

# Den kreativa och effektiva armén

*Inträdeshandling i KKrVA avd I den 17 mars 2021 av Johan Pekkari*

## Résumé

The planned expansion of the army by 2030 will need to be coupled with a significant rise in productivity. Operational requirements, both national and international, mean that growth cannot be the only priority. Therefore, the army needs to complete several essential tasks in parallel, and this will require an increase in productivity. This may be achieved via an increase in innovation and efficiency improvements across the organisation. The key to successfully increasing efficiency and innovation will be the following. Firstly, all staff must genuinely understand the rationale for the change; this may be difficult as the required transformation has not been preceded by a system failure or similar triggering incident. Secondly, while rational management and careful planning are key to efficiency improvements, emotional leadership and a flexible environment will promote creativity and innovation. Consequently, striking the right balance across the organisation to ensure that the environment promotes both careful planning and encourages creativity can be challenging. Finally, faced with regional and global uncertainties, the army must be prepared to develop and deploy additional capabilities at short notice.

1968 ÅRS FÖRSVARSBESLUT kan beskrivas som inledningen på ett nära halvt sekel av neddragningar inom först Krigsmakten och sen Försvarsmakten. Även om det inte innebar någon omfattande upprustning så bröts nedskärningstrenden först vid försvarsbeslutet 2015. Trendbrottet förstärktes sen via ytterligare anslagstillskott under perioden innan det slutligen bekräftades med det i december 2020 fattade försvarsbeslutet, ett beslut som inte minst innebär en relativt omfattande organisatorisk tillväxt för armén fram till 2030.

Att gå från en lång period av neddragningar till tillväxt är förmodligen en utmaning oavsett organisation och verksamhet, inte minst kulturellt och psykologiskt. Den delen av utmaningen lämnas dock därhän

här då det istället är själva tillväxten, och de krav den kommer ställa på armén, som är i fokus.

## Tillväxt med tillgänglighet

Tillväxt beskrivs i Svenska Akademiens ordbok som en *ökning i storlek* och det är precis vad som väntar armén. Av regeringens Inriktning för Försvarsmakten 2021–2025 framgår att arméns krigsorganisation ska bestå av 22 krigsförband år 2030.<sup>1</sup> Med underliggande enheter till brigaderna och stridsgrupp Gotland blir det totala antalet 68 krigsförband.<sup>2</sup> Enligt Försvarsmaktens kompletterande budgetunderlag för 2021 bedöms 52 av dessa 68 krigsförband existera 2025.<sup>3</sup> Det kan då jämföras med resultatet från en motsvarande analys av regeringens

inriktningsbeslut för perioden 2018–2020,<sup>4</sup> kompletterat med de organisatoriska förändringar som Försvarsmakten inledde under 2020,<sup>5</sup> vilket ger ett startläge om 38 krigsförband vid försvarsbeslutsperiodens inledning. Sammanfattningsvis kan arméns tillväxt fram till 2030 därmed beskrivas enligt tabell 1.

Krigsförband /datum	2020-12-31	2025-12-31	2030-12-31
<b>Totalt</b>	38	52	68

Tabell 1: Arméns krigsförbandstillväxt 2021–2030.

Den i tabellen strikt kvantitativa beskrivningen av tillväxten ger en bra och överskådlig bild, men också en ytterst förenklad sådan. I verkligheten har arméns tillväxt naturligtvis även kvalitativa komponenter som kan göra uppgiften både enklare och mer utmanande. Ett sådant exempel är att beskrivningen inte tar hänsyn till förbandens status vid respektive tidpunkt, det vill säga om de är under utveckling eller vidmakthållande. En annan sådan aspekt är att flera av de 38 krigsförbanden från 2020 inte är identiska med de förband som ska finnas 2025 och 2030. Ett tredje och sista exempel är att jämförelsen inte heller synliggör tillväxtens personella och materiella omfattning. Den kvantitativa beskrivningen av tillväxten bör därför ses som just den förenkling den är.

Dessutom, och viktigast av allt, är tillväxten inte heller den enda uppgiften som ska lösas. Övergripande ska armén vara användbar i alla beredskapsnivåer och vid varje given stund. I detta hänseende ställer inte minst dagens aktiva försvar omfattande krav på att genomföra såväl nationella som internationella operationer över tid. Därtill ska också de internationella samarbetena fördjupas varför tillväxten, sett till helheten av

uppgifter, inte kan genomföras som något isolerat eller för den delen unikt prioriterat.

