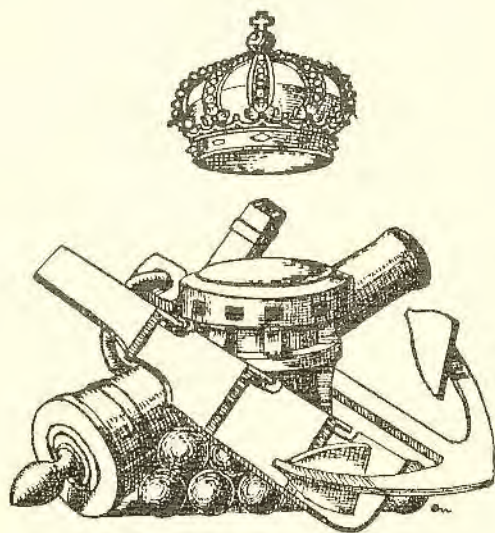


TIDSKRIFT I
SJÖVÄSENDET



1771

MED FÖRSTÅND OCH STYRKA

UTGES AV

KUNGL. ÖRLOGSMANNASÄLLSKAPET

N:r 2 1997

TIDSKRIFT I SJÖVÄSENDET

FÖRSTA UTGIVNINGÅR 1836

KUNGL ÖRLOGSMANNASÄLLSKAPET

KARLSKRONA POSTGIRO 125 17-9 BANKGIRO 446-3220

Redaktör och ansvarig utgivare: Kommandörkapten LARS WIGERT, FMV, 115 88 Stockholm, telefon: 08-782 63 85 telefax: 08-782 63 95.

Kungl. Örlogsmannasällskapets postadress: Box 101 86, 100 55 Stockholm.

Annonser: ÅKE T:SON LOVÉN, Djurgårdsslätten 92, 115 21 Stockholm, telefon 08-662 10 71.

Ekonomi och prenumerationer: JAN BRING, Kantatvägen 27, 131 40 Nacka, telefon 08-716 73 38. Telefax 08-466 97 92.

Tidskrift i Sjöväsendet utkommer i regel med 4 häften per år. Prenumerationspris 100 kronor per år inom Sverige, 150 kr utrikes. Prenumeration sker endast genom att avgiften insätts på postgirokonto 125 17-9.

Inbetalningskort utsänds med första häftet årligen.

Införda artiklar, recensioner, o dyl honoreras med c:a 50 kronor per sida.

För införd artikel, som av KÖMS anses särskilt förtjänt, kan författaren belönas med sällskapets medalj och/eller penningpris.

Bestämmelser för Kungl. Örlogsmannasällskapets tävlingskrifter återfinns i häftena nr 1 och 4.

TIDSKRIFT I SJÖVÄSENDET

160 årgången 2 häftet

Meddelanden	73
Sjömakt i anpassningsförsvaret	75
Av Jörgen Ericsson	
Utbildning av sjöofficerare till de tre baltiska marinerna, resultat och framtid	87
Av Björn Hamilton	
Anförande vid ILIC 97 i Stockholm 1997-06-04	103
Av Percurt Green	
Styrning och redovisning	107
Av Herman Fältström	

*Särtryck av införda artiklar kan beställas hos
redaktören inom en månad efter utgivningsdagen.*

ISSN 0040-6945

Abrahamsons Tryckeri AB, Karlskrona 1997



Meddelande från Kungl. Örlogsmannasällskapet

Nr 4/97 Kungl. Örlogsmannasällskapets ordinarie sammanträde torsdagen 1997-04-24

(Utdrag ur protokoll)

Sammanträdet avhölls i Sjöofficerssällskapets i Stockholms lokaler på Skeppsholmen i närvaro av 27 ledamöter.

- §2 Föredrogs protokoll från föregående sammanträde, vilket godkändes och lades till handlingarna.
- §3 Föredrog kassören, ledamoten Jan Bring, det gångna årets räkenskaper.
- §4 Redovisade revisorn, ledamoten Lars Werner, vissa synpunkter på sammanställning och redovisning av sällskapets värdepappersportfölj. En omfattning av denna på ca 10 miljoner kronor borde sökas för att kunna täcka sällskapets behov av medel för den löpande verksamheten.
- §5 Föredrogs revisionsberättelsen.
- §6 Beviljades styrelsen ansvarsfrihet för det gångna verksamhetsåret.
- §7 Orienterade kassören om budget för verksamhetsåret 1997.

- §8 Ledamoten Gustaf Taube orienterade Sjöofficerssällskapets i Stockholm regler med erbjudande om medlemskap för ledamöter i Kungl. Örlogsmannasällskapet samt om planerat högtidlighållande av Sjöofficerssällskapets 150-årsjubileum 1999.
- §9 Avhöll ledamoten Björn Hamilton sitt inträdesanförande under rubriken "Utbildning av sjöofficerare till de tre baltiska marinerna, resultat och framtid".

Vid protokollet
Jan Bring
Tf sekreterare

Ledamoten
JÖRGEN ERICSSON



Kommandör Jörgen Ericsson är stf chef för planeringsavdelningen inom Högkvarteret.

Sjömakt i anpassningsförsvaret

Inträdesanförande avhållet vid Kungl. Örlogsmannasällskapets ordinarie sammanträde i Stockholm 11 mars 1997.

Rubriken "Sjömakt i Anpassningsförsvaret" indikerar att mitt inträdesanförande ansluter till Kungl. Örlogsmannasällskapets tema för året, sjömakt, men också att anförandet berör en modernare företeelse, begreppet anpassning. Huvudsyftet med valt ämne är att diskutera sjömakts roll i anpassningsförsvaret och hur utvecklingen av Marinen påverkas av de utökade krav på Försvarsmaktens anpassningsegenskaper som fastställdes i 1996 års försvarsbeslut.

Men det är också väsentligt att kraven på anpassningsförmåga analyseras, utvecklas och diskuteras i försvarsdebatten. Det nyss fattade försvarsbeslutet innebär, de facto, ett trendbrott i svensk försvarspolitik, en förändring som påverkar Försvarsmaktens utveckling, dess förmåga nu och på lång sikt. Överbefälhavaren har uttryckt detta som att vi nu överger det renodlade invasionsförsvaret, med omedelbart tillgängliga förband, för ett anpassningsförsvaret, med lägre beredskap och styrkor som är tillgängliga först efter att anpassningsåtgärder vidtagits¹. Uttryckt med andra ord, vilar Försvarsmaktens förmåga att möta – hejda – och slå ett väpnat angrepp, nu och på längre sikt, på förmågan till anpassning. Mot

bakgrund av anpassningsförmågans betydelse, omvärldsläget och de osäkerheter varmed den säkerhetspolitiska utvecklingen är förknippad, är det min uppfattning, att kraven på Marinen, dess förband och personal, ökar och delvis förändras.

De i nuvarande omvärldsläge aktuella försvarsmaktsuppgifterna kräver antalmässigt relativt få förband med hög kvalitet och tillgänglighet. Dagens marinstridskrafter och dess personal utgör emellertid grunden för förmågan till anpassning, de bör kvalitativt och kvantitativt kunna svara mot ett framtida behov av ökad marin kapacitet. De kortsiktiga och långsiktiga perspektiven innehåller delvis motstridiga krav. Vi bör idag satsa

på långsiktig utveckling av kvalitativt högststående förband, fartyg och materielssystem, helst i längre serier för att säkerställa tillräcklig kvantitet. Detta kräver att ekonomiska resurser frigörs och inplaneras.

Samtidigt måste Marinen i en trång ekonomi vidmakthålla en tillräcklig bas som utgångspunkt för anpassning. Basen bör innehålla spetsteknologi, kvalificerade system och på systemen välutbildad och kompetent personal. Klarar vi inte detta innehåller vi inte den förmåga till anpassning som är av central betydelse för vår förmåga att lösa uppgiften försvara landet mot väpnat angrepp. I anpassningsförsvaret är balansen mellan dagens och morgondagens uppgifter vanskelig och svår att hitta. I kölvattnet efter försvarsbeslutet återfinns vi en reducerad marin, men också kvalitativ utveckling och materiell förnyelse av stora delar av Marinen. Min utgångspunkt för anförandet har inte varit att argumentera för varför vi borde ha en större marin, utan snarare vilken väg som bör väljas för att kunna behålla och utveckla den förmåga Marinen besitter idag. Utifrån en kortfattad beskrivning av anpassningsbegreppet, en översiktlig analys av omvärldsläget, dess utveckling och svensk säkerhets- och försvarspolitik, samt de krav som anpassningsegenskaperna ställer vill jag peka på några väsentliga faktorer för sjöstridskrafternas utveckling. Dessa faktorer kan enligt min mening ge viss ledning i hur att hantera de problem men också de möjligheter som kraven på anpassningsförmåga ger.

Utökade krav på anpassningsförmåga

Anpassningsbegreppet kan härledas till försvarsbeslutet 1992. I det beslutet kon-

staterade riksdagen att den säkerhetspolitiska utvecklingen medfört ett reducerat militärt hot mot Sverige. Därför ställdes lägre krav på organisationens beredskap och krigsduglighet till förmån för en satsning på materiell förnyelse och utveckling mot den i beslutet fastställda krigsorganisationen. Emellertid gjordes bedömningen att utvecklingen i omvärlden var behäftad med stora osäkerheter och snabbt kunde förändras till det sämre. Försvarsmakten skulle därför, inom ett år, genom forcerad förbandsproduktion och komplettering av förnödenheter och anläggningar kunna återta krigsdugligheten². Begreppet återtagning var därigenom infört. Med den statsfinansiella krisen följde sedan ytterligare reduktioner i Försvarsmaktens anslag, krispaketet och stabiliseringspropositioner duggade tätt, besparingarna i Försvarsmakten motiverades, utan några noggrannare bedömningar, till del med den gynnade utvecklingen i närområdet.

Inför det senaste försvarsbeslutet genomförde försvarsberedningen en analys och bedömning av det säkerhetspolitiska läget och dess utveckling. Försvarsberedningens uppfattning efter genomförd analys var att det militära hotet mot Sverige i närtid är mycket litet och att de militära resurserna i vårt närområde i princip saknar kapacitet för offensiva operationer mot Sverige. Den logiska slutsatsen av bedömningen blev att kraven på Försvarsmaktens förmåga att försvara landet mot väpnat angrepp under de närmaste åren är begränsade. Liksom tidigare anfördes att utvecklingen är behäftad med stora osäkerheter och att ett militärt hot på sikt kan återuppträda i form av iståndsatta eller på än längre sikt strategiska insatsstyrkor. Försvarsberedningens analys sågs över och bekräftades

i försvarsbeslutet i december 1996. Försvarsbeslutet innebar ytterligare reduktion av Försvarsmaktens anslag med utökade krav på organisationens anpassningsegenskaper, återtagning kompletterades med anpassning på lång sikt. Den

långsiktiga anpassningen, varmed avses anpassningsåtgärder som skall kunna genomföras inom en tioårsperiod, blev sedermera indelad i två begrepp, tillväxt och ominriktning. Begreppens innebörd framgår av nedanstående bild.

Återtagning:
Åtgärder för att höja krigsdugligheten till anbefalld nivå hos befintlig krigsorganisation inom angivna tidskrav

Tillväxt:
Åtgärder för att främst öka krigsorganisationens kvantitet, men även innehåll (andra förbandstyper), och/eller kvalitet under en längre tid

Ominriktning:
Åtgärder för att anpassa Försvarsmakten mot förändrade uppgifter eller omprioritering av existerande uppgifter

Kraven på anpassningsförmåga är således ett resultat av politiska överväganden och beslut. Inriktningen förefaller rimlig m h t omvärldsutvecklingen och det för närvarande existerande hotet. Däremot kan naturligtvis storleken på krigsorganisationen och dess struktur ifrågasättas m h t Försvarsmaktens uppgifter och landets säkerhetspolitiska målsättning men det är nu inte ämnet för detta anförande.

Anpassningsförmåga kan uppfattas på olika sätt, en del politiker har säkert uppfattningen att Försvarsmakten skall kunna anpassa sig efter konjunktorens svängningar och det statsfinansiella läget snarare än efter den säkerhetspolitiska situationen. Detta ger dock ingen trovärdig anpassningsförmåga och slår undan förutsättningarna för en utveckling av

anpassningsförsvaret. Politikernas ansvar måste vara, vilket kan låta motsägelserfullt, att garantera stabilitet och långsiktighet för Försvarsmakten så att den ges en chans att utveckla krigsorganisationen i enlighet med grundtanken i anpassningsförsvaret, d v s att utifrån befintlig krigsorganisation kunna återta krigsdugligheten, kunna utöka organisationens kapacitet kvantitativt och kvalitativt samt att kunna utveckla nya förmågor eller funktioner svarande mot ett förändrat säkerhetspolitiskt läge. Att utifrån en stabil och långsiktig inriktning utveckla och implementera anpassningsförmågan är Försvarsmaktens uppgift. Uppgiften ställer höga krav på materiel och personal. Kraven kan sammanfattas i nyckelorden kvalitet, spetsteknologi, kompetens, förändringsbenägenhet och

flexibilitet. Dessvärre är anpassningsbegreppet förknippat med en del osäkerheter som komplicerar möjligheterna att skapa ett trovärdigt anpassningsförsvar. För att kunna diskutera kraven och osäkerheterna är det lämpligt att först beskriva de säkerhetspolitiska villkor och förutsättningar inom vilka anpassningsförsvaret skall kunna lösa tilldelade uppgifter.

Omvärlden och dess utveckling

Utvecklingen i Östersjöregionen präglas av de två stora aktörerna Ryssland och NATO. Ryssland, militärt försvagat och i ekonomisk obalans men där tecken på en viss stabilisering kan skönjas motsätter sig en expansion av NATO med hänvisning till, vad som i Moskva uppfattas som, legitima ryska säkerhetsintressen. Förutom att spela på dessa intressen utnyttjar också Ryssland sin egen inrikespolitiska situation som en hävstång för att tvinga NATO till återhållsamhet. Samtidigt pågår en konsolidering av ryska intressen i närområdet som, i flera fall tar sig oroande uttryck, till exempel det ryska agerandet visavi de baltiska staterna. Regeringen konstaterar i sin försvarspolitiska proposition att den ryska stormaktspolitiken innebär fortsatta risker för motsättningar och konflikter i det ryska närområdet. Den övergripande ryska målsättningen att med olika medel utöva dominerande inflytande över vissa länder i närområdet framstår som tydlig⁴.

I USA drivs den nuvarande administrationen av övertygelsen att den ryska björnen visserligen är golvad men inte uträknad och att det nu finns ett skwindow of opportunity som bör utnyttjas. Möjligheten finns att nu flytta fram posi-

tionerna och säkerställa demokrati i de tidigare sovjetiska satellitstaterna samtidigt som de knyts närmare till Västeuropa och USA. När Ryssland så småningom kan stabilisera sin ekonomi och reformera sin militära styrka skulle därmed ryska strävanden att åter utöka sin intressesfär ha begränsats avsevärt.

Under 1997 kommer därför NATO att med stor sannolikhet fatta beslut om den första omgången i en utvidgning. Enär första omgången sannolikt inte kommer att omfatta alla kandidatländer är det angeläget för NATO att parallellt med utvidgningen utveckla sitt förhållande, bland annat inom ramen för PFF, till de stater som eftersträvar medlemskap men tills vidare kommer att ställas utanför alliansen. Under alla omständigheter kommer därför de länder som inte kommer med i en första omgång att, genom ett fördjupat samarbete inom PFF och andra organisationer, knytas närmare NATO och Västeuropa. Denna utveckling kan innebära att NATO vid ett ökat ryskt hot, eller upplevt hot, inte kan göra någon större skillnad mellan medlem och icke medlem i de hotade området.

Till bilden hör naturligtvis också strävan, inte minst från svensk sida, att expandera EU genom att införliva de baltiska staterna i gemenskapen. Detta skulle i belysningen av en begränsad NATO utvidgning därmed understryka EU:s säkerhetspolitiska betydelse och göra EU utvidgningen än viktigare för den europeiska stabiliteten och den säkerhetspolitiska utvecklingen⁵. Den största osäkerheten i bedömningen av Europas framtida säkerhetspolitiska karta utgörs av Ryssland. Oavsett om eller hur demokratin i Ryssland utvecklas är det högst sannolikt att nationen, så snart det är ekonomiskt möjligt kommer att iståndsätta el-

ler på annat sätt reformera sina stridskrafter till en nivå, som landet anser sig behöva ha som en militär supermakt med globala ambitioner.

Omförhandlingen av CFE-avtalet kan ses som tecken på en rysk vilja att skapa handlingsfrihet. Ryssland har genom överenskommelsen givits betydligt större frihet att placera tung armémateriel i sin del av flankzonen än vad som ursprungligen avsågs. Därmed underlättas de potentiella möjligheterna för Ryssland att utnyttja styrkorna i området som ett politiskt instrument. I norr gäller detta i synnerhet de baltiska länderna⁶. CFE-avtalet kommer upp till förnyad förhandling och ett förändrat avtal skall implementeras redan 1999, d v s samma år som NATO sannolikt genomför första steget i en utvidgning. Mot denna bakgrund är det troligt att Ryssland ytterligare vill tänja på begränsningarna i avtalet. Sammantaget kan dessa utvecklingstrender, i en inte alltför avlägsen framtid, skapa en säkerhetspolitisk karta i Nord Europa som karaktäriseras av ett tillbakapressat Ryssland, med en stabiliserad ekonomi och en reformerad militär potential. En europeisk union med alltmer stabila ekonomiska förbindelser med de före detta satellitstaterna. Ett utvidgat NATO med starka säkerhetspolitiska band till de baltiska staterna, Finland och Sverige. Därtill skall läggas den något märkliga solitären Kaliningrad, som innehar en central position både geografiskt och ur militära aspekter. Skärningspunkten i denna kartbild har onekligen en marin karaktär, Östersjöområdet.

