försvaret. Han är reservofficer i luftvärnet och ledamot av KKrVA.

Claes Bergström är överstelöjtnant och ledamot av KKrVA.

Noter

1. Hedlund, Erik: ”Civil–Military Control over the Swedish Military Profession: An Analysis from the Perspective of Officer Rank and Officer Education”, *Armed Forces & Society*, nr 39(1) 2013, s 135-157, samt Österberg, Johan; Oskarsson, Emma och Nilsson, Joel: ”Perceptions of Officer Training Among Newly Employed Officers and Specialist Officers in the Swedish Armed Forces – A Qualitative Study”, *Scandinavian Journal of Military Studies*, nr 4(1) 2021, s 50-61.
2. *Överbefälhavarens beslut avseende en reformerad Personalförsörjning*, HKV beteckning 16 100:61401, Försvarsmakten, Stockholm 2006.
3. ”Trebefälssystemet genomförs fullt ut”, Försvarsmakten, 2021-05-07.
4. ”Trebefälssystemet: Samverkan avslutad i oenighet”, Officersförbundet, 2021-05-06.
5. Vinde, Mikael: ”Ett rejält hack i skivan”, *Officerstidningen*, 2021-06-16, *OT* 4/2021.
6. Brunsson, Nils och Olsen, Johan P (red): *Makten att reformera*, Carlsson, Stockholm 1990.
7. Morgan, Gareth: *Riding the waves of change: developing managerial competencies for a turbulent world*, 1. uppl, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1988.
8. Meyer, John och Rowan, Brian: ”Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, nr 83(2) 1977, s 340-363, samt DiMaggio, Paul J och Powell, Walter W: ”The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, nr 2 1983, s 147-160.
9. Det ska understrykas att Meyer och Rowan (1977) och DiMaggio och Powells (1983) artiklar bygger på olika skolbildningar inom institutionell teori och har skilda synsätt på hur institutioner uppstår. I artikeln riktas fokus mot Förssvarsvarsmaktens anpassning till institutionella krav i relation till att eftersöka legitimitet, drivkraften till att efterlikna och inhämta influenser från andra organisationer (så kallad isomorfism) samt den resa som befälssystemet gjort över tid.
10. Op cit, DiMaggio, Paul J och Powell, Walter W, se not 8.
11. Thilander, Per: *Personalarbete och HR-transformation – om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare*, doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Göteborg 2013.
12. Op cit, Meyer, John och Rowan, Brian, se not 8.
13. Op cit, Brunsson, Nils och Olsen, Johan P (red), se not 6.
14. Pettigrew, Andrew M; Woodman, Richard W och Cameron, Kim S: ”Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research”, *The Academy of Management Journal*, nr 44(4) 2001, s 697-713. Willmott, Hugh: ”Why Institutional Theory Cannot Be Critical”, *Journal of Management Inquiry*, nr 24(1) 2014, s 105-111.
15. Latour, Bruno: ”The powers of association” i Law, John (red): *Power, action and belief: A New Sociology of Knowledge?*, Routledge & Kegan Paul, London 1996, s 261-277.
16. Czarniawska, Barbara och Joerges, Bernward: ”Travel of Ideas” i Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red): *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin 1996, s 13-48.
17. Fredén, Sophie: *Från värnplikt till frivillighet: Hur en ny reformidé mötte den etablerade praktiken i Försvarsmakten,* doktorsavhandling, Högskolan i Jönköping, Jönköping 2020.
18. Cândido, Carlos J F och Santos, Sergio P: ”Strategy implementation: What is the failure rate?”, *Journal of Management & Organization*, nr 21(2) 2015, s 237-262.
19. Op cit, Brunsson, Nils och Olsen, Johan P (red), se not 6 samt op cit, Czarniawska, Barbara och Joerges, Bernward, se not 16.
20. Syftet med projektet, där HKV LEDSS är uppdragsgivare, går ut på att med hjälp av djupintervjuer utforska hur seniora officerares kunskap formas och överförs till nya medarbetare. Delprojektet syftar även till att frambringa kunskap om organisationsförändring och arbetsförhållanden i en tid när Försvarsmakten karakteriseras av tillväxt efter år av besparingar och nedskärningar.
21. *God forskningssed*, reviderad utgåva, Vetenskapsrådet, Stockholm 2017.
22. *Efter 40 år,* Försvarsväsendets Underbefälsförbund, Stockholm 1941 (från Krigsarkivet), samt *Befälsutredningen (1953). Befälsordningen vid infanteriet: betänkande avgivet av Befälsutredningen*, Försvarsdepartementet SOU 1953:28, Stockholm 1953.