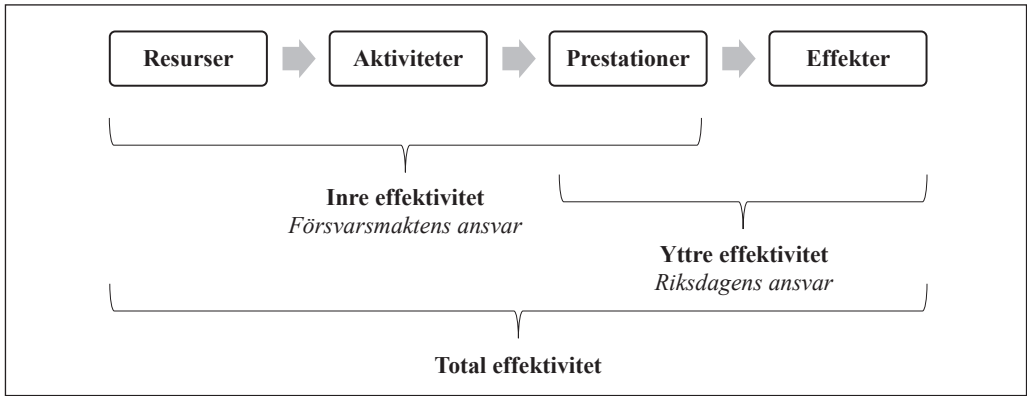
Sammantaget står armén således inte bara inför en omfattande tillväxt utan ska parallellt även säkerställa lösandet av andra, och lika viktiga, uppgifter. I och med att arméns organisatoriska tillväxt är mer omfattande än övriga försvarsgrenars dito så bör det också vara inom armén som kraven från dessa parallella och, om framför allt personella resurser, konkurrerande uppgifter blir mest tydliga de kommande åren.

## Försvarets effektivitet

Allt sedan Försvarsmakten redovisade perspektivstudien i februari 2018 har Försvarsmaktens utveckling fram till 2030 varit i fokus. Under processen har myndigheten bidragit med underlag i flera omgångar innan våra folkvalda slutligen fastställt vilka förmågor som ska uppnås respektive hur krigs- och grundorganisationerna ska utvecklas.

Med det fattade beslutet har riksdagen också tagit ansvar för att förmågan som ska uppnås motsvarar vad som behövs givet omvärldsläget. Detta förhållande, det vill säga relationen mellan *prestationer* och önskad *effekt*, brukar i effektivitetssammanhang benämnas *yttre effektivitet* och beskrivas som att ”göra rätt saker”. Utifrån samma ramverk kan begreppet *inre effektivitet* beskrivas som att ”göra saker rätt” och omfattar då de *resurser* och *aktiviteter* som leder till önskade *prestationer*.

Sammanfattningsvis och ur ett resursovandlingsperspektiv kan den totala effektiviteten, inklusive ansvarsförhållanden, därmed beskrivas enligt figur 1. Även om Försvarsmakten bidragit med underlag så är det ytterst politiken som, genom försvarsbeslutet, ansvarar för den yttre effektiviteten. På motsvarande sätt har politiken visserligen fattat beslut som påverkar förutsätt-



Figur 1: Förhållandet mellan inre och yttre effektivitet ur ett resursomvandlingsperspektiv.

ningarna för verksamheten men det är ändå Försvarmakten som ansvarar för genomförandet och den inre effektiviteten.

Den försvarsdebatt som förevarit har framför allt berört den yttre effektiviteten, det vill säga vilken Försvarmakt som behövs givet aktuellt omvärldsläge och bedömd utveckling mot 2030. Följaktligen har det i mindre omfattning diskuterats hur försvarsbeslutet ska kunna genomföras och vilka krav det ställer på Försvarmaktens effektivitet. Det är denna effektivitet, och mer specifikt arméns inre effektivitet, som utgör huvudtemat i den här artikeln.

## Arméns inre effektivitet

Vid analys av organisationers inre effektivitet används ofta olika produktivetsmått. Måtten visar hur mycket organisationen producerar per resursmängd eller per tid. I och med att produktivitet mäter förhållandet mellan två komponenter så är måttet också relativt och lämpat för jämförelser mellan två tillfällen. Som framgår nedan kan

produktiviteten till exempel beräknas genom att den inre effektivitetens prestationer sätts i relation till dess resursåtgång.