Svensk säkerhets- och försvarspolitik

Försvarsberedningens säkerhetspolitiska

bedömning genomfördes under 1995 men aktualiserades och övervägdes ånyo under processen som föregick regeringens försvarsproposition. Propositionen och det därpå följande försvarsbeslutet bekräftade försvarsberedningens gjorda bedömningar.

I försvarsberedningens rapport inför propositionen sägs bland annat⁷:

"Sverige kan genom egna åtgärder påverka sitt läge – allt ifrån upprätthållandet av betryggande egen försvarsförmåga till deltagandet i olika typer av förebyggande och fredsbevarande insatser, till krishantering och till återuppbyggnad och demokratistöd... etc. I många av dessa led utgör totalförsvarsresurser ett väsentligt instrument för Sveriges internationella agerande."

I försvarsbeslutet följs försvarsberedningens rapport upp genom att följande slutsats för Sveriges del formuleras⁸:

"Konflikter i ryska närområden kan uppstå och man kan inte bortse från risken att Sverige liksom andra stater i vårt närområde skulle kunna påverkas av en eventuell konflikt som primärt avsåg Ryssland och ett eller flera av dess grannländer. Det är i detta sammanhang väsentligt att Sverige kan agera utifrån den styrkepositionen som en trovärdig svensk försvarsförmåga ger genom att skapa både trygghet och förmåga till konflikthantering.."

Inriktningen av Sveriges försvarspolitik består. De senaste årets utveckling understryker betydelsen av den förda politiken att ökad vikt bör läggas vid vårt deltagande i samarbete i Östersjöområdet också med totalförsvarsresurser, liksom vid vårt engagemang inom PFF och inom VEU... Det är till

sist av stor vikt, att just nu, när stora internationella förändringar sker, intensifiera vårt samarbete om försvarsmateriel med andra länder för att därmed säkerställa tillgång till väsentliga kompetenser och underlätta vår materielförsörjning i en anpassningssituation.⁹"

Försvarsbeslutet ger det entydiga intrycket att den grundläggande inriktningen, bibehållen militär alliansfrihet, inte innebär några restriktioner vad avser utökat europeiskt samarbete i säkerhetspolitiska frågor, deltagande i militärt samarbete inom ramen för FN, PFF och OSSE, eller försvarsindustriellt samarbete. Sammantaget speglar den svenska försvarspolitikerna idag, efter att ha följt den debatt som föregick beslutet, en förvånansvärt öppen attityd till internationellt engagemang i olika sammanhang.

Iakttagelsen understryker att vårt förhållande till omvärlden förändras över tiden på ett mycket mer påtagligt sätt nu än tidigare. Många av förändringarna kan vi inte påverka, men i viss utsträckning påverkas omvärlden och vårt förhållande till den av våra egna beslut och är konsekvenser av den inriktning vi valt. Tydliga exempel på detta är medlemskapet i EU, observatörskapet i VEU, det relativt omfattande suveränitetsstödet till de baltiska staterna och vårt aktiva deltagande i PFF. Flera av dessa beslut och dess konsekvenser är beständiga. Det går inte nu eller i framtiden att lägga in backen och återgå till en utrerad nationalstatspolitik hävdande en strikt neutralitet. Den här översiktliga analysen av omvärldsläget och svensk försvarspolitik ger vid handen att Försvarsmaktens uppgifter med all säkerhet kommer att bestå un-

der överskådlig tid. Däremot kommer förmodligen innebörden i uppgifterna, sättet att lösa dem och eventuellt medlen delvis att förändras.

Ett tänkbart scenario

Den nu gällande operativa planläggningen har inte hunnit med i den snabba utvecklingen, den kontrasterar mot omvärldsläget och den förändrade försvarspolitikerna. Ett "kalla-kriget" scenario uppträskat med koncept som iståndsatta- eller strategiska insatsstyrkor är inte längre någon särskilt trovärdig utgångspunkt för de målbilder vi idag bör definiera för den framtida försvarsstrukturen. Naturligtvis bör försvar mot väpnat angrepp alltså vara den långsiktiga dimensionerande uppgiften för Försvarsmakten. Men borde vi inte också i belysningen av omvärldsutvecklingen bredda vårt synsätt och beskriva även andra scenarier. Hur kan situationen i Östersjöregionen se ut om 10 år? Huvuddragen i ett tänkbart scenario kan vara:

NATO utvidgningen är genomförd och Polen är sedan några år medlem av alliansen. Ryssland anser sig inte ha fått gehör för sina säkerhetsintressen i samband med den genomförda NATO utvidgningen. Ryssland har stabiliserat sin ekonomi, reformerat sin militära kapacitet och bedöms inneha förmåga att genomföra offensiva operationer med möjlighet till framgång mot de Baltiska staterna. Situationen mellan Ryssland och de baltiska staterna är spänd av flera samverkande skäl, dels deras förhandlingar om medlemskap i EU, dels de i staterna boende ryska befolkningsgruppernas situation samt problem rörande transittrafiken till och från Kaliningrad.

Den av Sverige tidigare valda inriktningen mot ett utökat samarbete med NATO har, tillsammans med NATO:s Europa anpassning, inneburit att det regionala samarbetet mellan länderna i vårt närområde intensifierats. Under den tid som hotet från Ryssland vuxit har samarbetet mellan Sverige, Finland och de baltiska staterna ökat. Ett reellt ryskt hot växer med tiden upp mot de Baltiska staterna. NATO, OSSE, PFF agerar krisdämpande och kanske framförallt avskräckande. I en sådan situation skulle det mycket väl kunna vara så att svenska förband, sjöstridskrafter och rörliga KA-stridskrafter blir engagerade i dessa operationer. Svenska, finska och tyska sjöstridskrafter får svara för övervakning och kontroll av södra Östersjön och Finska viken, svenska markstridsförband förstärker tillsammans med danska och tyska kust- och gränsbevakningen i de baltiska länderna.

Scenariot låter kanske inte särskilt troligt, men enligt min mening, är det en sannolik, eller kanske sannolikare situation, än ett hot om väpnat angrepp mot ett neutralt Sverige inom ramen för en större väpnad konflikt mellan stormakter. Scenariot ställer delvis nya krav på Försvarsmakten, både vad avser ledning, underhåll, operativa principer, taktik och interoperabilitet samt inte minst på förbandens förmåga. Det är mot den här bakgrunden som jag tror att vi måste se kraven på utökad anpassningsförmåga. Det alltmer internationella perspektivet i försvarspolitikerna och den alltför snabba säkerhetspolitiska utvecklingen medför också att försvarsmaktsstrukturen bör dimensioneras mot att vara en garant för att nå de säkerhetspolitiska målsättningarna istället för att som nu i stor utsträckning vara hotrelaterad.

Anpassningsförmågan och Marinen

I diskussioner rörande sjömaktens betydelse för landets försvar är det frestande att hämta argument från klassiska teoretiker som Corbett och Mahan, men mot bakgrund av den nyss beskrivna försvarspolitikerna, vikten av och utvecklingen i Östersjöområdet vore det att överargumentera. Att svenskt försvar, även av anpassningsmodell, behöver en stark marin komponent är självklart.

Att i de klassiska verken hitta goda argument för ett starkt sjöförsvar är lätt, att däremot hitta argument som stöder anpassningstanken är svårare. Mahan skriver redan 1890 att:

"i det moderna kriget kommer det inte att finnas tid att ta tillvara nationens resurser att skapa en sjömakt, kraften kommer att falla på den existerande örlogsflottan, om den inte håller så kommer resterande försvarsstruktur inte heller att hålla. Resultatet blir katastrofalt i proportion till nationens beroende av havet och sjövägarna."¹⁰
Han fortsätter:

"Om tid är, vilket är allmänt accepterat, en avgörande faktor i krig tillkommer det nationer vars befolkningsbegåvning huvudsakligen inte är militär och som motsätter sig att betala för ett efter omständigheterna starkt försvar, att åtminstone tillse att försvaret är starkt nog att vinna nödvändig tid för nationen att ställa om produktion och aktiviteter till vad som behövs under krigstid... Är å andra sidan de omedelbart tillgängliga resurserna otillräckliga och därmed snabbt besegrade kan inte ens de bästa möjliga förutsättningar rädda nationen från nederlag!"¹¹

Mahan sätter därmed fingret på svag-

heterna i anpassningsförsvaret. En krigsorganisation, svarande mot nuvarande omvärldsläge och uppgifter, måste dels kunna lösa dagens uppgifter, dels innehålla potential att förändras, utökas och/eller utvecklas för att kunna lösa nya uppgifter. För detta krävs att krigsorganisationen redan idag innehåller en sådan kvalitet och kompetens att den utgör en tillräcklig bas för utvecklande av förband som kan verka i morgondagens stridsmiljö. I anpassningens tidsperspektiv, ett till tio år, är det sannolikt så att Marinen inte kan räkna med att kunna nyutveckla och anskaffa kvalificerade och kvalitativt högtstående sjöstridskrafter eller att rekrytera och utbilda kompetent personal att bemanna dessa. För att svara mot kraven på anpassningsförmåga måste därför Marinen, över tiden, innehålla en kvalitativt högtstående och kompetent bas för anpassningsåtgärder och samtidigt säkerställa en utveckling kvalitativt och helst även kvantitativt.

Problemet blir mycket reellt vid en översiktlig analys av de ekonomiska förutsättningarna. Defaitistiskt kan sägas att Sverige, även med en prolongerad försvarsbudget, halverar krigsorganisationen vart tjugofemte år. Utgående från den pessimistiska utsagan och erfarenheterna från de senaste försvarsbesluten är det inte alltför vågat att påstå att det ekonomiska utrymmet inte kommer att öka, i varje fall inte förrän i ett mycket sent och kritiskt läge. Att tro på någon väsentlig omfördelning inom Försvarmakten till förmån för Marinen är inte enligt min uppfattning, heller, realistiskt. De andra försvarsgrenarna har, likväl som Marinen, ordentligt reducerad förbandsmassa som, åtminstone för Arméns del, sannolikt ytterligare måste reduceras för att bibehålla kompetens och kvalitet.

Dessutom finns, trots omorganiseringen av Försvarmakten till en myndighet, fortfarande tendens att "gå i påse" vid behov av omfördelning mellan programmen. Min slutsats av detta är att Marinen i stor utsträckning själv måste lösa ut den ekonomiska knuten.

Återtagning

I de tre anpassningsbegreppen, återtagning, tillväxt och ominriktning, finns dessutom osäkerheter och svagheter som Marinen bör ta hänsyn till. Sedan tillkomsten av återtagningsbegreppet 1993 har förbanden utbildats mot en lägre krigsduglighet i syfte att åstadkomma besparingar i förbandsverksamheten. Under en återtagningsperiod förväntas förbanden kunna komplettera utbildning och utrustning så att de efter genomförd återtagning utan begränsningar kan lösa uppgifterna enligt respektive målsättning. Förfarandet har inneburit att förbanden har grundutbildats till en lägre nivå än personalens och systemens kapacitet medger samt att repetitionsutbildning inte genomförts. Ett sådant utbildningssystem innebär att kompetensen att nå de högre nivåerna urholkas för att på sikt försvinna. En utarmning av kompetensen i officersskåren är allvarlig, främst ur anpassningssynpunkt och genom att dugliga unga officerare slutar på grund av bristande stimulans. Systemet säkerställer m a o inte de kvalitativa krav som är grunden för anpassningsförmågan.

Återtagningens försvarspolitiska bakgrund är bedömningen att det för närvarande inte finns militära resurser med reell möjlighet att genomföra allvarligt syftande angrepp mot landet. Men när väl rysk ekonomi stabiliserats och den nya ryska militärdoktrinen kan realiseras innebär detta att den försvarspoli-

tiska grunden för återtagning försvinner, begreppet tappar därmed aktualitet och giltighet. Marinen bör av dessa skäl arbeta för att återtagningssystemet skrotas och ersätts med ett annat flexiblere beredskapssystem där sjöstridskrafternas initiala förmåga, användbarhet i alla konfliktnivåer och i internationell verksamhet, främst inom ramen för Östersjö-samarbetet, betonas.

Tillväxt

I tillväxtbegreppet finns osäkerheter och svagheter av annorlunda karaktär. De väsentligaste har med tid att göra och kan formulera frågorna; kommer det politiska beslutet om tillväxt att fattas i tid?, samt, kommer tillgänglig tid efter beslut att räcka? En annan osäkerhet är om den då befintliga inhemska industriella basen i kombination med det utvecklade internationella samarbetet kommer att medföra möjligheter att försörja en växande krigsorganisation när efterfrågan på nyproducerad försvarsmateriel i Europa sannolikt kommer att vara större än tillgången.

Det är utomordentligt svårt att i säkerhetspolitiska sammanhang fatta rätt beslut i rätt tid. Först måste signalerna om en förändring indikeras, därefter måste signalerna analyseras och tolkas rätt för att sedermera utgöra underlag för rätt beslut. Krigshistorien visar få, om ens något exempel, på när detta har lyckats. Om rätt beslut fattas i rätt tid så är det ändå ett försent beslut, eftersom uppfattad signal indikerar att en presumtiv motståndare redan startat upprustning. Den hotade parten är således i efterhand redan från start. En tillväxtsituation innebär också att det uppstår en "kapprustning". Det är då osäkert om försvararen tillåts att fullfölja tillväxten om detta

skulle innebära mindre gynnsamma styrkeförhållanden för opponenter om denne verkligen har onda avsikter.

Diskussionen indikerar att tillgänglig tid för att utveckla och nyproducera kvalificerade sjöstridskrafter är för kort, detta gäller i synnerhet om det inte finns någon inhemsk kompetens eller produktionskapacitet kvar. Marinen måste därför sträva efter att skapa ekonomiskt utrymme för och inplanera omsättning av kvalificerade ytstridsfartyg, ubåtar och minröjningsfartyg som en, om än långsam, men pågående utveckling och produktion. På så sätt säkerställs en kvalitativ utveckling som genom förering kan utökas kvantitativt och därmed säkerställa förmågan att genomföra anpassningsåtgärder.

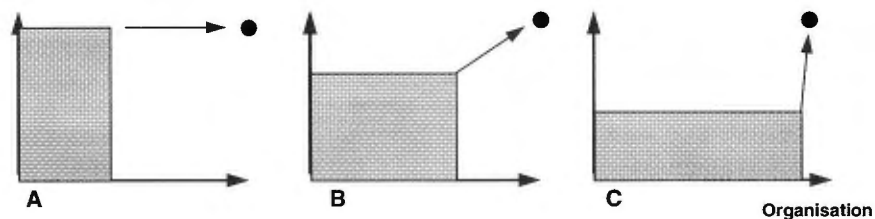
Ominriktning

Ominriktning är det begrepp inom anpassningsområdet som är förknippat med störst osäkerheter. Det är svårt att bedöma vilka förändringar, eller när sådana förändringar kan ske, som föranleder att försvarsmakten får nya eller förändrade uppgifter. Osäkerheterna innebär att utgångspunkten och målet för eventuella åtgärder är okända. Ominriktning ställer därför krav på en mer generell förmåga till anpassning. En sådan förmåga grundläggs framförallt genom att säkerställa hög kvalitet samt kompetens i organisationen och därigenom öka förutsättningarna för att kunna utveckla nya förmågor. Detta förstärker tidigare framförda argument. Trenderna för dagen som kan föranleda viss ominriktning är främst förknippade med internationell verksamhet samt ett ökat stöd till övriga samhället inom ramen för den helhetssyn på hot och risker som försvarsbeslutet eftersträvar.

På kurs in i nästa sekel

Att uppfylla kraven för en god anpassningsförmåga kanske inte låter så dramatiskt svårt, men i skenet av Försvarsmaktens ekonomi finns det anledning att vara bekymrad. Försvarsbeslutet innebär, trots en reducerad krigs- och grundorganisation, att Försvarsmaktens budget under femårsperioden är underbalanserad. Överbefälhavaren beskriver i

Kvalitet & kompetens



● = målbild för anpassning

Gemensamt för de i figuren åskådliggjorda handlingsvägarna är att organisationen skall kunna växa och utveckla ytterligare kapacitet i händelse av en ogynnsam omvärldsutveckling. Principen enligt A innebär bibehållandet av en mindre men kompetent och kvalitativt högtstående bas. Principen enligt C innebär en relativt omfattande organisationsstruktur med uttunnade förband med lägre kompetens och kvalitet. Dessa två principer kan också kombineras, enligt B, med något färre kvalificerade förband än i A, till förmån för en något större organisatorisk bas.

Enligt min mening finns de bästa förutsättningarna för en god anpassningsförmåga i princip A. Det torde vara lättare att utveckla kapacitet utgående från en mindre organisation innehållande den kvalitet och kompetens som krävs, än att som i princip C, utveckla kvalitet och kompetens som inte finns i organisationen.

budgetunderlaget inför 1998 ekonomiska svårigheter som kan föranleda ytterligare reduceringar i krigsorganisationen. Överbefälhavaren understryker vikten av rationaliseringar i verksamheten. Jag tror inte att rationaliseringar är en tillräcklig åtgärd på längre sikt. Andra lösningar måste till.

Anpassningsförsvaret kan organisatoriskt grundläggas på olika sätt.

Generellt kan hävdas att Armén idag har en organisation liknande princip C, men på väg mot princip B genom en ökad mekanisering av brigaderna. Flygvapnet har enligt min bedömning, genom de kommande JAS-divisionerna, nya StriC och en ganska hårdhänt bantning av organisationen, i princip nått läge A.