23. *Betänkande angående ordnandet av civilanställning för avgående fast anställt manskap vid försvaret*, Försvarsdepartementet, SOU 1944:38, Stockholm 1944.
24. *Regeringens proposition 1977/78:24, om ny befälsordning för det militära försvaret*, Regeringsbeslut 12 januari 1978.
25. *Meritberäkning m m för befälsutbildade värnpliktiga,* Försvarsdepartementet SOU 1943:47, Stockholm 1943.
26. *Befälsrekryteringen inom Försvaret*, Försvarsdepartementet SOU 1949:16, Stockholm 1949.
27. Op cit, *Befälsutredningen (1953)*, se not 22.
28. *1954 års befälsutredning (1959). Arméns befäl: befälsordningen vid infanteriet med principiell tillämpning på övriga truppslag*, Försvarsdepartementet SOU 1959:23, Stockholm 1959.
29. *"Om en enhetlig befälsordning inom försvaret"*, Riksdagsmotion 695/1971 av Gunnar Oskarsson (m), 27 jan 1971.
30. *Om ny befälsordning för det militära försvaret, Med anledning av propositionen 1977/78:185 om anställning av kvinnor som befäl inom det militära försvaret m m, jämte motioner*, Riksdagens Försvarsutskott, Betänkande 1978/79: FÖU1.
31. Ibid.
32. Ydén, Karl och Hasselbladh, Hans: *En kår på rätt kurs? En ESO-rapport om försvarets framtida kompetensförsörjning*, Finansdepartementet, Stockholm 2010.
33. Abrahamsson, Bengt: *Militärer, makt och politik*, Prisma, Stockholm 1972.
34. *Officersprofessionen och relationen mellan officerare, specialistofficerare och gruppbefäl – organisering och utbildning*, Officersförbundet, Stockholm 2014, s 7.
35. Op cit, Czarniawska, Barbara och Joerges, Bernward, se not 16.
36. Underlaget härstammar från OR-projektet (2011–2013).
37. Detta exempel är för huvuddelen av officerarna i armén. Att beskriva generellt hur Försvarsmaktens olika yrken fungerar kräver en generalisering som inte stämmer överens för alla yrkesinriktningar, då det finns fler än 40 olika specialistofficersutbildningar vid minst 16 olika Försvarsmaktsskolor.
38. Modellen åskådliggör att för varje steg uppåt i karriär var kunskapen mer begränsad kring respektive grads arbetsbeskrivning, det vill säga vad man förväntades göra som fanjunkare, förvaltare respektive regementsförvaltare.
39. Citatet som åskådliggör överstelöjtnanten som blivit regementsförvaltare används för att illustrera dynamiken som uppstå i en övergångsperiod där ett system inte hunnit sätta sig. Av intervjuerna att döma har det främst varit kaptener och majorer som kommit att övergå till att bli specialistofficerare.
40. Alvesson, Mats: *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*, 2. uppl, Atlas i samarbete med Liber, Stockholm 2011.
41. Op cit, Meyer, John och Rowan, Brian, se not 8, samt op cit, Czarniawska, Barbara och Joerges, Bernward, se not 16.
42. Även Storbritannien och Tyskland nämns som inspirationskällor, om än inte lika framträdande som ovan nämnda länder.
43. *Army Regulations 600-8-19. Enlisted Promotions and Reductions*, Department of the Army, Washington 2019, *https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN17424_R600_8_19_Admin_FINAL.pdf*, (2022-01-25).
44. *Feldwebellaufbahn/Unteroffizierslaufbahn bei der Bundeswehr – Infos zum Einstellungstest*, Bundeswehr Karriere & Assessment, Bundeswehr, Berlin/Bonn 2021, *https://www.bundeswehr-test.de/*, (2022-01-25).
45. *Försvarsmaktens föreskrifter om personaltjänst, FFS 2019:6* (giltiga från 2019-12-02), Försvarsmakten, Stockholm 2019. Här justeras (ändras) tjänstegrader för OR-systemet (soldater, sjömän, gruppbefäl och specialistofficerare). bl a återinförs de klassiska svenska tjänstegraderna "furir" och "överfurir" för gruppbefäl, medan "förste sergeant" ändras till "sergeant" (för mindre erfarna) och "översergeant" (för mer erfarna). Detaljer avseende bestämmelser för befordran framgår av *Försvarsmaktens föreskrifter om befordran och konstituering, FFS 2019:7*, Försvarsmakten, Stockholm 2019.
46. Op cit, *Army Regulations 600-8-19*, se not 43.
47. Op cit, Meyer, John och Rowan, Brian, se not 8, samt op cit, DiMaggio, Paul J och Powell, Walter W, se not 8.
48. Företeelser av denna karaktär är inte ovanliga, där tidigare reformforskning visat hur förändring eller implementering sällan följer en linjär process.