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{Prestationer}}{\text{Resursåtgång}}$$

I arméns fall kan ett alternativ då vara att utgå från antalet krigsförband och antalet yrkesofficerare. Givet tillväxten från 38 till 52 och vidare till 68 krigsförband kan arméns produktivetsbehov för 2025 och 2030 därmed jämföras med 2020. Som framgår av beräkningarna nedan innebär det att arméns produktivitet bör öka med 27 procent till 2025 respektive med 66 procent till 2030. Det är en ganska omfattande ökning och då tar beräkningarna ändå höjd för att tillgången på yrkesofficerare ökar med knappt 8 procent i enlighet med Försvarmaktens nuvarande bedömning.<sup>6</sup>

För att sätta ökningen om 66 procent i ett sammanhang så hade armén 2020 kunnat reducera antalet yrkesofficerare med 40

$$\frac{\text{Produktivitet 25}}{\text{Produktivitet 20}} = \frac{52}{1,08} * \frac{1}{38} = 1,27$$

$$\frac{\text{Produktivitet 30}}{\text{Produktivitet 20}} = \frac{68}{1,08} * \frac{1}{38} = 1,66$$

procent om den då hade varit lika produktiv som den kommer att behöva vara 2030. Antas det omvänt att arméns produktivitet förblir konstant, det vill säga på samma nivå som 2020, så behöver arméns yrkesofficerare istället öka med 79 procent till år 2030. Det är en markant skillnad mot den ökning om 8 procent som förutses inom Försvarsmakten som helhet.

Även om jämförelserna är avsevärt förenklade och till exempel inte tar hänsyn till stordriftsfördelar eller nyttjandet av andra personalkategorier så ger de ändå en fingervisning om tillväxtens innebörd. Därtill har den strikt kvantitativa beskrivningen av krigsförbandens tillväxt, som redan konstaterats, brister då den inte omhändertar några kvalitativa aspekter. Därför kan det vara intressant att komplettera med en belysning av grundutbildningens tillväxt då den är en så avgörande delaktivitet för prestationen krigsförband, inte minst inom armén.

I fjol utbildades knappt 5 000 totalförsvarspiktiga och 2025 ska det utbildas 8 000. Inräknat den något ökade tillgången på yrkesofficerare så motsvarar det ett behov av en produktivitetssökning om 48 procent. Det kan därmed konstateras att även grundutbildningen utgör en produktivitetssutmaning, inte minst inom armén där huvuddelen av grundutbildningen kommer att genomföras.

Inget av ovan identifierade produktivetsbehov är naturligtvis med verkligheten helt överensstämmande, då beräkningarna bygger på generaliseringar och avgränsningar. Produktiviteten och personaltillgången både kommer att och behöver avvika från de antaganden som gjorts. Däremot ger beräkningarna en indikation på utmaningen i den tillväxt som armén står inför. En tillväxt som armén inte genomgått i modern tid och således också en uppgift som ingen i armén har tidigare erfarenhet av.

Utöver krigsförbandstillväxten och ökningen av grundutbildningsvolymen förväntas armén också återetablera de fyra regementena K 4 i Arvidsjaur, A 9 i Kristinehamn, I 13 i Falun och I 21 i Sollefteå. Den senare även med en enhet i Östersund. Till dessa fem verksamhetsställen kommer personal behöva omfördelas från dagens förband. Därigenom uppstår en utspädning av personalen som behöver mötas med ytterligare effektivisering för att inte negativt påverka förutsättningarna som helhet, ett förhållande som Försvarsmakten också poängterade inför försvarsbeslutet.

Försvarsmakten föreslår återhållsamhet med att upprätta nya organisationsenheter eftersom [...] befintlig produktionskapacitet inledningsvis är tillräcklig. Personalförsörjningen av yrkesofficerare kommer även att vara en begränsande resurs under hela 2020-talet.<sup>7</sup>

Denna satsning på grundorganisationen utgör också ett tydligt exempel på när politiken fattar beslut som motverkar Försvarsmaktens möjlighet att optimera den inre effektiviteten. I och med att prestationerna hade kunnat produceras med en oförändrad grundorganisation så leder de nya regementena inte heller till en ökad yttre effektivitet. Med de nya organisationsenheterna medges dock ytterligare tillväxt om omvärldsläget så skulle kräva varvid politikens beslut skulle kunna möjliggöra en högre yttre effektivitet i ett längre perspektiv. Därmed har politiken i någon mån bäddat för att på sikt kunna möjliggöra en högre yttre effektivitet men då på bekostnad av förutsättningarna för den inre effektiviteten i närtid, vilket i sin tur alltså renderar i ett högre produktivetsbehov inom armén.