Marinen befinner sig i läge B och bör korrigera kursen för att komma till läge A. Kvalitet i förbandsverksamheten samt vidmakthållande och utveckling av de allsidigt användbara förbanden måste prioriteras. Övriga förband och funktioner bör övervägas för anpassningsåtgärder. För att understryka det allvarliga i situationen och mana till debatt föreslås en besk medicin, inkluderande att heliga kor ifrågasätts, för att skapa det ekonomiska utrymme som behövs. Kurskorrigeringen kräver också att statsmakterna omprövar grundorganisationen i enlig-

het med förslagen i Försvarsmaktsplan 97. Följande åtgärder kan övervägas i processen:

- I enlighet med Försvarsbeslutets 1996 helhetssyn på samordning inom totalförsvaret avseende hot och risker är det nu naturligt att ta steget fullt ut och samordna Sjöfartsverkets, Kustbevakningens och Marinens verksamhet. En samordning skulle medföra en ökad effektivitet i de marina uppgifterna, en rationell personalunion och minskade administrativa kostnader varvid medel kan frigöras för utveckling av den marina verksamheten. Samordningen av verksamheten ökar Marinens förmåga till anpassning.
- Marinens förbandsproduktion rationaliseras och koncentreras till två platser i enlighet med förslagen i FMP 97. Rationaliseringen bör göras till förmån för ökad kvalitet i förbandsproduktionen.
- Den regionala bredden och underhållsorganisationen bör övervägas. Metoden "osthyvel" är därvidlag inte något bra alternativ; den säkerställer inte kvalitet. Marinen har inte råd att behålla fyra marinkommandon och ett, visserligen på papperet borttaget, marindistrikt. Ett alternativ kan vara nedväxling till marindistrikt med en central ledningsfunktion. Övervakningen av sjöterritoriet rationaliseras genom utnyttjande av informationsteknik och den i Marinen ingående kustbevakningen.
- Områdesbundna KA-förband avvecklas: de operativt mest väsentliga behålls i lägsta materielberedskap under dess tekniska livslängd och utgör på så sätt bas för anpassning.

- Äldre ytstridsfartyg avvecklas snarast.

Det utökade ekonomiska utrymmet bör säkerställa möjligheten att långsiktigt vidmakthålla och omsätta tjugo ytstridsfartyg, nio ubåtar, tio kvalificerade minröjningsfartyg, två till tre mindre minfartyg, sex operativt rörliga amfibiebataljoner, sex fristående amfibiekompagnier, tre KA-bataljoner samt ett kustrobotbatteri. I respektive militärområde bör en marin ledningsfunktion med möjlighet att efter förstärkning utöva taktisk ledning av grundtilldelade och tillförda marinstridskrafter samt en samordnad underhållsorganisation vidmakthållas.

Noter

¹Gen. Owe Wiktorin, Anförande Folk och Försvars Rikskonferens, (Sälen, januari 1997)

²Regeringen, Proposition 1991/92:102 Totalförsvarets utveckling till och med budgetåret 1996/97 samt anslag för budgetåret 1992/93, (Stockholm, februari 1993) sid 41

³Försvarsberedningen, Omvärldsförändringar och svensk säkerhetspolitik, DS 1996:51, (Stockholm, augusti 1996) sid 123

⁴Regeringen, Proposition 1996/97:4 Totalförsvaret i förnyelse, (Stockholm, september 1996) sid 38

⁵Ibid., sid 37

⁶Försvarsberedningen, Omvärldsförändringar och svensk försvarspolitik, Ds 1996:51, (Stockholm, augusti 1996) sid 104

⁷Ibid, sid 119f

⁸Regeringen, Proposition 1996/97:4 Totalförsvaret i förnyelse, (Stockholm, september 1996) sid 45f

⁹Ibid., sid 52

¹⁰Alfred T. Mahan, The Influence of Sea Power upon History 1660–1783, (Boston 1890), sid 46f

¹¹Ibid., sid 49



Högteknologisk samverkan

Vi utvecklar försvarselektronik för mål-upptäckt och samband och system för telekommunikation baserade på mikrovågsteknik. Produktområdena får tekniskt mer och mer gemensamt och vi utnyttjar aktivt en teknisk växelverkan i utvecklingen av de civila och militära produkterna.

Mikrovågsteknik, höghastighetselektronik och signalbehandling är huvudtekniker i våra radarsystem för flygvapnet, armén och marinen. Vi är världsledande

leverantör av digitala radiolänkar. Vi gör också radiobasstationer och antensystem.



I ett modernt kunskapsföretag som vårt är våra 3 500 medarbetare naturligtvis den största resursen. Nästan två tredjedelar av dem är ingenjörer och tekniker, varav ett femtiotal på doktorsnivå.

Nu är vi i full gång med utveckling av nästa generation radarsystem för luftförsvaret och elektronik för 2000-talets telekommunikation.



Ledamoten
BJÖRN HAMILTON

Kommandör Björn Hamilton var 1993–96 chef för Marinens Officershögskola och står f n till marinchefens förfogande i högkvarteret för särskilt uppdrag.

Utbildning av sjöofficerare till de tre baltiska marinerna, resultat och framtid

Inträdesanförande avhålllet vid Kungl. Örlogsmannasällskapets sammanträde i Stockholm 24 april 1997.

De tre baltiska staterna har anmält intresse för marin utbildning i Sverige. På basis av framställningen har Marinens Officershögskola tagit fram ett detaljerat förslag till utbildningsplan för baltiska elever syftande till officersexamen. Utbildningen avses genomföras i tre steg och omfatta språkutbildning, grundläggande utbildning samt officersutbildning. Utbildningskostnaden per elev är beräknad till 400000 kronor. Tre elever från varje land föreslås få delta i utbildningen.

Regeringen uppdrar åt Överbefälhavaren att anordna utbildning av marin personal från de baltiska länderna enligt framställningen. Kostnaden om högst 3 600 000 kronor skall belasta tredje huvudtitelns anslag G 1. Samarbete med länderna i Central- och Östeuropa, anslagsposten 9. Suveränitetsstöd. (REGERINGSBESLUT 1994-03-17)

Dävarande CKF, konteramiral Sten Swedlund, och litauiske marinchefen, commandore Raimundas Baltuska, var initiativtagare till utbildningen.

Litauen har inte någon örlogsmarin tradition. När landet blev självständigt förra gången, 1918, påbörjades en diskussion i nationen om behovet av en egen större hamn för import och export. Efter det att Memelområdet införlivats med Litauen

genom Klaipeda-konventionen 1924 startade också diskussioner om att försvara hamnen och den nyvunna kuststräckan. Det dröjde dock ända till 1933 innan man påbörjade etablering av en marin. Den 1 augusti 1935 undertecknade litauiske överbefälhavaren en order om att köpa ett utbildningsfartyg. Fartyget döptes till "President Smetona" och blev det första örlogsfartyget i Litauens

historia. Fartyget var till sjöss 10–12 gånger per år under tiden 1936–1938. Cirka 150–200 sjömän hann utbildas, innan Klaipeda 1938 förlorades till Tyskland. Fartyget jämte sex poliskuttrar ombaserades då till Svetoji, som blev litauisk örlogsbas under två år. Svetoji var egentligen lettiskt område, men det överlämnades 1938 av Lettland till Litauen för att landet skulle få tillgång till en hamn.

Den 6 juni 1991 samlade försvarsmministern i det då nyligen självständiga Litauen ett råd för tillskapandet av ett försvar. En av deras första åtgärder var att kalla hem litauer som tjänstgjorde inom den sovjetiska örlogsflottan. Denna personal fick till uppgift att bygga upp den nya litauiska marinen, vilken formellt etablerades den 13 november 1992. Marinen bestod då av två från Ryssland inköpta korvetter av typ *Grisja*, ett fd forskningsfartyg, tre patrullkuttrar, fyra mindre hamnbåtar och ett kustbevakningskompani. Chef för marinen blev Commandore (Commodore) Raimundas Baltuska som tidigare hade tjänstgjort i Östersjömarinen.

Det svenska kungaparet avlade under 1992/93 statsbesök i de tre baltiska länderna och färdades då med HMS *Visborg*. I samband med statsbesöket i Litauen i november 1992, framförde den litauiske marinchefen till CKF vissa trevande önskemål om svenskt stöd för utbildning av deras personal. Önskemålen konkretiserades i samband med Commandore Baltuskas besök i Sverige våren 1993. De omfattade grundläggande sjöofficersutbildning och utbildning i ”skyddstjänst ombord” för besättningarna på korvetterna. Det resulterade i att chefen för marinen 1993-09-16 till UD hemställde om att få inbjuda litauiska

marinen till Sverige, för fortsatta överläggningar och planering av utbildningarna.

Den ”grundläggande sjöofficersutbildningen för 3–5 elever” beskrevs i framställan på följande sätt: ”Utbildningen bör inriktas mot grundläggande sjömanskaps- och ledarutbildning och närmast omfatta minfartygstjänstgöring. Innan den marina utbildningen kan påbörjas ställs krav på en intensivutbildning i svenska språket. Den marina utbildningen bör, i så stor utsträckning som möjligt, genomföras integrerat med den ordinarie svenska sjöofficersutbildningen. Eleverna skall dock inte delta när sekretessbelagda områden behandlas och direkt stridsutbildning genomförs.

Kostnadsaspekterna är av stor betydelse med tanke på ekonomiska förutsättningar. Själva utbildningen bör därför göras kostnadsfri, liksom förläggning/bespisning som förutsätts ske ombord eller vid militärföreläggning iland. Den inledande språkutbildningen bör arrangeras genom inackordering i svenska familjer.”

Marinen hade m a o redan beslutat att undervisningen skulle ske på svenska och i största möjliga utsträckning integreras med svensk kadettutbildning. Därav följde ett behov av någon form av språkutbildning, kombinerat med inackordering i värdfamiljer. Till grund för detta beslut låg de erfarenheter, man för länge sedan drog vid Kungliga Sjökrigsskolan, i samband med utbildningen av colombianska (1955–58) och thailändska (1956–60) kadetter.

Konteramiral Sten Swedlund, var starkt drivande i ärendet och redan två månader senare, 1993-11-19–21, avlade litauiska marinen rutinbesök i Karlskrona med korvetten *ZEMAITIS* och hydrografiska utbildningsfartyget *VETRA*.

Besöket leddes av den entusiastiske och karismatiska litauiske marinchefen, som förutom av de två besättningarna, även åtföljdes av några officerare från den lilla marinstaben i Klaipeda. Programmet innehöll såväl besök vid Officershögskolan som ett utbildningsmöte med den litauiske marinchefen i avsikt att konkretisera utbildningarna. Mötet genomfördes under eftermiddagen 20 november i gunrummet på HMS Stockholm. I mötet deltog konteramiral Swedlund med två bisittare (däribland jag) samt Commandore Baltuska med två personal-/ utbildningsofficerare.

MOHS hade inför mötet tagit fram utkast till två alternativa utbildningslinjaler. Alternativ 1 hade konstruerats så att alla de tänkta utbildningsmålen skulle nås på kortast tänkbara tid. Alternativet var en teoretisk modell, vilken inleddes med totalt sex månaders språk- och preparandutbildning. Det senare var tänkt som en form av rekrytkurs för att ge eleverna viss militär grundutbildning inför kadettutbildningen. Kadettutbildningen, som följde omedelbart därefter, inleddes i januari 1995 och avslutades två år senare. För att kunna innehålla alla de teoretiska och praktiska delar som vi antog att den litauiska marinen önskade, så blev det en blandning av utbildningsmoment från både kadett- och flaggkadettkurserna. Alternativet 2 var konstruerat på likartat sätt men den totala utbildningstiden hade reducerats till endast två år genom att yrkeskurs och skonertsegling tagits bort.

Utkasten var inte resultat av någon djupare analys. De skulle enbart tjäna syftet att skapa diskussion och kreativitet, vilket också blev resultatet. Den litauiske marinchefen deklarerade tydligt, att han helst av allt önskade en officers-

utbildning som så nära som möjligt överensstämde med den utbildning vi ger våra svenska kadetter på operatörs-/taktikerlinjerna. De hade för tillfället inget behov av officerare med svensk teknikerutbildning. Commandore Baltuska önskade vidare att utbildningen borde innefatta någon form av yrkeskurs samt skonertsegling. Från svensk sida föreslogs då att yrkesutbildningen, d v s den rena fackmannautbildningen, borde inriktas mot någon form av ”däcksberoende” utbildning. Det stämde väl med den litauiske marinchefens vision. Vi bedömde att minlinjen låg närmast dessa mål, men den skulle till del behöva modifieras för de litauiska eleverna. Dels för att klara sekretesskraven och dels för att bättre motsvara den typ av sjötjänst de skulle få efter examen.

Vi var alla överens om att risken för misslyckande med denna första utbildningsomgång måste minimeras. Ett misslyckande skulle ge allvarligt negativa konsekvenser, både för den svenska marinen och den litauiska marin som nu byggdes upp. Vi fann det särskilt viktigt att inte snåla med tiden för språk- och preparandutbildningen. Det skulle ju bli den grund de litauiska kadetterna skulle behöva, för att ha någorlunda likartade grundkunskaper som de svenska kurskamraterna. Expertis på utbildning i svenska för vuxnelever från de baltiska länderna fanns i den nyligen startade folkhögskolan Litorina i Karlskrona. Folkhögskolans rektor rådde oss att anslå minst sex månader för språkutbildningen.

Avseende preparandutbildningen kunde vi konstatera att en komplett svensk plutonsbefälsutbildning (PB-utb), d v s den grundläggande värnpliktsutbildning som alla våra svenska kadet-

ter har, inte skulle kunna inrymmas i utbildningslinjalen. Kadettutbildningen tar emellertid i flera avseenden avstamp från PB-utbildningen. Vi bedömde dock att rekrytutbildningen och den teoretiska yrkeskursutbildningen, borde vara tillräcklig för eleverna från de baltiska staterna. Konsekvensen blev att även pre-

Förslaget (3 år)

1994	1995	1996	1997
Språkutb.	Preparandutb.	Kadettutbildning, integrerade i kurs flottan juni 95.	

Under mötet diskuterades även om den skisserade utbildningen skulle vara intressant för Estland och Lettland. Från svensk sida hade vi funnit att en samordnad utbildning skulle vara både möjlig och rationell. Vi ansåg dessutom att en sådan lösning vore att föredra eftersom det troligen överensstämde med intentionerna i UD suveränitetsstöd till de baltiska staterna. Den nya utmaningen, som därmed eventuellt väntade MOHS, ledde bland annat till överväganden om hur många elever från de baltiska länderna skolan skulle kunna ta emot. MOHS fann att antalet rimligen borde maximeras till 10–15 elever. Det fanns flera skäl till detta. Det viktigaste var, att antalet svenska kadetter i kurs juni 95 inte skulle bli fler än cirka 30 och det bedömdes inte lämpligt att kursen skulle domineras av utländska kadetter. Ett annat skäl var att svenskutbildningen vid Litorina, inte skulle bli pedagogiskt rätt om gruppen var större än ca 12. Alternativet skulle vara att ha flera grupper vid Litorina, vilket emellertid skulle medföra betydande fördyring av utbildningen.

Den svenska marinen hade inte haft någon kontakt i ärendet med den estnis-

parandskedet borde utökas till att omfatta sex månader. Det blev därmed naturligt att de litauiska elevernas kadettutbildning helt skulle integreras med kadettkurs "flottan juni 95". Vårt gemensamma förslag till utbildningslinjal fick därmed följande utseende:

ka eller lettiska marinen. Commandore Baltuska var övertygad om att de skulle vara intresserade och åtog sig att i närtid diskutera frågan med sina kollegor. Resultatet av vårt utbildningsmöte var alltså både konstruktivt och visionärt. Commandore Baltuska betecknade det till och med som *ett historiskt viktigt möte*.

MOHS fick efter mötet i uppdrag av CM, att i samråd med KFL och BÖS utarbeta ett förslag till övergripande kursplan med tidsplan och detaljerade utbildningsmål. Tidsplanen skulle om möjligt inriktas mot att utbildningen skulle påbörjas i maj 1994. Förslaget redovisades tre veckor senare. Det var utformat för att även kunna innefatta elever från någon eller båda de övriga baltiska staterna. Med förslaget följde även en preliminär budget för den treåriga utbildningen. Den totala kostnaden beräknades till 400 tusen kronor per elev. I denna inberäknades enligt direktiven, enbart klart identifierbara merkostnader för marinen. Det var kostnader för språkutbildningen vid Litorina, ersättning till värdfamiljerna, mat och logi, hemresor (tre per år), dagersättning, tvätt, expenser, sjukvård m m. Svenska marinen bjöd på

övriga utbildningskostnader såsom lära-re, ammunition och gångtid.

Estland och Lettland önskade också få sjöofficersutbildningen

Lettland framförde i januari ett stort intresse av att få samma utbildning som diskuterats med Litauen. Det resulterade i att ÖB 1994-01-28 till regeringen gjorde en framställan om att tilldelas suveränitetsmedel för utbildning av baltiska marinkadetter. Av framställan kunde utläsas att det avsåg fyra litauiska och ett ospecificerat antal elever från de övriga baltiska länderna.

Sveriges försvarsattaché i de tre baltiska länderna, överstelöjtnant Sören Lindman, hade med stort intresse och engagemang följt ärendet sedan det startade våren 1993. Han hade aktivt bidragit till, att även de helt nya försvarsmakterna i Estland och Lettland informerats om den tänkta marina officersutbildningen i Sverige. Lindman hade med fax från försvarsdepartementet orienterats om ÖB:s förslag. I en fax daterad 1994-02-20 orienterade han samtliga berörda om att "jag kan försäkra att denna utbildning ges högsta prioritet i alla tre baltiska stater. Även om esterna nu inte har någon flotta avser man anskaffa skepp under året." Attachén skrev vidare att han underhand informerats om att antalet elever var maximerat till 10–12. Han förväntade sig följaktligen att alla tre länderna skulle inbjudas att sända tre elever vardera. Beträffande de knappa tidsförhållandena vid kursstart i juni, meddelade han att alla länderna ansåg det möjligt. Det förutsatte dock att man snarast informeras om: antal elever, lämpliga antagningskrav för att kunna påbörja snabb rekrytering och urvalspro-

cess, tidsplan samt ekonomiska förhållanden. Attachén föreslog vidare att CM, snarast efter regeringsbeslutet, utser en eller flera kontaktmän vilka kan lämna detaljinformation i de baltiska länderna.