## Resursen yrkesofficer

För att lyckas med tillväxten har Försvarsmakten prioriterat att säkra tillgången till yrkesofficerare. Parallellt med utökade utbildningsvolymerna inom officersprogrammet och specialistofficersutbildningen genomförs anpassade officersutbildningar (ASOU<sup>8</sup> och SOFU<sup>9</sup>) där individer med grund i erfarenhet eller akademisk examen kan bli yrkesofficerare. Vidare uppmuntras officerare som når pensionsålder till fortsatt tjänstgöring parallellt med att förtidsavgångna officerare välkomnas åter till Försvarsmakten. Likaså överses löpande möjligheten att nyttja andra personalkategorier i syfte att frigöra officerare till de tjänster som verkligen kräver sådan kompetens.

Enligt Försvarsmaktens planering ser arbetet också ut att ge resultat. 2020 var antalet yrkesofficerare 9 277 vilket till 2025 bedöms öka till 10 000 för att sedan förbli på samma nivå fram till 2030.<sup>10</sup> Det motsvarar som tidigare nämnts en ökning om nära 8 procent relativt idag vilket naturligtvis är både bra och viktigt.

Samtidigt bör det noteras att en ovanligt stor andel av yrkesofficerarna går i pension de närmaste tio åren. Således är det många som kommer att inleda tillväxtsresan men som inte följer med hela vägen. Det är i sig inte konstigt men i och med att värnplikten hölls vilande under huvuddelen av 10-talet så är det, sett till arméns tillväxtuppgift, också mycket erfarenhet som försvinner utan att fullt ut ha kunnat överföras till yngre generationer. Denna brist på erfarenhet kan självfallet också komma att påverka arméns möjlighet att effektivisera verksamheten. Försvarsmakten har beskrivit situationen som följer.

För yrkesofficerare föreligger den särskilda omständigheten med större pensionsavgångar vilket, även om den totala tillgång-

en ökar, ger en brist på yrkesofficerare med längre erfarenhet. Ett förhållande som fullt ut kommer att vara åtgärdat efter 2030.<sup>11</sup>

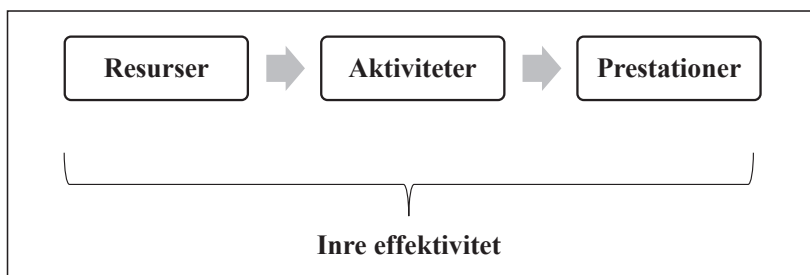
Försvarsmaktens fokus på att öka antalet yrkesofficerare är förvisso helt rätt prioriterat. Personalen är arméns viktigaste resurs, varför dess numerär och kompetens också är avgörande för att armén ska lyckas med tillväxten. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att behovet av personal, inklusive yrkesofficerare, är helt beroende av hur effektiv verksamheten är. Trots att verksamhetens effektivitet och personaltillgång teoretiskt sett är lika viktiga för att möjliggöra verksamheten så är det i princip ändå bara tillgången på yrkesofficerare som är och har varit i fokus, åtminstone i den offentliga debatten.

## Öka den inre effektiviteten

Hur skulle då effektiviteten kunna utvecklas inom armén? Ett sätt att svara på det är att utgå från beskrivningen av den inre effektiviteten i figur 2. Givet att antalet prestationer då ska bli fler utan att man nämnvärt ökar de personella resurserna så är det aktiviteterna som finns kvar att påverka.