Alla direkt inblandade i förberedelsearbetet drog nog – i likhet med personalen vid MOHS – en lättnadens suck, när regeringen den 17 mars 1994 fattade beslutet om att bistå de tre baltiska länderna med grundläggande officersutbildning. Anslaget om 3,6 miljoner kronor stämde också med våra förhoppningar. MOHS kunde nu på allvar ta itu med reserande detaljförberedelser. De bestod av:

- Resa till de baltiska staterna för närmare diskussion med de tre marinerna om utbildningens innehåll och utformning.
- CM inbjudan till de tre baltiska marincheferna att sända tre elever vardera till MOHS.
- Kontraktering av värdfamiljer.
- Kontraktering av Litorina folkhögskola för språkutbildningen.

De tre baltiska marinerna hade stort inflytande över detaljutformningen av utbildningen

De baltiska staternas mariner har under såväl planering som genomförandet av utbildningen haft stora möjligheter att påverka utbildningens innehåll. Det har bland annat medfört, att utbildningen inte någon gång kunnat åsättas epitetet "tacka och ta emot". Grunden till utbildningslinjalerna, utbildningsmålen m m lades fast vid utbildningsmötet i november 1993 med den litauiske marinchefen. Förslaget överarbetades av MOHS i

samråd med KFL/BÖS/KÖS och tillställes i februari alla tre marinerna för synpunkter. Förslaget accepterades preliminärt av alla, men det fanns ett starkt önskemål från både den svenska marinen och de baltiska marinerna om att några representanter för svenska marinen kom över och presenterade/diskuterade detaljutformningen. Besöken inleddes redan 14 dagar efter regeringsbeslutet. En tremannagrupp, bestående av CKF och C MOHS med en handläggare besökte Litauen den 30–31 mars 1994. Motsvarande besök genomfördes i Estland den 6–7 april och i Lettland den 7–8 april. Besöken i alla de tre baltiska staterna innehöll möten med respektive försvarsminister och ÖB för övergripande presentation av planerna. Vid mötena med ländernas marinchefer diskuterades förslaget i detalj. Planerna presenterades även för vårt lands ambassadörer i de tre länderna och för attachén, som vid denna tidpunkt svarade för alla tre länderna.

Marincheferna accepterade – efter några smärre förändringar – vårt förslag till detaljerade utbildningsmål och utbildningsplan. I ett land trodde emellertid någon stabsofficer att det inte skulle krävas så lång tid som sex månader för språkutbildningen. Hans uppfattning medförde som väl var ingen förändring av planerna. Utöver utbildningsprogrammet bejakades även våra förslag till åtgärder för att eleverna inte skulle hamna i socialt underläge på grund av t ex avsaknad av fickpengar eller avvikande uniformer. Vi hade i det ekonomiska underlaget inför regeringsbeslutet föreslagit, att eleverna skulle få fickpengar till ett belopp motsvarande de svenska kurskamraternas dagersättning. MOHS föreslog vidare att svensk uniform skulle bäras under preparand- och kadettperio-

derna. Uniformerna skulle vara försedda med respektive hemlands flagga i miniatyr på vänster ärm och hemlandets namn på svenska utmed höger axelsöm.

Ett för MOHS viktigt önskemål var, att samtliga elever skulle vara kontraktbundna under åtminstone de tre åren i Sverige. Detta för att undvika en tänkbar ansvarsdiskussion, om någon elev skulle vilja avbryta utbildningen till förmån för eventuellt hägrande civil karriär. Ett obekräftat rykte hade nämligen nått oss, att något av länderna haft en icke kontrakterad elev i Frankrike. Eleven hade efter en tid blivit förälskad i en fransyska, avbrutit studierna och övergått till civil fransk karriär. Studierna var ett stöd bekostat av franska staten! Vårt önskemål bejakades naturligtvis av alla och behovet hade redan uppmärksammats i något land. Samtliga elever var, vid ankomsten till Sverige, kontraktbundna flera år efter examen. Marincheferna hade i februari, även fått de antagningskrav vi ansåg de borde ställa på eleverna. Målet var att kraven, i största möjliga utsträckning, skulle överensstämma med de krav våra förbandschefer ställer på sina antagningsbara värnpliktiga. Kravet blev: civil grundutbildning motsvarande svenskt 3-årigt gymnasium på naturvetenskaplig eller teknisk linje samt fysisk spänst enligt våra bestämmelser. Eventuella krav på militär grundutbildning och medicinska krav överläts vi till respektive marinchef att avgöra. Vi kunde till vår glädje konstatera att uttagningen av eleverna hade påbörjats i alla tre länderna. Programmet i Lettland innehöll till och med ett kort möte med de tre unga män som vi några veckor senare skulle hälsa välkomna i Karlskrona.

Chefen för marinen, viceamiral Dick Börjesson, kunde med ledning av resul-

tatet från CKF besök, skicka en formell inbjudan till de tre marincheferna (commodore Raimundas Baltuska i Litauen, captain Caidis Zeibots i Lettland och captain Roland Leit i Estland). I handbrevet, daterade den 12 april 1994, inbjöds de tre marincheferna att sända tre elever vardera till en treårig officersutbildning i MOHS regi. Med inbjudan fanns detaljerade kursplaner och diverse detaljregleringar. Allt i överensstämmelse med de principöverenskommelser som träffats under besöken i de baltiska staterna.

Erfarenheter från utbildningen

Eleverna från Estland och Lettland kom till Karlskrona den 1 maj 1994. De litauiska eleverna kom två dagar senare. Det hade alltså, inte gått mer än dryga fem månader från det *historiska mötet*, till det att elever från alla tre marinerna påbörjade utbildningen i Karlskrona. Det är nog rekord i att på kort tid, förverkliga ett relativt mångfasetterat multinationellt ärende.

Den första tiden var naturligtvis särskilt spännande för eleverna, värdfamiljerna, Litorina och MOHS. Mina intervjuer av eleverna visar, att de vid kursstart hade en mycket vag uppfattning om Sverige och den kommande utbildningen vid MOHS. Sverige hade för dem och gemene man i Baltikum, bara varit ett av flera länder kring Östersjön. Vårt land hade dock, i den sovjetiska ”informationen”, framställts som ett vänligt sinnat socialistiskt land, på väg mot kommunism. De tycktes inte heller ha varit medvetna om några historiskt starka band mellan våra länder. Ja, jag hade haft en i många avseenden felaktig bild

av hur Sverige, under sovjettiden hade uppfattats av gemene man i Baltikum. Utbildningen vid MOHS förväntades bli hård, främst på grund av stränga disciplinära och fysiska krav. Några elever hade trott att det skulle bli något liknande den amerikanska marinkårens utbildning.

Den korta rekryteringstiden och förestående sommaresemester medförde problem att rekrytera en värdfamilj till varje elev. Problemet löstes genom att någon familj åtog sig värdskapet för två elever. Lösningen var, precis som vi antog, delvis till nackdel för dessa elevers träning i svenska. Det sammantagna resultatet av inackorderingen i värdfamiljerna blev ändå mycket positivt för alla parter. Följande är hämtat från värdfamiljernas skriftliga utlåtanden efter språkutbildningsperioden: ”det var mycket positivt att lära känna människor från andra länder och kulturer; det var mycket positivt att få hjälpa dessa länder till självhjälp och att få delge eleverna vår världssyn”. De smärre problem man noterade var: ”att familjen varit uppbunden sju dagar i veckan; att eleverna var tystlåtna och initiativfattiga”. Ett utlåtande var särskilt tankeväckande: ”Man skall ha insikten att dessa ynglingar har vuxit upp och utbildats i sovjetssystemet och inte som många tror i något idealiserat gammalbaltiskt samhälle”. Flera familjer åtog sig senare att åter bli värdfamilj för en blivande kadett från de baltiska länderna. Det bör i sammanhanget noteras att värdfamiljerna endast i undantagsfall hade någon familjemedlem i den svenska marinen.

Litorina folkhögskola lade tillsammans med värdfamiljerna en fantastisk fin grund i form av att eleverna lärde sig svenska, lärde sig vårt samhällssystem

och grundragen för vårt demokratiska samt sociala system. Förhållandet beskrevs i december 1994 av Litorina folkhögskola på följande sätt i en PM till Förvarsdepartementet: "Nio unga män utvalda av respektive land, kom till oss i början av maj 1994 med absolut inga svenskkunskaper. Målsättningen var att göra dem svensktalande till avslutningen den 15 december, i den grad att de obehindrat skall kunna följa utbildningen för värnpliktiga. Samtidigt skulle de ha inhämtat goda kunskaper om svenskt samhällsliv, både hur man lever som enskild person i vardag och fest och hur vårt gemensamma samhällsliv fungerar, för att så långt möjligt komma ikapp sina svenska studiekamrater.

Innan de lämnade oss, hade alla varit ute och hållit minst tio briljanta entimmesföreläsningar var i olika skolor om sina respektive hemländer. Hos värdfamiljerna har de fått lära sig hur svenskar lever och vilka krav och skyldigheter man har som medborgare i Sverige. De har blivit introducerade i svenskt boende, vardagsliv, personlig hygien, fritidsaktiviteter etc. De har fått delta i familjens hela liv samt även deltagit i släkt- och vänkretsens sätt att umgås. Familjerna har under hela perioden stått i nära samarbete med MOHS och skolan. Det har skett på regelbundna kvällsmöten och spontana kontakter då problem uppstått. MOHS har på ett mycket engagerat sätt tagit ansvar för sin uppgift och skapat ett stort förtroende hos såväl eleverna som hos oss. De har inte bara varit goda representanter för en demokratisk militär utan även för andra sjöfarande yrken."

Förutom svenskundervisning fick eleverna undervisning i Östersjöhistoria, FN-kunskap, miljöfrågor, arbetspsykolo-

gi, demokrati, ekonomi, kommunikations-, presentations-, informations-, sammanträdes-, förhandlings- och argumentationsteknik. Demokratiundervisningen uppfattades av Litorina som särskilt intressant, eftersom dessa elever i mycket högre utsträckning än skolans andra elever hade åsikter som var främmande för svenskt demokratiskt tänkande. "Vad är det för fel på maffian? De gör ju ett bra jobb." Ett annat område som Litorina fann särskilt viktigt att tala om var "respekten för människovärdet".

Kurschefen, örlogskapten Jens Lindgren, besökte under sensommaren de tre länderna. Behovet av detta besök hade framförts redan vid C MOHS rundresa under våren. Kurschefens resa syftade till att lära mer om elevernas marinerelevanter, för att bättre kunna avgöra allehanda frågor som säkerligen skulle uppstå. Lindgren besökte även elevernas familjer. Han kunde även bevittna den ryska marinens ödeläggelse av sina forna basområden i Lettland. Den osäkra situationen i de baltiska länderna hade bland annat kommit till uttryck, när officerare berättade om sin rädsla för att ryssen skulle komma tillbaka och kräva deras territorium tillbaka.

Eleverna påbörjade rekryt- och yrkeskursen efter att ha tillbringat jul- och nyårsledigheten i sina hemländer. De utgjorde antalsmässigt nästan halva den PB/Svep-kurs som de var integrerade i. Preparandkursen innehöll bland annat en första utbildning i ledarskap. De mötte då begrepp och tankar som de aldrig tidigare kommit i kontakt med. Förhållandet att det fanns en mängd böcker i ämnet var än mer förvånande för dem. Resultatet från preparandutbildningen var överlag gott, men det fanns vissa språkproblem varför stödundervisning



Foto från den 2 juni 1995. I främre raden från vänster: captain Zeibots, captain Leit, viceamiral Nordbeck, commodore Baltuska, kommandör Hamilton.

sattes in. Eleverna började nu också insäta att utbildningen inte primärt handlade om att klara hårda disciplinära och fysiska krav. Det skulle främst handla om intellektuella utmaningar och prov.

Den svenska kadettuniformen påtogs redan några dagar före starten av kadettutbildningen. Skälet var att kadetterna 2 juni skulle träffa sina marinchefer vilka under ett par dagar besökte Karlskrona, inbjudna av sin svenske kollega, viceamiral Peter Nordbeck.

Kadettutbildningen inleddes med, att de tillsammans med sina svenska kurskamrater genomförde ett halvårs teoristudier i Karlskrona. MOHS betonade hela

tiden att eleverna från de baltiska länderna skulle behandlas på samma sätt som de svenska kadetterna. Betyg, utvecklingsomdömen och tjänstgöringsomdömen sattes under såväl preparand- som kadettutbildningen. De bedömdes efter samma referensnivå som gäller för svenska värnpliktiga och kadetter. Konsekvensen vid misslyckande/underkända prov, har dock varit stödundervisning. MOHS lade ned stor möda för att kadettutbildningen även skulle ge bästa möjliga utbyte för de utländska kadetterna. Vi insåg redan före kursstart, att de svenska kadetterna kanske skulle fråga sig om de deltog i en baltisk kurs och inte tvärtom. Farhågorna vi-

sade sig till del vara berättigade, men integrationsproblemen löstes tack vare den observanta kursledningen och kadetternas öppenhet.

Resultatet från den inledande befälskursen blev både utbildningsmässigt och socialt mycket gott. De utländska kadetternas uppträdande blev alltmer likt de svenska kadetternas. Språkproblemen blev succesivt mindre och frånsatt en kadett, uppvisade de hög kapacitet och klarade proven bra. Några veckor innan start av nästa utbildningsmoment, långresan med HMS Carlskrona, hedrades de litauiska kadetterna och hela MOHS av den litauiske presidenten Agirdas Brazauskas besök. Besöket vid MOHS 23 november 1995 var en del av presidentens statsbesök i Sverige. Programpunkten hade lagts in med anledning av presidentens önskemål om att få se och lära om utbildningen av blivande litauiska marinofficerare. Utbildningsresultaten under långresan var med ett undantag mycket goda. Det kunde dock noteras att det generellt tog relativt lång tid för dem att anpassa sig till livet ombord. Det skall då betänkas att det var första gången de ingick i en svensk fartygsbesättning. Kadetten som avvek från det goda resultatet, gjorde sitt bästa men hade stora problem med såväl de teoretiska studierna som praktisk tillämpning. Eleven hade under befälskursen misslyckats i flera ämnen trots omfattande stödundervisning. Kort tid efter långresan beslutade landets ÖB att eleven skulle avbryta utbildningen och åka hem. Till grund för detta låg de regelbundna resultatrapporter MOHS sände till respektive marinchef.

Den andra befälskursen innehöll bland annat den mycket uppskattade tropschefperioden vid örlogsskolorna.

De genomförde då tillsammans med sina kurskamrater, utbildning av nyinryckta svenska värnpliktiga. Kursledningen kunde då bland annat konstatera att kadetterna anammade svensk utbildningsmetodik och svenska ledarskapsprinciper.

Efter befälskursen följde så yrkeskursen blandad med bland annat fyra veckor på skonerterna. Det var naturligtvis inte slumpen som avgjorde att skonerterna under perioden besökte såväl Liepaja, Klaipeda som Tallinn. Sverige genomförde vid denna tidpunkt en annan marin verksamhet till stöd för de baltiska länderna. Minkrigsavdelningen genomförde i farvattnen vid Dagö och Ösel minröjningsoperationen MCOPEST (Mine-clearance Operation Estonia). Operationen genomfördes i samverkan med den estniska marinen och syftade bland annat till utbildning av estniska marinen personal. Kadetterna från de baltiska länderna lämnade skonerterna under nio dagar för att delta i operationen.

Den avslutande sjökursen har innehållit en kortare studietjänstgöring på isbrytare samt tjänstgöring på minkrigsavdelningens staber och fartyg. De har dessutom fått kompletterande stabstjänstutbildning och deltagit i minkrigsavdelningens minröjningsoperation i Lettland.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de åtta flaggkadetter som 29 maj 1997 utnämns till officerare av cheferna för de tre baltiska marinerna har fullgjort sin svenska officersutbildning med ett mycket gott resultat. Förutom goda studieresultat kan konstateras, att de tre åren i Sverige även har medfört att de kulturella skillnaderna, vilka inledningsvis var klart märkbara, nu har suddats ut. Jag återvänder till en av värdfamiljernas

kommentarer: "Man skall ha insikten att dessa ynglingar har vuxit upp och utbildats i sovjetssystemet". De skillnader vi särskilt hade noterat vid jämförelse med svenska ungdomar var: sämre initiativförmåga, vana vid ett annorlunda ledarskap (hot-kontroll-bestrafning), liten förståelse för ekonomiska realiteter, sämre social förmåga och annorlunda etik och moral. Dessa nyblivna officerare kommer förhoppningsvis att ges nödvändigt stöd i deras iver att bidra vid uppbyggnaden av de tre nya marinerna. De ger dock själva uttryck för viss oro över, att inte fullt ut kunna tillämpa vad de lärt hos oss. En oro som tyvärr verkar berättigad, när man i Högkvarterets beskrivning av dagens förhållanden kan läsa: "Utbildningsmetodiken präglas av en auktoritär ledarstil, välkänd från sovjetisk tid men som också har vissa likheter med vad som förordas av några västerländska nationer. Den mer öppna svenska attityden och det ansvar som läggs på den värnpliktige väcker förundran och viss misstro. De baltiska befäl som bekantat sig närmare med den svenska stilen är positiva, men tveksamma till att unga baltiska värnpliktiga ännu skulle visa sig mogna förtroendet."

Hur ser marinerna ut som de nyutnämnda officerarna återvänder till?

Uppbyggnaden av marinerna är alltjämt i inledningsfasen. De kommer trots allt att finna sina mariner i en något bättre materiell status än de var i när de för tre år sedan åkte till Sverige. Marinerna har nog också generellt nått en något högre grad av professionalism. Mycket tack vare olika former av internationellt stöd och samarbete, främst inom ramen för

FPF. Några fartyg tillförs i närtid och ett antal givarländer överväger att genomföra projekt BALTRON (BALTIC NAVAL SQUADRON). Ett projekt syftande till att av mestadels befintliga eller i närtid tillförda resurser, skapa en gemensam sjöstyrka för fredsbefrämjande insatser. Ursprunget är de årliga samövningar, som de tre marinerna bedrivit under många år. Tyskland har påtagit sig ledarrollen för projektet.

Stöd i form av grundläggande officersutbildning jämförbar med den svenska, lämnas mig veterligen bara av Danmark och Finland. Båda länderna delgavs tidigt våra planer. Den danska utbildningen är femårig inklusive ett års språkutbildning och den erbjuds alla länderna. Den finska är fyraårig men innefattar ej språkutbildning eftersom den endast erbjuds Estland. Flera andra västländer lämnar stöd i form av kortare utbildningar och till del även utbildningar för högre nivåer. Det är dock ännu så länge bara några få som genomgått dessa utbildningar. Marinerna har emellertid lång väg kvar för att med rimlig säkerhet åtminstone kunna hävda den territoriella integriteten på de lägsta konfliktnivåerna. Ländernas ekonomier medger förmodligen inte att försvaret kan tilldelas särskilt mycket mera pengar. Det kommer med andra ord att krävas fortsatt stöd i form av utbildning och materiel.

Den litauiska marinen har idag en total personalstyrka om cirka 850 man. Cirka hälften av officerarna kommer från f.d. sovjetmarinen. Marinen har sedan sin tillkomst 1993 tillförts: en sjöbevakningscentral och bättre radarstationer i kustbevakningskompaniet, ett mindre underhållsförband samt en kustartillerikomponent i form av den kustförsvarsbataljon vilken 1995 överfördes från ar-

mébrigaden. Kustflottan har tillförts en av Norge skänkt obeväpnad patrullbåt typ Storm. Storbritannien kommer eventuellt att skänka en 40 mm-kanon till Litauen för att återbeväpna DZUKAS så att hon kan fullgöra de uppgifter hon är avsedd för. Alla sjögående enheter är baserade i Klaipeda. Sjöbevakningscentralen är en del av Sveriges bistånd till Litauen och ett komplett sjöbevakningssystem skall enligt planerna formellt överlämnas sommaren 1997. Ansvaret för gränsbevakning till sjöss delas mellan gränspolis, som har ansvaret för stranden och några kilometer ut i havet, och marinen som svarar för resten av sjöterritoriet.

Den nya lettiska marinen organiserades redan under självständighetsåret 1991. Den består idag av: två marindistrikter, en kustförsvarsbataljon och en marin skola. Det södra marindistriktet (västkusten) har sin bas i Liepaja och det centrala marindistriktet (Rigabukten) har bas i Riga. Kustförsvarsbataljonen består idag av bland annat några markstridsutrustade förband och radarstationer. Marinens främsta uppgift är att förhindra kränkningar av lettiskt territorialvatten. Den ansvarar dessutom för motvarigheten till svensk kustbevakningsuppgifter frånsett miljöskyddsinsatser. I båda marindistrikten ingår en sjöbevakningscentral och en kustbevakningsdivision. De viktigaste delarna av havsområdet kommer under 1997 att kunna övervakas med ett sjöbevakningssystem bestående av reparerad kvarlämnad rysk utrustning och diverse tillskott genom svensk försorg. Flottan är sammanförd till en ytattackdivision ingående i det södra marindistriktet och baserad i Liepaja. Divisionen består av sammanlagt sju fartyg. Tre patrullbåtar av typ OSA,

en avbeväpnad f.d. norsk patrullbåt av typ Storm samt två minsvepare av typ Kondor (f.d. östtyska, skänkta av Tyskland). De båda minsveparna kommer under året att renoveras i Tyskland. De kommer därefter enligt preliminär planering att från mitten av 1998 utgöra Lettlands bidrag till BALTRON. Personalstyrkan i marinen är idag cirka 1000 man och den skall enligt planerna utökas till ca 1600 man. Hälften av dagens officerare har ett förflutet i Sovjetmarinen.

Till skillnad mot förhållandet i de andra baltiska staterna organiserades den estniska flottan (marinen) först några år efter självständigheten. Det var ända fram till 1994 tveksamt om man skulle sätta upp en flotta (marin). Skälet till tveksamheten bedömer jag var förhållandet att man året före självständigheten hade organiserat en gräns- och kustbevakning vilken efter självständigheten växte rejält. Gränsbevakningen är under inrikesministern ansvarig för gräns- och kustbevakning och disponerar bland annat en patrullbåtsdivision. Gränsbevakningen har idag totalt ett sextiotal båtar och fartyg medan flottan lider brist på nästan allt. Personalbristen är kanske det största problemet. Nästan all flottans personal, värnpliktiga och officerare, tjänstgör ombord. De är totalt cirka 120 man. Samtliga officerare i seniora befattningar saknar egentlig örlogsmarin erfarenhet. De kommer från den f.d. sovjetiska fiske- och handelsflottan. Flottan består idag av tre patrullbåtar, två ex-DDR minsvepare av typ Kondor och ytterligare mindre enheter. Den kommer senare i år att tillföras ytterligare två minsvepare från Tyskland. Dessa minsvepare kommer att vara fullt utrustade och de estniska besättningarna genomgår under hösten särskild utbildning i Tyskland.

Ytterligare två elevomgångar har påbörjat utbildning vid MOHS

Samtliga personer vi träffade under resorna i de baltiska länderna under mars/april 1994, framförde önskemål om fortsatt utbildning i Sverige. Behovet bedömdes då vara cirka fem årskurser. CKF lämnade en positiv respons, men betonade att det krävs fortsatta regeringsbeslut. MOHS framförde i skrivelse den 18 augusti 1994, att den hittills framgångsrika starten av utbildningen tyder på goda förutsättningar att genomföra fortsatt kontinuerlig utbildning av minst fyra nya elevomgångar. Förändringen av utbildningen vid MOHS (Maroff 96) skulle dock medföra att elever från de baltiska staterna måste börja språkutbildning i januari 1995. Kontinuiteten skulle i annat fall brytas och nästa omgång skulle tidigast starta i januari 1996. (Maroff 96 innebar bland annat att kursstarten i juni skulle utgå.) Regeringsskifte efter valet hösten 94 medförde att beslut fördröjdes. CM skrev 1994-11-23 till regeringen: "Försvarmakten föreslår att regeringen beslutar att erbjuda de baltiska staterna återkommande antagning av sex till nio elever per år till utbildning vid marinen officershögskola. Principbeslut bör delges under december 1994." I december meddelades att regeringen ej avsåg fatta beslut i frågan om fortsatt suveränitetsstöd. Skälet var att de först ville se resultatet av den nyligen påbörjade sammanställningen och prioriteringen av suveränitetsstödet till de baltiska länderna.

I underlaget som MOHS i detta sammanhang lämnade till Högkvarteret påpekades att: "Felaktiga slutsatser kan dras om den grundläggande utbildningen

av marinofficerare okritiskt åsatts stämpeln *militär utbildning*. Utbildningen är av både militär och civil karaktär. Den civila utbildningen i språk och samhällskunskap dominerar helt under det första halvåret. Den militära utbildningen är av mycket allmän karaktär. Tonvikten är lagd på att de blivande officerarna skall kunna tjänstgöra på bevakningsfartyg. Den militära utbildningen innehåller även ett stort mått av civil utbildning typ ledarskap, navigation, sjukvård, brand- och skyddstjänst." Regeringen uppdrog den 12 april 1995 åt Försvarmakten "att anordna marin utbildning för ytterligare tre elever från vardera Estland, Lettland och Litauen." Med ledning av då dragna erfarenheter kombinerat med förhållandevis lång tid till kursstart, föreslogs att eleverna skulle börja studera svenska i hemländerna. Förslaget och det nya utbildningsinnehållet (enl Maroff 96) för omgång 2, presenterades för marincheferna vid deras besök vid MOHS 1-2 juni 1995. Försvarmakten lämnade i juni 1996 ett förslag till UD och Försvarsdepartementet om utbildning under 1997-99 av den tredje omgången. Av förslaget framgick återigen att Försvarmakten önskade få i uppdrag att planera för årligen återkommande kursstarter. Regeringsbeslutet dröjde ända till mitten av december och innehöll ingen långsiktig inriktning. Beslutet innefattade även att nio blivande arméofficerare skulle utbildas med start i januari 1997. Litorina folkhögskola fick därmed ansvaret för språkutbildning av 18 elever från de baltiska länderna och två thailändska elever. Den thailändska marinen hade nämligen köpt utbildning för två sjökadetter. Denna utbildning skulle genomföras på motsvarande sätt som utbildningen av eleverna från de baltiska länderna.

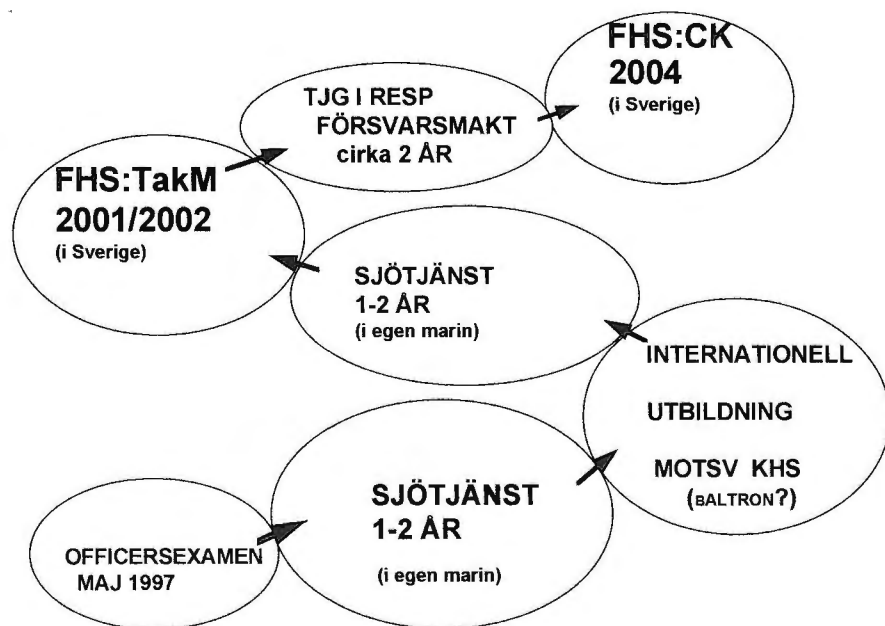
Inledande problem kunde, trots det sena regeringsbeslutet, undvikas tack vare att alla förberedelser inklusive språkstudier i svenska hade vidtagits i de baltiska marinerna. MOHS hade kon- trakterat Litorina samt värdfamiljer.

Förslag till framtida utbildning

Regeringen konstaterar i bakgrundsbe- skrivningen till sitt regeringsbelut 1996- 11-21 angående *Uppdrag avseende stöd inom Försvarmaktens område till de baltiska länderna* att "det är ett starkt svenskt intresse att de baltiska länderna i alla avseenden förblir suveräna stater. Ett centralt område är därvid stödet till uppbyggnaden av försvarsmakter under demokratisk kontroll med utbildningsin-

satser som en särskilt viktig komponent." Behovet av stöd är säkert stort även för ländernas övriga försvarsgrenar. Det vore emellertid synnerligen oklokt att nu begränsa den grundläggande officersut- bildningen för marinerna. Jag har vid kontakter med de baltiska marinchefer- na, konstaterat önskemål om högre ut- bildning (KHS- eller FHS-nivå) samt al- lehanda korta specialistutbildningar. Min rekommendation är att lämpliga re- presentanter för *givarlandet* Sverige snar- rast kallar de baltiska ländernas försvars- makter till överläggningar i syfte att läg- ga fast en långsiktig plan för utbildnings- stödet.

Nedan skisserade förslag, till fortsatt utbildningsgång för några av de nyexa- minerade officerarna, kan tjäna som dis- kussionsunderlag vid överläggningarna.



Kommentarer:

- FHS:TakM (jfr tidigare Allmän kurs vid Militärhögskolan) bör erbjudas för en elev per land fr o m år 2001 med årlig fortsättning
- FHS:CK bör erbjudas för en elev per land fr o m år 2004 och årligen därefter
- OHS-utbildningen bör fortsätta enligt nuvarande modell under ytterligare tio år för Litauen och Lettland. Est- land bedöms ha motsvarande behov under ytterligare 5 år och antalet elev- er kan därefter eventuellt reduceras.

Litauen har framfört att de önskar sända sex kadetter per år till Sverige och att de själva önskar bestämma om de skall sän- da armé-, marin- eller flygkadetter. De vill även själva bestämma om de skall ut- bildas till mek förband, signaltrupperna, kustartilleri, luftbevakning, bastjänst etc. Motsvarande önskemål bör även beaktas för Lettland och Estland.

- FHS:TakM bör föregås av en 4-6 veckor lång preparandkurs för eleverna från de baltiska staterna. Behovet motiveras av att behöva in- hämta kunskaper som de svenska eleverna fått genom förbandstjänst- göring och Krigshögskolan (KHS). I framtiden kommer det även att finnas behov av FHS:Takutb för blivande armékadetter.

En annan viktig sak att ta ställning till, är i vilken omfattning eleverna under den- na kurs skall få ta del av viss sekretessbe- lagd information.

- Med den internationella utbildningen motsvarande KHS avses att det i BALTRON-projektet bör skapas en för ändamålet anpassad kurs riktad mot fartygschefsnivån. Svenska ma- rinofficerare bör medverka som lära- re i denna utbildning.

ERNST NYMANS HERREKIPERING

Etablerad 1890

**Erbjuder allt i uniformer och
tillbehör för Marinen.**

John-Erik Jansson

Ronnebygatan 39, 371 33 Karlskrona Tfn. 0455 - 102 98



Kompleta undervattens- system

Erfarenheten sedan starten 1910 och fortsatt intensiv satsning på forskning och utveckling har gjort Bofors Underwater Systems till ett av de ledande företagen i världen inom undervattens teknik.

Motala: Företagsledning, utveckling och tillverkning av tunga och lätta torpedsystem samt ledningssystem för torpeder och undervattensfarkoster.

Linköping: Fjärrstyrda undervattensfarkoster för civilt och militärt bruk.

Landskrona: Sjöminor, minröjssystem och sjunkbomber.



CELSIUS GROUP

Bofors Underwater Systems, Box 910, 591 29 MOTALA, Sweden
Tel. 0141-22 45 00



Generallöjtnant
PERCURT GREEN

Generallöjtnant Percurt Green är chef för operationsledningen inom högkvarteret tillika stf Överbefälhavare

Anförande vid ILIC 97 i Stockholm 1997-06-04

Under värdskap av Kungl. Örlogsmannasällskapet och AFCEA Stockholm Chapter samt i samarbete med Förvarshögskolan, Försvarets materielverk, Försvarets forskningsanstalt och Försvarets krigsspelscentrum genomfördes det andra internationella seminariet om lågintensitetskonflikter 4-6 juni 1997. I anslutning till en av seminariets programpunkter höll generallöjtnant Percurt Green detta anförande.

I have been asked to share with you my views on some of the issues, that you have on the agenda for the ILIC 97 seminar. I have chosen to, very briefly, talk about low intensity conflicts in the changing security policy environment, that we see today in Europe.

Throughout the post-Cold War era there has been an ongoing discussion both on the national and the international level. Early warning, preventive actions, and crisis management have become concepts widely used in military and political circles. In this context, one of the key problems has been the conceptual confusion in the debate concerning low-intensity conflict. As in many other debates, there has, for a long time, been a need to speak the same language if the views of contemporary events are to be understood.

Today, we have daily early warnings for potential crises and conflicts. The problem is not to detect signals, but to in-

terpret, evaluate and react swiftly and with adequate measures to such signals.

To identify significant historical events in retrospect is seldom difficult. To predict a development out of a myriad of political signals may prove much harder.

And finally mobilize a political will for preventive actions is almost impossible.

The possibilities to evaluate such signals are still more difficult since current conflicts are more and more focused within, rather than between, countries. Conflicts and challenges of societal norms and the formation of a code of laws within a society can lead to societal disruption and may eventually produce low-intensity conflict.

Low-intensity conflict can be orchestrated by both internal and external forces. The discussion of the causes and effects of such disruption and actions of these forces provides the basis for historical reviews of selected examples showing the emergence of different forms of low-intensity conflict. Societal, political, economic, law enforcement, military and other aspects must be examined. Current and emerging models, techniques and theories must be analyzed.

It's necessary to evaluate a series of case studies in modelling and analyzing examples of low-intensity conflicts and apply these models on on-going conflicts and the conflict phenomena.

A presently relevant question is how those earlier strongly centralized and socialized states in Europe can develop into that we in the west would term democracies. The structure which they left behind from having been extremely effective and disregarded of the individual, also proved to be very vulnerable. In some cases this was replaced by negligence and corruption, by strident wills and indecisiveness. To the same degree that these effects appear, there is a growing need for powerful men and rapid decisions.

Even if these reflect a fundamental purpose, that is to protect the interest of the people against eventual exploiters, the strong-men soon find a secondary mission in securing their own continued existence – also with the risk of ignoring the will of the people. The danger exists in the development of internal conflicts in which groups of people are set against other groups and either the situation becomes uncontrollable or the strong men turn the internal conflict against an alleged external threat from one or several of the surrounding countries.

Therefore, it is vital that the innumerable conflicts which have ensued and will continue to arise also become *important* to us. We cannot in silence observe what is now happening in the former Yugoslavia or in other regions.