För att den inre effektiviteten då ska öka behöver aktiviteterna totalt sett bli mindre resurskrävande och/eller kunna genomföras snabbare. De frigjorda resurserna, eller den sparade tiden, kan då användas till ytterligare aktiviteter som i sin tur medger fler prestationer. En sådan utveckling kan i sin tur uppnås på två sätt, antingen genom att effektivisera befintliga aktiviteter eller genom att införa nya och effektivare aktiviteter i verksamheten.

Dessa två vägar är således vad som står till buds om armén ska öka produktiviteten. De två alternativen belyses därför nedan var för sig under rubrikerna *En effektiv armé* respektive *En kreativ armé*.



Figur 2: Inre effektivitet.

## En effektiv armé

Det finns förmodligen lika många metoder och modeller för effektivisering av verksamhet som det finns managementkonsulter. Det de har gemensamt är att det handlar om att göra något som redan görs ännu bättre. Dessa, ofta mer eller mindre företagsanpassade modeller, har också sina styrkor men för en organisation som armén är det troligen lämpligare att ta stöd i mer generella och myndighetsanpassade rekommendationer.

En sådan rekommendation har utarbetats av Ekonomistyrningsverket i form av ett metodstöd för genomförande av effektivisering i statsförvaltningen.<sup>12</sup> Utifrån statens breda verksamhet blir ett sådant stöd också ganska generellt men de fokusområden som lyfts fram ger ändå en bra ledstång i hur effektiviseringsarbete kan genomföras.

Det första fokusområdet är *målgrupp* vilket avser de som verksamheten är till för. Till skillnad från många myndigheter tillhandahåller inte armén en samhällsservice där medborgarna är målgruppen. Det är istället krigsförbandens personal som verksamheten kan anses vara till för, då det är de som tillsammans ska utgöra prestationen. Utifrån den identifierade målgruppen bör en behovsdriven utveckling eftersträvas, varvid frågan är vilka behov krigsförbandens personal har för att kunna generera presta-

tionen? Hur kan verksamheten ytterligare utvecklas för att möta dessa behov och hur kan berörd personal enklare bilda ett krigsförband med avsedd förmåga?

Nästa område, vilket armén också arbetar med sedan flera år, är *regelförenkling*. Ur ett effektiviseringsperspektiv bör det då eftersträvas ett ändamålsenligt regelverk. Frågor som kan ställas är till exempel hur regelverket för krigsförbandsproduktion kan bli mer praktiskt? Hur ser personalen på regelverket, ger det möjligheter eller skapar det hinder för verksamheten och tillväxten?

Det tredje fokusområdet är *processutveckling*, kanske mest känt genom Toyotas "lean-strategy", vilket syftar till att identifiera och ta bort alla onödiga moment i en organisations processer. Vilka onödiga moment finns det i arméns verksamhet? Kan det spenderas mindre tid på X? Måste verksamheten Y verkligen genomföras? Kan verksamheten Z genomföras med mindre resurser?

Nästa fokusområde rör *samverkan* där det inte minst är viktigt att dela på resurser för att nå gemensamma mål. Frågan blir då om samarbetet kan utvecklas ytterligare inom såväl armén som externt? På hur många platser och vid hur många tillfällen per år genomförs till exempel olika utbildningar och verksamheter? Går det att ytterligare effektivisera genom ökad samordning?

Finns det ett strukturerat tillvägagångssätt för spridning av *best practice* inom och mellan regementen?

Avslutningsvis *digitalisering*, vilket handlar om att använda teknikens möjligheter för att effektivisera verksamheten. Ett sådant effektiviseringsarbete bör utgå från organisationens och verksamhetens behov samt i hög grad involvera personalen. I och med att armén är spridd över hela Sverige bör digitalisering, likt för många andra statliga organisationer, också ha god potential för effektivisering och då inte bara av mötesverksamhet utan även inom andra områden. Kan till exempel utbildning- och träningsområdet utvecklas ytterligare? Kan digitalisering användas för att ytterligare förstärka de fyra andra effektiviseringsområdena?

Sammantaget handlar effektivisering mycket om att se problemet ur något som skulle kunna beskrivas som ett managementperspektiv där det finns mer eller mindre logiska förbättringslösningar. På det sättet kan självklart även armén effektivisera i och med att bra alltid kan bli bättre. Frågan är då om det räcker med en effektiv armé, som gör det som redan görs ännu bättre, eller om det också behövs nya och tillika effektivare tillvägagångssätt?

## En kreativ armé

Även om armén har erfarenhet av att utveckla krigsförband sedan flera hundra år så är förutsättningarna annorlunda idag jämfört med tidigare. Det är i sig inget konstigt utan så kommer det naturligtvis alltid att vara i och med att världen ständigt förändras.

Idag har armén till exempel att förhålla sig till att vårt samhälle blir allt mer digitaliserat. En stor del av personalen är uppvuxen med den nya tekniken och förändringen syns också inom krigsförbanden. Det intressanta i detta är inte de exakta skillnaderna utan

att konstatera att förutsättningarna ständigt förändras, internt såväl som i den omgivande miljön, vilket både kan möjliggöra och ställa krav på nya tillvägagångssätt.

Givet dessa ständiga förändringar är det också utmärkande för framgångsrika organisationer att de kontinuerligt lyckas förnya sig. Inom svensk företagshistoria brukar Facit i Åtvidaberg lyftas fram som ett varnande exempel. Företaget blev först extremt framgångsrikt inom tillverkning av räknemaskiner för att sedan helt försvinna när de japanska miniräknarna introducerades. Facit missade helt enkelt behovet av att förnya sig. Lika viktigt som att effektivisera är det alltså att löpande jobba med innovation vilket i företagsekonomiska sammanhang ofta beskrivs som just skillnaden mellan ett företags uppgång och fall.

Även om det i företagsvärlden inte sällan är nya produkter eller tjänster som avses så är det lika viktigt att utveckla olika delområden. Innovation behöver således inte omfatta hela organisationens verksamhet utan kan vara väl så viktigt inom avgränsade områden och enskilda aktiviteter.

I framgångsrika, ofta nystartade, mindre företag finns det inte sällan en kreativ entreprenör som själv står för nytänkandet. I större organisationer kan däremot inte en ensam individ driva förnyelsen utan då är det istället en del i ledarskapet att uppmuntra nya idéer och att utveckla en innovationskultur. Att främja innovation inom organisationer som armén innebär således att möjliggöra en lärande och kreativ miljö där innovation är en grundläggande och naturlig del i arbetet för alla, chefer som medarbetare.

Utmaningen är dock inte bara att stötta nya idéer och att låta kreativiteten få blomstra. För att man verkligen ska uppmuntra en kreativ miljö måste misslyckanden också accepteras då de är en naturlig del av en innovationsprocess. I grunden bygger det på

att när man aktivt prövar nya idéer så blir resultatet inte alltid optimalt men om man inte fortsätter att pröva så hittar man inte heller de riktigt revolutionerande lösningarna. Ett i företags- och innovationssammanhang relativt talande uttryck är *fail fast, fail early... and don't repeat the same mistakes*. Misslyckanden ska sammanfattningsvis inte aktivt sökas men det ska inte heller vara huvudfokus att undvika dem. Det är strävan att lyckas som ska vara i fokus.

Till skillnad från effektivisering är innovation därmed inte något som uppnås med ett rent managementperspektiv utan det handlar mer om att med ett aktivt ledarskap skapa rätt förutsättningar. En framstående forskare inom området är Saras D Sarasvathy som, utifrån sina studier av framgångsrika entreprenörer, bland annat påvisat ledaregenskaper som är viktiga för att främja kreativitet. Exempel på sådana ledaregenskaper är att utmana status quo, inspirera och vara visionär, se utveckling som nödvändigt, identifiera och omfamna möjligheter, vara flexibel att anpassa och öppen för feedback samt att använda organisationens styrkor till maximal fördel.<sup>13</sup>

Några av Sarasvathys ledaregenskaper utgör områden där armén redan är framstående i sitt kollektiva ledarskap. Samtidigt är traditionens makt stark inom militära organisationer varför det inte minst kan finnas potential att ytterligare utmana status quo, vara flexibel för anpassning eller att omfamna möjligheter som uppstår. I likhet med vad som gäller för effektivisering kan det därför även här finnas utrymme för viss utveckling vilket då skulle kunna bidra till en mer kreativ och innovativ armé.