Europe (and, for that matter, the world) must intervene much earlier so that hostilities do not develop into civil wars or into antagonisms which give rise or lead to armed conflict between nations. Europe's historical stupidities must not repeat themselves.

In the transformation which is now happening among the nations of Europe it is not primarily the *external* threat against the emerging democracies which is greatest. It is the internal menace. This takes the form of broken expectations regarding the development of genuine freedom for the people in a political democratic direction, their economy and prosperity no less than the increased criminality and Mafia configurations, which even branch off across the national boundaries.

It is within this area that the greatest risks are found for a setback in the peaceful development process. On the other hand, this puts entirely different demands on the actions of the international community. It is no longer a question of relations between nations. It is just as much a question of how difficult it is for a nation to control developments in the own society. If this goes wrong at the same time as those groups that have put themselves outside the democratic process begin to cooperate across national boundaries, hard to control, conflicts can arise.

Consequently, this is not only about preventing conflicts between states in the manner stated in the UN Charter. To an even greater extent this concerns the abil-

ity to recognize and understand the need for international support which serves the ongoing path toward democracy.

In historic perspective, the major purpose of military units has been to act in conflicts between nations. Until recently the existing military organizations and units have, through an implicit doctrine, been able to exhaust their energies against a comparative enemy. This state of affairs has successively begun to disintegrate. There are many examples of situations that have occurred since the Second World War in which organized military units (despite their size) have been defeated by unconventional, not always easily identifiable, forces.

The development of the military resource is in the midst of a vigorous transformation. The Chief of Staff of the United States Army asserted recently that he could have never conceived that the army would be used in its own country to safeguard the Olympic Games. To achieve the security that we are all striving for without, for that sake, surrendering a millimeter of our individual freedoms, demands cooperation across a wide cross-section of society. This crosses the dividing line between the civil and the military as well as across national borders.

Several keywords in this context:

- Flexibility and selective engagement
- The ability to offer one's services at times of great strains on the community and on all levels of conflict
- Cooperation on all levels
- Small light units which can operate autonomously with a high degree of perseverance, agility and firepower over longer periods.

Sweden has taken a substantial step in this direction through our participa-

tion in the conflict in the former Yugoslavia using our knowledge from earlier UN peace keeping activities. In a tangible way this has shown the need for other capacities than the more traditional military capabilities. This was clearly shown in the new Swedish Defence Decision, which came into effect Dec -96. The parliament hammered out four distinctive goals for the armed Forces:

- Defend the nation against an armed attack
- Maintain our territorial integrity
- Be able to carry out international peace promoting operations
- Be used during severe national strains and stress on our society peacetime

In the present situation our main effort should be towards the last three missions, thereby securing the ability should an attack occur, how unlikely it may be seen. So it is in a way low intensity conflicts, for example defined as PSOs, that should be, according to our political masters the major issues to prepare for.

But again this concentration on low intensity conflicts of different sorts must not obscure the long-term vision/objective – a total defence with a capability that guarantee the survival of Sweden as a nation state. Today you've heard speeches about and discussed how to understand the characteristics of emerging conflicts in order to direct appropriate approaches to Future Low-Intensity Conflicts. I hope that you have had a rewarding day. On the following days you will discuss the process of integrating civil and military capabilities in Response to Low Intensity Conflicts and the ways to co-ordinate and implement different organisations in a cost-effective manner. I wish you all another two great days.

Kungl. Örlogsmannasällskapets bibliotek

Biblioteket i KARLSKRONA

Biblioteket hålles öppet måndagar och torsdagar kl 11.30-13.00. Under tiden då mässen hålles stängd (jul- och nyårshelgerna samt sommarsemester under juli månad) håller även biblioteket stängt. I övrigt efter överenskommelse med bibliotekarien. Bibliotekarie är korresponderande ledamoten Gunnar Nordanfors.

Telefon: Biblioteket under öppningstid 0455/259 91
Bibliotekariens bostad 0455/105 62

Bibliotekets postadress är Amiralitetstorget 7, 371 30 KARLSKRONA

Biblioteket i STOCKHOLM

Biblioteket finns på Jungfrugatan 51. Bibliotekarie är ledamoten Bo Granath, bostadsadress Wollmar Yxkullsgatan 40, 1 tr, 118 50 Stockholm, tel 08-84 98 58. Biblioteket är tillgängligt under tiden september – april efter kontakt med bibliotekarien.

Specialområden som biblioteket innehåller:

1. Strategi med inriktning på doktrinutveckling
2. Internationell rätt, speciellt havsrätt
3. Arktisk forskning
4. Navigation och sjömanskap
5. Hydroakustik
6. Telemotmedel
7. Navalmedicin med dykeri
8. Marinkalendrar av olika slag och årgångar
9. Lexikon och uppslagsböcker

I övrigt finns litteratur inom områdena Historia (K) och Krigsväsen (S).

På Jungfrugatan finns även ett bildarkiv med ca 36 000 kartonger innehållande över 100 000 bilder på örlogsfartyg från hela världen samt även bilder på handelsfartyg, personer och marin verksamhet. Bildarkivet handhas av Richard Areschoug med adress Erik Dahlbergsgatan 71, 115 57 Stockholm, tel 08-782 98 37. Den som vill låna bilder kan vända sig till Richard Areschoug.



Kommendör Herman Fältström är Chef för Försvarsmaktens krigsspelcentrum

Ledamoten
HERMAN FÄLTSTRÖM

Styrning och redovisning

De under försommaren 1997 lämnade redovisningarna av Operativ studie 7 och utredningen kring Högkvarterets organisation gav mig anledning att fundera kring Försvarsmaktens utveckling och de svårigheter, som uppstår, då "middle-management" medverkar. Inte minst då man försöker finna nya lösningar. Det sades ju nästan rent ut. Ju fler som blir inblandade och aktivt deltar i arbetet, ju snabbare slipas hörn och kanter av och snart är man tillbaka på ruta noll. Det blir konventionella lösningar och breda penseldrag för att alla – eller åtminstone en majoritet – skall kunna acceptera slutsatserna. Inte minst för att säkra sin "egen roll" och "verksamhet inom ramen för det nya". Varje krav på detaljreglering föds nere i organisationen; inte för att det är nödvändigt, utan för att bevara det bestående.

Operativ studie 7 har i sitt arbete täckt hela den bredd som kan vara nödvändig. Det konstaterades också att om Operativ studie 7 hade genomförts på normalt sätt så hade man bara studerat kriget samt i övrigt dragit slutsatsen att då klarar Försvarsmakten också av fredstida kriser och internationella insatser.

Min slutsats av detta blir att vi överlag har för många officerare som i stor utsträckning har gammaldags värderingar, tankar om möjliga (krigs)scenarier och därmed inaktuella strukturer. Det är detta som utgör den ram man refererar till. Inte undra på att förnyelsen till stora delar lyser med sin frånvaro. Detta senare är typiskt för den ledning, styrning och

redovisning som nu byggs upp. Det talas om ledning i krig. Jag har många gånger frågat hur det kommer sig att detta, som vi inte har någon som helst praktik från, skall vara styrande. Är det inte så att det vi nu gör skall göras så effektivt som möjligt? Är det inte så att ledning vid "svåra påfrestningar på samhället" kommer att ledas på det sätt som vi nu är vana vid och som vi kan?

Förre ÖB, Bengt Gustafsson, konstaterade att den svåraste ledningssituationen var övergången från fredstida verksamhet till krig. Det är då vi måste kunna omprioritera från långsiktigt till näraliggande. Det är då som vi måste se till att den förrådsställda organisationen aktive-

ras. Det är då som de mest vitala besluten fattas. Och detta skall vi göra med en ledningsorganisation som vi aldrig prövat!

Jag delar fullt ut att, så långt det är möjligt, bör ledningsorganisationen vara densamma oberoende av situationen. Utgångspunkten bör då vara att det som skiljer endast är uthållighet samt det antal enheter som skall ledas. Det innebär att vi samtidigt skall kunna

- * rekrytera och utbilda officerare,
- * utveckla och anskaffa ny materiel,
- * utbilda och omsätta förband i krigsorganisationen,
- * genomföra internationella insatser,
- * vidmakthålla förrådsställd organisation, upprätthålla anbefalld beredskap och mobilisera,
- * lämna stöd till samhället och hävda vår territoriella integritet,
- * försvara landet samt
- * driva MAL och övrig infrastruktur som är en förutsättning för att utbilda, omsätta och förrådshålla förband, för att kunna upprätthålla anbefalld beredskap och mobilisera, för att kunna lämna stöd till samhället och hävda vår territoriella integritet samt för att kunna försvara landet.

På detta sätt skapas enhetliga områden med i förväg definierade resultatansvar. Därmed kan också interaktionen dem emellan beskrivas och den, för varje område unika, interna processen beskrivas. Då kan också ledningen för respektive område organiseras.

I det nu genomförda arbetet med Högkvarterets organisation har man tidigt låst en grundläggande förutsättning – *en myndighet, ett högkvarter och en stab*. Därmed har man skapat synonymitet mellan resultatansvaret för Försvars-

makten och Högkvarteret. Processerna får styra och det interna resultatansvaret blir ottydligt.

En matrisorganisation skapas. Ingen får fullt ut tydligt resultatansvar. Det blir Högkvarteretschefen som är resultatansvarig för hela Försvarsmakten inför ÖB. Hur det blir inom Försvarsmakten är svårt att säga. Jag tolkar emellertid ÖB krav att Högkvarteret skall teckna "avtal" om uppdrag med förbandscheferna som att han själv inser svårigheterna i detta avseende. Men varför bara förbandscheferna? Här finns den felaktiga kopplingen till ledning i krig. Man talar då ej om allt det övriga som också måste ledas.

Krigsförbandscheferna kan inte ansvara för den långsiktiga utvecklingen eller infrastrukturen. Vem gör det? Är det Personalledningen och Materielledningen? Vad ansvarar Generalinspektörerna för? Vem vill bli anställd som officer i Försvarsmakten? Blir man inte först yrkesman (pansarofficer, sjöman eller flygförare)? Vem företräder denna kompetens i ledningen?

Frågorna blir många. Kommer inte alla förslag till förändringar och strävan efter dynamik i organisationen att motarbetas? Varje förändring innebär ett förändrat inflytande samtidigt som inflytandet är mycket diffust och utan definierat resultatansvar.

Visst går det att leda Försvarsmakten på detta sätt. Det förutsätter dock att alla har total integritet och att ingen har personliga ambitioner. Vi skall således kunna rekrytera dessa självutplånande idealister som enbart arbetar för sakens bästa utan egen vinning. Jag har hittills kastat ut ett antal frågor och påstått vissa saker. Jag skall nu försöka att formulera det hela till en hållbar helhet. Självklart

kommer mina egna preferenser att skina igenom även om jag försöker vara så objektiv som möjligt.

LEDNING, STYRNING OCH REDOVISNING

Inledning

Försvarsmakten har under de senaste 30 åren genomgått och står inför stora förändringar. Under 60-talet utvecklades krigsmakten mot bakgrund av bristerna vid andra världskrigets utbrott, de politiska förändringarna i östra Europa, den uteblivna nordiska försvarsalliansen, NATO tillkomst, Berlinblockaden och Kubakrisen. Krigsorganisationen var fortfarande av stor omfattning. I slutet av 60-talet kom freds rörelsen och protester mot Vietnamkriget att bli dominerande. Det tidigare samförståndet om försvarets utveckling mellan de demokratiska partierna bröts. Benämningen Krigsmakten ersattes av Försvarsmakten.

Försvarets ekonomi karaktäriserades under 70-talet av en successivt sjunkande andel av statsutgifterna. Tidigare pris-kompensationssystem ersattes av nettoprisindex. Genom att minska utbildningstiden i det nyss införda utbildningssystemet, VU-60, strävade Försvarsmakten att åstadkomma materiell förnyelse. Detta misslyckades då de på detta sätt uppkomna "besparingarna" ej fick utnyttjas. Försvaret halkade efter övriga samhällssektorer. En reduktion av krigsorganisationen påbörjades i första hand genom att modern materiel ej kunde anskaffas. Operativt rörliga förband minskade. De lokalt bundna stridskrafterna bibehölls och tillfördes såväl organisatoriska som materiella rester från de operativt rörliga. "Devalveringseffekten" gjorde sig gällande.

Inför 1982 års försvarsbeslut gjordes ett försök att komma till rätta med denna ogynnsamma utveckling. Samtidigt ökade spänningarna mellan supermakterna och en omfattande förnyelse påbörjades internationellt. Den med spänning emottedda gradvisa förnyelsen och rationaliseringen inom Försvarsmakten misslyckades. Ånyo hade devalveringseffekterna tagit sin tribut. Försvarsbeslutet havererade redan 1984. Nästa, 1987 års försvarsbeslut var överkört redan vid starten. Drastiska åtgärder tillgreps i planeringen för att åstadkomma de förändringar som ansågs vara nödvändiga för att skapa en ny Försvarsmakt för 90-talets och sekelskiftets behov. Den goda viljan att se nya strukturer, förändrad ledning och effektivisering av Försvarsmakten höll fram till upploppet inför 1992 års försvarsbeslut. Så havererade östra Europa. Muren föll. Den relativt starka bipolära världsbilden rämnade. En ny, splittrad och mångfacetterad värld uppstod. Detta var politikerna inte sena att utnyttja.

Den väl genomarbetade strategin för anpassning av Försvarsmakten till den nya situationen kunde aldrig sjösättas. Resurserna till Försvarsmakten reducerades två gånger i början av 90-talet. På samma sätt som under 80-talet fick den nya organisationen inte en chans att utvecklas. Granskning beordrades omedelbart efter riksdagsbeslutet och omorganisationens ikraftträdande. På dessa grunder gav statsmakterna en inriktning om ytterligare reduktioner och ändringar i den nya ledningsorganisation (som ej fått en enda chans att verka). Under tre års tid har kaos rått. En organisation som redan från början underkänts utsatts av naturliga skäl av starka konservativa krafter som ej vill ha någon förändring.

Statsmakternas förnyelseprocess med ökad frihet och ökad tonvikt vid resultatansvar har sakta men säkert glömts bort. Krav på anslagsavräkning, likformighet i alla detaljer, bokstavstolkning av anvisningar, svårigheter att förstå skillnaden mellan *vad* som skall göras och *hur* detta skall göras. Förståelse för att förnyelse kräver förändrat, ja till stor omfattning nyskrivna regelverk är begränsad. Detta medför att styrningen sker på samma sätt som förr. Det som förändras är utanpåverk, organisatorisk indelning och benämningar. Byråkratin förblir dock vid det gamla.

Det som kunde blivit en ny start för Försvarsmakten inför det nya århundradet blir inte av. Resultatansvaret gäller bara för ÖB. Inom Försvarsmakten centralstyrs som i gångna tider. De nya idéerna tillåts ej att få genomslag på "verkstadsgolvet". Här står vi i dag. Vad jag skall försöka beskriva är på vilket sätt denna nya ledning skulle ha kunnat utformats.

Ledning, styrning och redovisning i historisk belysning¹

Efter andra världskriget permanentades ÖB-institutionen. ÖB (med stöd av försvarsstaben) ansvarade för ledningen av krigsmakten i krig² och yttrade sig över respektive försvarsgrenschefer anslagsframställan. Under ÖB utövade chefer för arméfördelningar, marinkommandon och flygeskadrar den taktiska/regionala ledningen av stridskrafterna. Försvarsgrenscheferna ledde förbandsproduktionen och var tillika chefer för respektive materielförvaltningar. Försvarsgrenschefernas anslagsframställan utgjordes dels av en framställan om anslag för den årliga

driften, dels en framställan om anskaffning av ny materiel.

Under 60-talet genomfördes ett antal ledningsutredningar som resulterade i den ledningsstruktur som varit gällande under de senaste 30 åren. Den högre regionala ("operativa") ledningen³ tillkom. Sex militärområden skapades, vardera med en Militärbefälhavare (MB) som chef. MB utövade denna för försvarsmakten gemensamma ledningen. Under MB utövade Försvarsområdesbefälhavaren, Fördelningschef, Örlogsbaschef⁴, KA-försvarschef samt sektorchef⁵ den lägre regionala ("taktiska") ledningen.⁶ Försvarets materielförvaltning organiserades med respektive materielförvaltning som grund. Därvid upphörde Försvarsgrenscheferna att också vara chefer för respektive materielförvaltning. Försvarsgrenscheferna ledde förbandsproduktionen, gav anvisningar till Försvarets materielförvaltning och hade det samlade resultatansvaret för respektive försvarsgren.

Under 70-talet stärktes ÖB ställning successivt. Försvarets planerings- och ekonomisystem (FPE) tillkom. Huvudprogram, delprogram och avvägningsprogram tillsammans med huvudproduktionsområden⁷ utgjorde grunden i FPE-systemet. Anslagen till Försvarsmakten fördelades huvudprogramvis och per huvudproduktionsområde. Försvarsgrenscheferna erhöll hpo1- och hpo3-anslagen medan Försvarets materielförvaltning erhöll de övriga. Programvärdering infördes. Perspektivplaneringen påbörjades, utgjorde underlag till samt avslutades med en av ÖB utformad och för försvarsmakten gemensam programplan⁸ som inlämnades som underlag inför 1977 års försvarsbeslut⁹. Under 80- och 90-talen reducerades antalet militärområden från sex till tre

och sektorerna från fyra till tre samt örlogsbaser och kustartilleriförsvar slogs samman till Marinkommandon. Från mitten av 80-talet utvecklades programvärderingen. Krigsförbands- och krigsorganisationsvärderingsmetodik utvecklades.

Krigsförbandschefer, taktiska chefer och militärbefälhavarna gjorde taktiska och operativa prioriteringar. Dessa resulterade i uppdragsförslag från de lokala produktionsledarna som efter avvägning och behandling i militärledning fastställdes. Operativ prövning av förband¹⁰ påbörjades och har successivt genomförts för typförband. Målsättningen med denna prövning var att få en "kalibrering" av förbandens förmågor under så fältmässiga förhållanden som möjligt.

ÖB inflytande förstärktes ytterligare genom omorganisationen av Försvarsmakten till en myndighet¹¹ och att Försvarsmakten tilldelades ett anslag. Strävan var att skapa ett tydligt resultatansvar mellan statsmakterna och ÖB respektive inom Försvarsmakten. De gamla huvudprogrammen avskaffades medan delprogrammen i princip bibehölls och benämndes program. De centrala produktionsledarna¹² i högkvarteret fick helhetsansvar för ett antal program. Krigsförbandscheferna (lokala produktionsledare) ansvarade för förbandens utbildning och beredskap. Regionala produktionsledare samordnade produktionen på uppdrag av centrala produktionsledare.

Statsmakternas strävan att varje verksamhet så långt möjligt skall bära sina egna kostnader resulterade i viss förändring av anslags- och redovisningssystemen. Lånefinansiering (utom vad avser krigsmateriel) av anläggningstillgångar infördes. Resultatredovisning pri-

oriterades före anslagsavräkning. Programplanerna har ersatts med Försvarsmaktsplaner och strävan är att resultatredovisningen skall utgöra grund för kommande års uppdrag och anslagstilldelning.

Utvecklingen kan övergripande karaktäriseras som en successiv övergång från en (ÖB) i krigstid gemensam högsta militär ledning med tre försvarsgrenschefer med för var och en ett samlat resultatansvar för den egna försvarsgrenen till en myndighet med ett samlat militärt ansvar för såväl ledning i krig som ett samlat resultatansvar för Försvarsmakten. Tidigare uppdelade anslag har omvandlats till ett anslag som ges till Försvarsmakten (ÖB). Till skillnad från tidigare har utvecklings-, projekterings- och inköpsfunktionerna¹³ lagts utanför Försvarsmakten utan att det reellt har kunnat skapas konkurrens med alternativa möjligheter för upphandling av dessa tjänster. I stället för att fungera som "kommissionärer" uppträder dessa funktioner i praktiken som egna myndigheter med resultatansvar även för den del av verksamheten som utgörs av rena upphandlingar av kompetens och materiel.

Den gemensamma operativa ledningen (MB med milostab) har efter införandet under 60-talet bibehållits samtidigt som ledningen av förbandsproduktionen¹⁴ i praktiken sammanhållits och genomförts på samma sätt under hela perioden. Sättet att personellt dimensionera organisationen och, framför allt vad gäller militär personal, som grund för tilldelning av ekonomiska resurser i praktiken "betala grundlönerna centralt" försvårar en sund ledning av verksamheten¹⁵. I många fall leder detta till att samma verksamhet genomförs med en stor spännvidd i resurstilldelningen då denna

inte bara består av ekonomiska resurser utan även av personell kompetens (samt mark, anläggningar, övningsområden och materiel). Ingen förbandschef är beredd att hävda att förbundet har för många yrkesofficerare. Detta skulle ju bara leda till att det årliga anslaget minskades (= färre officerare).

Grundläggande krav

En ledares uppgift är att formulera strategin, skapa en struktur och utforma ett kontrollsystem. Med hjälp av dessa instrument skall ledaren kunna förmå organisationen att verka mot ett gemensamt framtida mål som hela tiden är utsatt för förändringar. Vad tillmäter jag för skillnad mellan ledning och administration (byråkrati)? Det är mycket enkelt. Administration handlar om hur befintliga resurser används på bästa möjliga sätt. Ledning handlar om att föra en organisation mot en framtid som är okänd. Ledning handlar om att övertyga organisationen om målen med nya visioner och få ändring till stånd. Det gäller att skapa incitament så att administrationen kan lämna sitt invanda beteende för att förverkliga de nya idéerna.

Det administrativa styrsystemet har bara två syften. Det skall öka förmågan att förutse när och förkorta reaktionstiden att rätta till då det har gått snett. Detta är den viktigaste uppgiften för genomförarna, dvs för de resultatansvariga inom organisationen. Genom att ha en mycket hård finansiell kontroll kan den administrativa kontrollen decentraliseras. Det ger de resultatansvariga stor frihet och självständighet samtidigt som ledningen kan följa upp verksamheten och ange de strategiska målen och medlen.

En känd företagsledare, Alfred P. Sloan (GM)¹⁶, har definierat några nyckelkriterier för framgång:

- Förtröstan och tro,
- Aldrig slå sig till ro med uppnådda resultat,
- Delegerat resultatansvar och decentraliserat genomförande samt
- Förmåga att möta förändringar.

Sloan var en ledare som kanske var före sin tid. Han kan också i dag uppfattas som gammalmodig. Han talade inte så mycket om det många i dag talar om; tillit och förtroende, mjukhet, att framhäva lyssnandet i organisationen etc. Som ledare fokuserade han management och att finna nya möjligheter som kunde föra organisationen mot, för administrationen nya, framgångsrika mål. En organisation kan aldrig utöva ansvar. Ett ansvar kan aldrig vara kollektivt. Det måste utkrävas av en person. Alla stora organisationer (företag etc) måste ledas genom delegering och decentralisering. Det går inte att både vara ledare och administratör. Ingen ledare kan ensam vara resultatansvarig. För att kunna delegera måste makten vara klar och tydlig. För att kunna decentralisera en verksamhet måste makten vara centraliserad. De som genomför verksamheten, de resultatansvariga, kan bara ta ansvar för det de själva kan (får) fatta beslut om. Därför måste redovisnings- och kontrollsystemet utformas så att största möjliga frihet och självständighet skapas samtidigt som ledningen ("centralmakten") kan kontrollera utvecklingen och ange färdriktningen.

Detta är den grund jag utgick från i min del av arbetet med Försvarsmaktens nya organisation under åren 1990 – 1994. Det är fortfarande den grund, som jag ut-

går från, när jag analyserar ledning, styrning och redovisning i en organisation och det ansvar detta för med sig.

Försvarsmakten

All relation formas mellan individer. Man kan aldrig ha en relation med en individ via en annan. Det samma gäller mellan organisationer. Det är hela tiden en fråga om samspelet mellan direkt överordnad/underordnad eller sidoordnade organisationer (enheter). En organisation (enhet) kan aldrig vara ansvarig. Det är chefen för organisationen (enheten) som är ansvarig. När man analyserar rollspelet mellan (Riksdag) Regering och Försvarsmakt samt inom Försvarsmakten måste man var mycket tydlig. Detta leder till två tydliga, men från varandra skilda relationer. Den första relationen är mellan Riksdag/Regering (C Fö) och Försvarsmakten (ÖB).

Riksdag / Regering och Överbefälhavaren

Utgångspunkten vid en granskning bör i stället vara följande fråga:

"Fattar Riksdagen beslut på samma sätt som den genomför den finansiella styrningen?"

Det är en självklarhet att den krigsorganisation Försvarsmakten (och motsvarande för övriga "försvarsmyndigheter") producerar och det krigsorganisationen kan åstadkomma i skilda situationer ger Riksdag och Regering större eller mindre handlingsfrihet att agera dvs utgå ett mått på den säkerhetspolitiska risktagningen. Att i dag ha en mobiliserande Försvarsmakt är en risktagning. Att dessutom inte utbilda och utrusta organisationen (för övriga försvarsmyndigheter inte anskaffa de förnödenheter mm som

bedöms erforderliga) ökar risktagningen ytterligare.

Utgångspunkterna i beslutsprocessen bör vara (i tur och ordning):

- * Säkerhetspolitisk situation sett över tiden (ej i dag),
- * Politisk förvarning och beslutsfattning (konsekvenser om beslut ej fattas i rätt tid),
- * Behov av resurser för att möjliga (utalade) hot mot landets säkerhet skall kunna motverkas om de sätts i kraft,
- * Säkerhetspolitisk situation i dag (beredskap) samt
- * Strukturella krav i den svenska samhällsutvecklingen (var skall Försvarsmakten vara etablerad, vad skall vi (stöd)köpa i Sverige etc men ej hur produktionen genomförs).

Den naturliga konsekvensen av detta blir en statsfinansiell kostnad för de försvarsmyndigheter som skall genomföra den beslutade utvecklingen. Självklart, precis som vid en förhandling om ett kontrakt, får i slutändan en marginalkostnad (+/-) vägas mot det som man kan avstå från, en prioritering genom att välja bort ur den "äldre organisationen" eller att välja bort "ny organisation". Valt alternativ beror i hög grad på den säkerhetspolitiska och militärstrategiska situationen. Detta val måste tydliggöras (riksdagens ansvar) då det påverkar den risktagning som accepteras av statsmakterna.

Därmed har jag också sagt att en från början fastlåst ekonomi omöjliggör en fri diskussion om ovan angivna faktorer på en saklig grund. Den som vill kan bara hänvisa att "det är under utredning". Ännu värre är fredsorganisationsbeslut med utbrutna frågeställningar och ofullständiga ställningstaganden som, när de väl beslutas, påverkar innehållet inom

den givna ramen. Detta (utan tvekan) minskar successivt den förväntade förmågan som förutsattes vid beslutet om den ekonomiska ramen och till denna hörande krigsorganisation. I dessa fall är det än viktigare att riksdagsbeslutet är tydligt. Det är Riksdagen som bär ansvaret, inte regering och ännu mindre ÖB m fl.

"Man bör från början bestämma sig för om man vill ha en personbil eller häst och vagn".

Det kan aldrig vara myndigheternas sak att välja detta. Myndigheterna skall ta hänsyn till tilldelad ekonomi men Riksdagen måste ta sitt ansvar för de konsekvenser som uppstår då man vill ha inflytande på produktionens genomförande. Slutsatsen är tydlig. Riksdagen vill trots allt, vilket framgår med önskvärd tydlighet, bestämma om:

- * Ekonomisk ram,
- * Krigsorganisation,
- * *Var* Försvarsmakten skall vara etablerad samt
- * *Vad* som skall anskaffas (materiel och personal)

Det är Riksdagens skyldighet att tydliggöra sitt beslut och ansvar. Riksdagen får inte föra över detta på Regeringen, Försvarsdepartementet eller Försvarsmakten.

Det är här som möjligheter måste sökas att på ett bra sätt fördela resultatansvaret. En klar ansvarsgräns måste skapas. Denna kan bara vara bilateral. Det är således viktigt att komma ihåg att regering och riksdag ej skall "fingra på" *hur* ÖB (Försvarsmakten) genomför sitt uppdrag. Statsmakterna skall därför ge uppdrag omfattande operativa uppgifter och förmågor, ekonomisk ram samt anvisningar om *var* Försvarsmakten skall bedriva verksamhet. Detta innebär att

ÖB skall utveckla och vidmakthålla en krigsorganisation till angiven operativ förmåga med den risktagning som detta medför.

ÖB redovisar varje år förmåga och risktagning, krigsorganisationens utveckling samt, för Försvarsmakten totalt, förbrukade resurser. Detta är ÖB resultatredovisning. För att därutöver beskriva hur Försvarsmakten har genomfört produktionen gör ÖB en "självdeklaration". Denna beskriver *det sätt som produktionen leds och samtidigt skall den kunna jämföras år från år*¹⁷. (Det är som med testcykel. Jag jämför med mig själv.) Detta ansvar kan ÖB ej fransäga sig. Det är ett uppdrag som ÖB fått och som följer av en Försvarsmakt med en ansvarig chef och ett anslag. Den andra relationen är hur ÖB fördelar resultatansvaret inom försvarsmakten. Denna fördelning (delegering av resultatansvar) måste bygga på den realistiska synen att det ej går att förena infrastruktur och förrädsställning med grundutbildning eller med långsiktig förnyelse.

Överbefälhavaren och Försvarsmakten

ÖB kan inte delegera och fördela ett ansvar på flera nivåer. Det går bara att göra från en nivå till nästa. ÖB kan däremot ge handlingsregler som vägledning när den ansvarige bestämmer hur han skall genomföra uppdraget eller t.o.m. "förbjuda" decentralisering inom vissa områden om han så önskar.

I den första H-PROD fanns ett avsnitt som talade om indelning i olika skeden under ett förbands livstid. Detta avsnitt togs bort. Jag har alltid undrat varför. Den enda anledningen jag kan tänka mig är att man inte vill acceptera att det

går att dra gränser mellan dessa delar och därmed skapa tydliga ansvar. Det har jag hört från såväl Försvarsgrenschefer som Militärbefälhavare och även från byråkraterna i huset. Om man accepterar att det går att dela upp ansvaret i det här avseendet (och det anser jag) så faller tanken på totalt sammanhållen produktion vare sig den grundas på försvarsgrenarna eller på militärbefälhavarna.

Det är nonsens att säga "likartad ledning fred-kris-krig". Vad innebär detta? Är det ledning vid:

- * Fredstida grundutbildning,
- * Utnyttjande av befintliga förband,
- * mobilisering,
- * Vidmakthållande av infrastruktur och förrädsställda förband eller
- * Nyutveckling, anskaffning uppsättning och avveckling av förband (såväl yrkes- och reservofficerare som materiel och taktik)?

Därmed återkommer jag till att det hela tiden handlar om relationer mellan två nivåer. Det är emellertid också helt uppenbart att bara för att en brigadchef har ansvar för brigadens grundutbildning och krigsduglighet behöver han inte utveckla en egen byråkrati eller enbart rapportera till en chef. Han kan faktiskt "abonnera" på såväl byråkrati som grundutbildningsstöd hos ex FoBef samt rapportera grundutbildningsresultat till fördelningschef och krigsduglighet till militärbefälhavaren. Han kan betala ett fast pris för grundläggande tjänster samt en rörlig kostnad som beror på t.ex. antalet matportioner, telefonsamtal och körmil¹⁸.

En genomgående trend i det man får höra när man träffar chefer inom Försvarsmakten är bekymret om förkrånglig administration, för mycket köp och sälj samt flera signaler från ÖB. Samti-

digt så talar politiker om att kopplingen mellan resurser, krigsorganisation och operativ (taktisk) förmåga är dålig, det finns ett glapp i styrningen. Enligt min mening kan detta förhållande förklaras om man delar upp det i ett antal grupper som var för sig möjliggör att dessa invändningar mot nyordningen kan överbryggas. Det administrativa krånglet, byråkratin, skapades ej av oss som drev förändringsarbetet. Byråkratins utveckling är i mycket stor utsträckning ett beställningsverk inifrån organisationen. Det framfördes många krav på kompletteringar av regelverken och tyvärr föll dessa beslutsfattarna i smaken. (I grunden hade de enskilda beslutsfattarna övertygats av sin organisation att detta var nödvändigt.) Beställningarna tillkom enbart för att skydda den egna, befintliga organisationen. Det gällde att bevara det gamla organisationsmönstret i den nya Försvarsmakten.

Det vi försökte åstadkomma var en långt gående förenkling där helheten hade försteg gentemot detaljer. Det man kallar för "köp och sälj" har byråkratiserats av redovisare och centralbyråkrater. Ursprungstanken som innebär ett helhetsabonnemang, en hyra, till fast pris i kombination med en rörlig kostnad förefelades. Redovisning måste ske i detalj, per kostnadsslag, av det som förbrukas. Dessutom kunde det bli billigare än vad man kommit överens om. Då skulle man ha återbäring (det är mina pengar). Man talade aldrig om vem som skulle betala om det blev dyrare (det gjorde väl staten, dvs ÖB).

Ett delegerat resultatansvar måste följas av frihet att avgöra hur man på bästa sätt utnyttjar tillgängliga resurser men också rätt att decentralisera genomförandet. Detta ökar kreativiteten och

framför allt tron på möjligheterna att utveckla den verksamhet man är satt att leda. Sedan är det en etisk fråga att öppet och ärligt i den egna organisationen deklarerar resultatet och de förbrukade resurser detta har medfört.

Huvuddelen av de som uttalar sig om Försvarsmaktens ledning utgår från den egna situationen och därmed också från utbildning av värnpliktiga i grundorganisationen. Den besvärliga frågeställningen ”hur ser mitt förband ut om 10 till 15 år” berörs inte. Skälen till detta, enligt min mening, utgörs av fundamentala tankefel.

För det första; jag får alltid för lite resurser i dag för att lösa mitt uppdrag. Därmed har jag svårt att nå de uppsatta målen. Hade styrningen skett via den ”förrädsställda, virtuella” krigsorganisationen¹⁹ så hade detta inte varit något problem.

För det andra; Det långsiktiga målet för mitt förband är inte min sak. Det lever i all oändlighet. Detta måste vara min inställning annars är jag ingen god ledare. Det gäller att blunda för behoven om förnyelse. Förbandet kanske måste läggas ner. Det kan jag inte säga till min personal.²⁰ Om en nedläggning blir aktuell har jag förmodligen en ny tjänst.

Vi står inför ett *väval*. Antingen byggs ledningen upp utgående från den krigsorganisation som till sin övervägande del är förrädsställd eller utgående från den grundorganisation som producerar personal, materiel och förband till krigsorganisationen.

Det första alternativet utgörs till stora delar av en virtuell organisation. Det är svårt (omöjligt) att påverka produktionsdast kan mätas i en reell organisation. Det är alldeles för många förutsättningar

som måste antas, dvs hypoteser som vi alla vet förändras om ett år. Därmed blir det lätt att leva i en fiktiv värld.

Det andra alternativet ansluter till en reell, producerande organisation. Här kan dagligt ansvar och resultat tydliggöras. Däremot måste, som nu, analyser göras för att tydliggöra krigsorganisationens utveckling. Vi skall ju inte i verkligheten pröva de produkter som levereras till krigsorganisationen. Enligt min mening *ansluter det andra alternativet bäst till ett mobiliserande värnpliktsförsvaret*. Samtidigt så finns det förutsättningar att reellt mäta produktivitet och effektivitet. Kostnaderna för infrastruktur och beredskap, förbands- (värnplikts-) utbildning samt utveckling av yrkes- och reservofficerare och materiel kan vägas mot varandra. Konsekvenserna i krigsorganisationen av skilda satsningarna kan tydliggöras.