## Arméns tre utmaningar

Att armén kan och behöver bli effektivare för att lyckas med tillväxten och övriga upp-

gifter är inte någon nyhet. Inte heller att det kommer krävas nya tillvägagångssätt, snarare tvärs om. Det är till och med så att överbefälhavaren tydliggjort det i den dagorder som gavs ut den 22 januari 2020, där han betonade möjligheten till och vikten av att identifiera nya och snabbare sätt att nå målen.

Riksdag och regering har beslutat om rejäla satsningar i ekonomi, höga ambitioner och tydliga krav på leveranser till tid och rum. Med det kommer även en möjlighet. En möjlighet att agera tidigt, ta initiativen och grabba tag i nya och snabbare sätt att nå målen.<sup>14</sup>

Inte bara armén utan hela Försvarsmakten är därmed redan uppmanade att i någon mån effektivisera och förnya verksamheten. Precis som exemplifierats ovan finns det också rekommendationer för hur effektiviseringsarbete kan genomföras samt ledarskapsteorier om hur en innovativ kultur bäst främjas, så vad är egentligen utmaningen?

Rent grundläggande är det förstås alltid lättare att säga vad som ska åstadkommas än att verkligen genomföra det. Det finns emellertid framför allt tre övergripande utmaningar som armén har att hantera för att lyckas.

Den första utmaningen finns i att överhuvudtaget se behovet av förändring.

Precis som Facit inte upptäckte behovet av förnyelse på sin tid kan det helt enkelt finnas utmaningar för armén att fullt ut identifiera behovet av förändring. Den största risken torde vara att armén, likt det från US Army nedan lånade citatet, inte ser förändringsbehovet i och med att det inte föregåtts av ett misslyckande. Tvärt om har armén lyckats väl fram till idag och står nu ändå inför ett behov av att effektivisera och förnya verksamheten.



Institutions have strong motivation to reflect and reframe following failure, but they tend to naturally resist change when recent actions have been successful.<sup>15</sup>

Frågan är om personalen verkligen kommer att se att man nu står inför ett behov av förändring och en uppgift som inte bara kan lösas genom att göra mer av det som gjordes igår? Utmaningen blir därför att få alla inom armén att inse att förändringsbehovet även rör ”oss” och vår verksamhet samt ”mig” och min verksamhet.

Den andra utmaningen avser svårigheten i att möjliggöra förändringen.

Armén är en planeringsstark organisation och ska så självfallet också vara. Det är emellertid viktigt att inte bli slav under planen då det dels riskerar att låsa tanken, dels gör det svårt att se när planen inte längre håller. Å ena sidan lämnar ett extremt optimerat löpande band inte mycket utrymme för kreativitet, å andra sidan kan inte allt släppas fritt utan koordinering för då riskeras suboptimering och en ineffektiv verksamhet.

De två perspektivens delvis olika logiker blir då också en utmaning i och med att effektivisering präglas av ett kalkylativt och rationellt management medan främjandet av en innovationskultur behöver stöd av ett mer normativt och emotionellt ledarskap.

För att man ska lyckas med den tillväxt som armén nu står inför torde det krävas såväl god planering som utrymme för kreativitet. Som vanligt är det därmed inte bara det ena eller det andra utan den stora utmaningen återfinns i att hitta rätt balans och att möjliggöra båda dessa viktiga perspektiv samtidigt.

Den tredje och sista utmaningen finns i att mäka med att bädda för framtiden.

Parallellt med lösandet av nu kända uppgifter har armén att beakta att det snart kan behövas ytterligare tillväxt. Det kan dels

när som helst krävas med anledning av omvärldsutvecklingen, dels komma till följd av den planerade kontrollstationen 2023 eller som ett resultat av försvarsbeslutet 2025.

När det gäller kontrollstationen 2023 finns det redan nu 17 punkter identifierade i Försvarsmaktens regleringsbrev för 2021, varav flera innebär ytterligare tillväxt för armén. Likaså kan försvarsbeslutet 2025 rendera i ytterligare tillväxt, även om det då är svårare att sia om vad det kan innebära. Likväl finns det indikationer i regleringsbrevet om att ytterligare tillväxt kan vänta i och med uppgiften ”Inför försvarsbeslutet 2025 ska Försvarsmakten redovisa hur en förstärkning av den militära förmågan och närvaron i Norra Lappland, t ex i form av särskilda gränsjägarförband, skulle kunna utformas.”<sup>16</sup>

Avsikten med ovan är att vare sig att försöka spå omvärldsutvecklingen, föregå Försvarsmaktens perspektivstudier eller gissa utgången av politiska processer utan enbart konstatera att armén behöver säkra handlingsfrihet för att kunna möta en tillväxt som är mer omfattande än den vi ser idag.

Att utveckla en kreativ innovationskultur och att genomföra ett kvalitativt effektiviseringsarbete tar också tid. Det innebär att det är idag som grunden läggs för att kunna möta utmaningarna 2025 och senare. Sammantaget behöver armén därför inte bara bädda för att lyckas med de nu kända uppgifterna utan ytterst också för att kunna vara relevant i framtiden. Utmaningen blir då att säkra erforderlig handlingsfrihet så att verksamheten ytterligare kan anpassas om och när så behövs.

## Avslutning

När detta skrivs i april 2021 är det inte länge sedan regeringens *Inriktning för Försvarsmakten 2021–2025* fastställdes. Men, faktum

är att det redan nu förlupit drygt ett kvartal av det första året och mer än 5 procent av försvarsbeslutsperioden. Tiden går obarmhärtigt fort och det gäller att ta tillvara varje dag om det ska gå att leverera den tillväxt som armén har i uppdrag att genomföra.

I den här artikeln argumenteras för att arméns tillväxt är en betydande utmaning och för att man ska lyckas handlar det om att effektivisera och förnya verksamheten. Denna effektivisering och förnyelse utgör därmed nyckeln till att kunna nå de av riksdagen beslutade målsättningarna för 2025 och 2030. Det är en inspirerande uppgift som samtidigt kommer ställa höga krav på organisationen. Framför allt blir det en utmaning för armén att 1) se behovet av förändring, 2) möjliggöra förändringen och 3) ta erforderlig höjd för framtiden.

Det går naturligtvis att beskriva arméns utmaning på en mängd andra sätt och så bör också göras. Till det finns det många kloka och erfarna armévänner, inom och utanför försvarsgrenen, som i större grad både kan och bör bidra med idéer. En mer omfattande debatt om den inre effektiviteten skulle inte bara komplettera den idag avsevärt mer frekvent debatterade yttre effektiviteten utan på ett positivt sätt också kunna bidra till arméns möjlighet att lösa alla sina uppgifter, såväl idag som i framtiden.

Författaren är brigadgeneral och ställföreträdande chef för Inriktningsavdelningen vid Ledningsstaben på högkvarteret samt ledamot av KKrVA.

## Noter

1. *Inriktning för Försvarsmakten 2021–2025*, Regeringen, Fö nr 30, 2020-12-17.
2. *Försvarsmaktens kompletterande budgetunderlag för 2021*, Underbilaga 1.2, Försvarsmakten, 2020, s 2-5.
3. Ibid.
4. *Inriktning för Försvarsmaktens verksamhet för åren 2018 till och med 2020*, Regeringen, Fö nr 7, 2017-12-18.
5. *Försvarsmaktens budgetunderlag för 2020*, Bilaga 1, Försvarsmakten, 2019, s 6.
6. *Försvarsmaktens årsredovisning 2020*, Bilaga 1, Utfall 2020, Försvarsmakten 2021, s 3; *Försvarsmaktens budgetunderlag för 2022*, Bilaga 1, Planerat 2025 och 2030, Försvarsmakten 2021, s 27.
7. *Försvarsmaktens underlag för försvarspolitisk proposition 2021-2025*, Bilaga 1, Försvarsmakten 2019, s 48.
8. ASOU – Anpassad Specialistofficersutbildning
9. SOFU – Särskild officersutbildning
10. Op cit, *Försvarsmaktens årsredovisning 2020* och *Försvarsmaktens budgetunderlag för 2022*, se not 6.
11. Op cit, *Försvarsmaktens budgetunderlag för 2022*, se not 6, s 28.
12. *Rapport – Stöd för effektivisering*, Ekonomistyrningsverket, ESV 2019:29, 2019.
13. Sarasvathy, Saras D: *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar, 2008.
14. *Överbefälhavarens dagorder*, Försvarsmakten, 2021-02-22.
15. *The Art of Design: A Design Methodology*, U.S. Army Combined Arms Center, 2009.
16. *Regleringsbrev för budgetåret 2021 avseende Försvarsmakten*, Regeringen, Fö nr 33, 2020-12-17, s 10.