Försvarsmakten har kontinuerligt genomgått ekonomiska kriser. Kostnadsökningar och budgetmässiga anpassningar har varit legio. För att klara av den uppkomna situationen har Försvarsmakten successivt förändrat sin planering på sådant sätt att det i viss mening kan liknas vid en devalvering. Med detta menar jag att Försvarsmakten i den dagliga verksamheten utnyttjat mer ekonomiska resurser än vad som stått till buds. Detta har återspeglats i årliga omplaneringar och reduktioner av den önskvärda förnyelsen. Denna ”devalveringseffekt” har förstärkts genom politiska krav på grundorganisation och verksamhet på utpekade platser efter det att kostnadsram och krigsorganisation fastställts. När svårigheter har uppstått har Försvarsmakten reagerat och först då ”löst den uppkomna situationen”. Även detta leder till devalveringseffekter.

Försvarets chefer har fått passera genom svängdörrar på Försvarsdepartementet och tala för sin organisation. Därmed har ÖB som ansvarig chef blivit överkörd av de politiker som samtidigt har gett honom det fulla ansvaret för Försvarsmaktens verksamhet. Vidmakthållande har fått framsteg före förnyelse. För att råda bot på dessa devalveringseffekter måste de tydliggöras. ÖB kan göra detta genom att i sin styrning av Försvarsmakten delegera till sina operativa²¹ chefer ett tydligt ansvar som speglar detta förhållande. Om dessa var för sig ansvarar för infrastruktur och beredskap, grundutbildning samt den långsiktiga (personalrekrytering och materielanskaffning) förnyelsen kan avvägningen mellan dessa tre områden icke förändras utan att ÖB fattar ett nytt beslut. Detta skapar också naturliga förutsättningar för ett positivt agerande. Cheferna som fått ett delegerat resultatansvar kan då kraftsamla på att söka möjligheter till förnyelse inom sitt ansvarsområde. Därmed kan ÖB också för Regering och Riksdag redovisa konsekvenser av obalanser mellan dessa områden.

Ledning, styrning och redovisning inom Försvarsmakten

Jag kan fortfarande inte finna något bättre sätt att styra försvarsmakten än att reellt ställa upp bakom idéerna om ett tydligt delegerat resultatansvar och decentraliserat genomförandansvar. Ansvaret för produktionen delegeras till ett antal resultatansvariga chefer som rapporterar direkt till ÖB. Dessa har sedan skyldighet att i allt väsentligt decentralisera genomförandet. Samtidigt innebär detta ett förbud att detaljstyra.

I en sådan organisation skulle dessa chefer kunna utgöras av:

- C Fst, ÖB ställföreträdare och stabchef för ”ÖB stab”,
- C Op staben – ledning av operativ verksamhet samt samordnare av repetitions- och grundutbildning biträdd²² av:
- FördC grundutbildning av arméförband,
- CKF grundutbildning av sjöstridskrafter,
- IKA grundutbildning av kustartilleriförband,
- C ESK grundutbildning av flygdivisioner och betjäningförband,
- C Und staben underrättelse och säkerhet
- Försvarsgrenschefer personalrekrytering, skolor och centra samt materielanskaffning²³ samt
- Territoriell chef²⁴ grundorganisation (infrastruktur) som stöd för den fredstida produktionen, upprätthållande av beredskap, förrädsställning och mobilisering samt grundutbildning av underhållsförband.

Den centrala nivån kan därmed splittras upp. Ett ”sammanhållet” Högkvarter försvinner och ersätts med en Försvarsstab (ÖB stab), en Operativ stab, en Underrättelsestab samt en stab för respektive Försvarsgrenschef. Det var enligt min mening fel att skapa det nuvarande högkvarteret som en sammanhållet stab. Med tydliga ansvarsförhållanden minimeras också det s.k. dubbelarbetet. Jag minns hur debatten²⁵, bl.a. kring Ledningsstabens andades motsättningar. Därmed skapades en tydlighet i och ökades motsättningen mellan staberna som i sin tur ”eldade upp” Cheferna för Operationsledningen och Försvarsgrenarna. Hade vi i stället definierat

ansvaret tydligt, för de chefer till vilka ÖB delegerade resultatansvar, hade det varit lättare att utveckla och införa den eftersträvade ledningsformen.

Det är inte staberna som har ansvar. De tar fram beslutsunderlag.²⁶ Det måste också ligga i varje chefs ansvar att skapa den stab han anser sig behöva. Drifkostnaden för denna stab utgör ju dessutom en del av den "overhead" som skall belastas hans ansvarsområde. Har han ingen ekonomisk "vinning" av att hålla den lita och effektiv så utvecklas den i stället till en omätlig kravmaskin. Utvecklingen har ju också visat på detta. Vi har en formell, likformad struktur och samtidigt har vi till denna knutit olika funktioner för speciella uppdrag.

SAMMANFATTNING

Mitt exempel innebär att Högkvarteret som "samlad organisation" avskaffas. Högkvarteret blir ett begrepp som omsluter ÖB och "Försvarmaktens högsta ledning".

I försvarsbeslut, ÖB avvägning:

- * en chef ett anslag,
 - * en angiven krigsorganisation och operativ förmåga samt
 - * en deklaration av erhållet resultat och utnyttjade resurser
- Inom Försvarmakten, ÖB produktionsavvägning:*
- * tydligt ansvar i delegation,
 - * infrastruktur och beredskap, grundutbildning och långsiktig förnyelse samt
 - * redovisning av erhållet resultat och utnyttjade resurser

Min uppfattning kan verka kontroversiell. Men är den så konstig? Ju mer jag funderar desto klarare blir det. Ansvaret inom Försvarmakten blir enty-

digt. ÖB kan utkräva ansvar av sina närmaste chefer. ÖB kan också deklarerat hur produktionen har förlöpt. Samtidigt behåller han lite av sin integritet och kan för Försvarmakten sammantaget redovisa den totala utvecklingen. Av erfarenhet kan jag konstatera att möjligheterna att förutse förändringar i omvärlden är nästan obefintliga. Anledningen är att våra framtidsplaner bygger på antaganden som vi hämtar från egen erfarenhet.

Även om signalerna trots allt är tydliga reagerar vi inte. Det är som om vi, som vissa djur, kryper in i vår håla för att skydda oss från omvärlden. Vi vill inte inse att vi som människor inte kan påverka utvecklingen, att vi måste anpassa oss till det möjliga i en föränderlig värld. Vi lyfter sällan fram de möjligheter som ligger i förändringsbegreppet. I stället tar vi fram alla de svårigheter som uppstår då vi tvingas till förändringar. En tysk filosof från 1700-talets slut har uttryckt det så här:

"Människan ser inte världen som den är utan som hon vill att den skall vara."

Vårt problem är inte bara att ändra marschriktning i tid så att vi själva har möjligheter att välja väg i stället för att påtvingas ett val. Vi har också svårt att ta till oss den information som trots allt finns, inte minst om vi därmed också måste omsätta denna till praktiskt handlande. Utan information behöver jag inte fatta beslut, med information är jag tvungen att göra detta. Ju snabbare förändringarna är desto större blir kraven på korta vägar mellan beslutsfattaren och genomföraren. De svårigheter som uppstår när jag tvingas fatta beslut har mycket väl beskrivits av Machiavelli:

"... den som inför nya ordningar har alla dem till fiender, som drog fördel

av den gamla ordningen och han har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya."

Detta problem kan aldrig lösas i samförstånd. Det kan bara lösas genom chefsbeslut och strikt uppföljning att beslutet verkligen når till de chefer som praktiskt skall genomföra verksamheten. Ett hierarkiskt ansvarsförhållande, som inte innebär ett "tvåpartsförhållande", blir därmed mycket svårstyrt.

**Men strunt är strunt och snus är snus,
om ock i gyllene dosor
och rosor i ett sprucket krus
är ändå alltid rosor.**

*(Idealism och realism,
Gustaf Fröding)*

Noter

¹ Avsnittet har utformats som en kort, översiktlig beskrivning av utveckling för att därmed skapa en bakgrundsbild till de förändringar som nu sker. Då jag dessutom ej har några direkta, egna erfarenheter från ledning, styrning och redovisning före 1971 har beskrivningen av denna tidsperiod gjorts mycket summariskt.

² CM och CFV bibehöll, under ÖB, det direkta operativa ansvaret för respektive försvarsgrens stridskrafter fram till den gemensamma operativa ledningen (MB) tillkomst.

³ ÖB ledning kom att benämnas "övergripande operativ ledning".

⁴ C ÖrlB utövade i praktiken MB ledning av samordnade strider till sjöss.

⁵ C Sekt utövade i praktiken MB ledning av luftförsvaret.

⁶ Det bör noteras att MB (och Milostaben) även ansvarade och fortfarande ansvarar för ledning av samordnade markstrider då mer än en fördelning skulle sättas in.

⁷ Ledning och förbandsverksamhet (hpo1), materielanskaffning (hpo2), mark, anläggningar och befästningar (hpo3) samt forskning och utveckling (hpo4).

⁸ Försvarsgrenscheferna lämnade underlag till perspektivplanen (och programplanerna). Programplanen behandlades i militärledningen. Försvarsgrenscheferna yttrade sig över ÖB avvägning och kunde lämna avvikande mening eller särskilt yttrande. Regeringen tog mig vederligt aldrig hänsyn till de avvikande meningar som inlämnats.

⁹ Det bör dock noteras att Riksdag och Regering alltid tagit beslut på programplaneunderlaget och anslagsframställan. Detta innebär att statsmakterna har beslutat om hur verksamheten skall bedrivas i Försvarmakten. Därmed har också ansvaret blivit otydligt.

¹⁰ Den operativa prövningen genomfördes med förband under krigsförbandsövning och/eller grundläggande förbandsutbildning. De situationer som prövas skall vara så verklighetstrogna som möjligt och motsvara de förmågor som anges i TOEM. Värderingsmetoder utvecklades inledningsvis av Försvarsstaben (Stud) i samarbete med Försvargrenarna och FOA. Efter försöksomgång erhöll FOA huvudansvaret för metodutveckling och värdering.

¹¹ F.o.m. den 1 juli 1994.

¹² Chefen för Operationsledningen, Armé-, Marin- resp Flygvapencheferna

¹³ Denna typ av funktioner betraktas som strategiska funktioner och hålls normalt samman i koncernledning och/eller dotterföretag företagsdivisioner.

¹⁴ Arméfördelningarnas förbandsproduktionsansvar övertogs inledningsvis av respektive MB. I förändringen den 1 juli 1994 "återupptod de gamla arméfördelningarna" i och med att Fördelningscheferna övertog ansvaret för förbandsproduktionen av arméförbanden som är grundtilldelade till de geografiska områden som fördelningen "svarar för". I nyspråk kallas detta för "ökat operativt inflytande" eller "samma ledning i fred som i krig". Inom flygvapnet består "den centrala ledningen av flygtidsproduktionen". Genomförandet leds av Flygflottiljcheferna. Inom marinen är den enda förändringen att örlogsbaserna och kustartilleriförsvaren slagits samman och marinkommandon återuppstått samtidigt som den tidigare

"olönsamma decentraliserade personalledningen" från att ha varit centraliserad åter har decentraliserats. (Detta senare i motsattsförhållande till att grundlönerna för officerare i praktiken betalas centralt.)

¹⁵ I praktiken är det således endast de "rörliga" kostnaderna som utgör grund för den årliga avvägningen inom förbandproduktionen. De fasta kostnaderna har ju en gång för alla slagits fast i organisationsutredningar och organisationstabeller.

¹⁶ "My years with General Motors." Alfred P. Sloan, Macfadden-Bartell 1964.

¹⁷ En produktivitetmätning är möjlig endast om resultatet kan mätas utan några analyser. Det skall vara grunddata. Anledningen till detta är att produktivitetmätningen inte skall vara beroende av "objektivt subjektiva värderingar". Ett exempel på detta är att utnyttja nyckeltal.

¹⁸ Det var egentligen så här vi ville ha det, men det kom bort i hantering mycket tack vare att MIL förkastade begreppet "rapportera till" samt det motsägelsefulla i inrättandet av den regionale produktionsledaren vilket jag var motståndare till.

¹⁹ Likhet fred - kris - krig, men vem tar ansvar?

²⁰ Krisgrupp med stöd utifrån (F15) måste engageras då personal tvingas flytta. Skall vi engagera krisgrupp när det blir krig?

²¹ I betydelsen "att genomföra".

²² Enhetlig ledning är inget självändamål. Den för varje verksamhet nödvändiga dynamiken i utvecklingen försvåras. Det var detta som hände när renässansen avlöstes av de byråkratiska krafterna som bromsade utvecklingen i Europa på 1600-talet.

²³ Därmed kan också behovet av de nuvarande försvarsgrensriktade materielledningarna på Försvarets Materielverk ifrågasättas.

²⁴ FoBef för "stor-fo" eller nuvarande Militärbefälhavare.

²⁵ I arbetet inför Försvarsmaktens omorganisation 1994.

²⁶ Detta är en sak som jag försökte få förståelse för under arbetet med LEMO och Försvarsmaktens omorganisation 1994. Tyvärr blandade man ihop ansvarsfördelning mellan chefer och arbetsformer inom ledningar och staber. Dessa organisationsenheter bereder och tar fram underlag inom respektive chefs ansvarsområde. Därefter är det ÖB som fattar beslut och de resultatansvariga cheferna som genomför det de har åtagit sig.

**MCT
BRATTBERG**

SKILLNADEN MELLAN TILLBUD OCH KATASTROF!

Kabelgenomföringar MCT Brattberg 2000 har

- Brett referensnät över hela världen
- Exakt passform mellan kabel och packbit
- Inget behov av tilläggsisolering
- Halogenfritt material.



Välj originaltätningen från Lycab.

LYCAB 

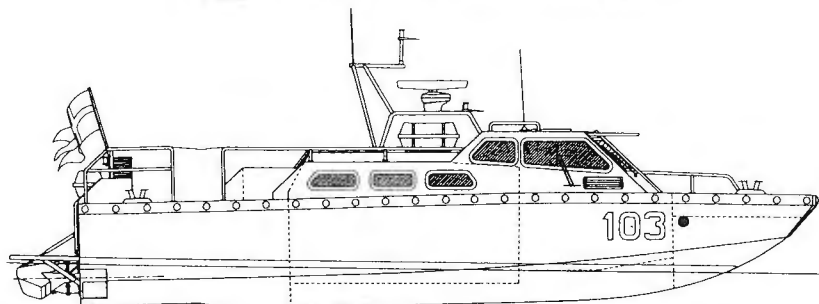
LYCAB AB, 371 92 Karlskrona Tfn 0455/451 60, Fax 0455/451 28

När det gäller fordons- skeppningar

WALLENIUS  LINES

CAR AND TRUCK CARRIERS IN  WORLDWIDE SERVICE

Transportbåt SRC 90 E
byggd i vinylester och kolfiber



SRC 90 E has been designed and developed by the Swedish Defense Material Administration, in close cooperation with the Swedish Coast Artillery and AB Storebro Royal Cruiser.



AB STOREBRO ROYAL CRUISER • S-590 83 STOREBRO • SWEDEN • PHONE +46 (0)492-19500 •
FAX +46 (0)492-30300

Abrahamsons tryckeri

Box 6017 • 371 06 Karlskrona
Tel 0455 - 229 90 • Fax 0455 - 243 84

Pumpar som inte tappar sugen

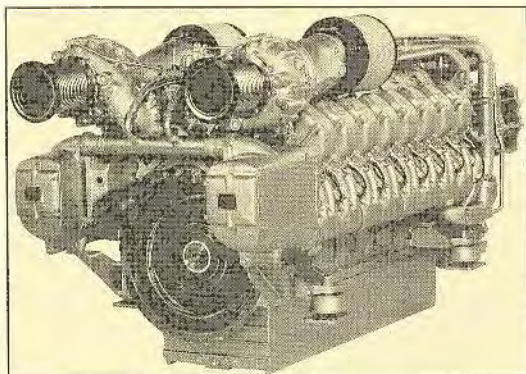
- Själv sugande centrifugalpumpar
- Vertikala pumpar
- Kugghjulspumpar
- Kolvpumpar
- Lobrotorpumpar
- Tätningslösa pumpar
- Excenterskruvpumpar
- SAER centrifugalpumpar till marknadens bästa priser

P.L. TEKNIK AB

Box 73 • 446 22 ÄLVÄNGEN
Tel. 0303-480 30 • Fax. 0303-486 56

SKOLGATAN 7
371 38 KARLSKRONA

Världspremiär för tysk-amerikanska dieselmotorer



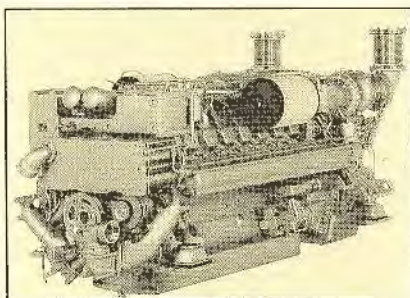
MTU/DDC 4000 (1.000 – 3.700 hk)

DDC/MTU 2000 (500 – 1.800 hk)

Under SMM-mässan i Hamburg, oktober -96, presenterades två helt nya motorserier. Det är ett nära samarbete mellan Motoren und Turbinen Union – MTU* – och Detroit Diesel Corporation – DDC –, som nu givit resultat. Det bästa av tysk och amerikansk teknik i förening ligger bakom de nya motorserierna MTU/DDC 4000 och DDC/MTU 2000.

* MTU ingår i Mercedes-Benz-koncernen.

Med renare avgaser, lägre bränsleförbrukning och högre tillgänglighet passar dessa moderna dieslar 2000-talets höga krav.



Ring eller faxa om du önskar mer information

MARINDIESEL