

## FÖRSVARSHÖGSKOLAN

# C-UPPSATS

<i>Författare</i> Major Per Jenvald	<i>Förband</i> Marinbas Syd	<i>Program/Avdelning</i> Chp 99-01, avd 4
FHS handledare Dr Jan Sigfridsson, övlt Martin Hallén		
<i>Uppdragsgivare</i> FHS/MI	<i>Beteckning</i> 19 100:1052	<i>Kontaktman</i>

### **Outsourcing av officersutbildning**

Vem kan vara huvudman för utbildningen av officerare i Sverige? (1 bilaga).

#### **Sammandrag**

Uppsatsen beskriver en undersökning av Försvarmaktens och Förvarshögskolans attityder till outsourcing av officersutbildning. Huvudmannaskapets betydelse för officersutbildningen belyses genom att jag har djupintervjuat personer med strategiskt inflytande inom Försvarmakten och Förvarshögskolan. Undersökningen utgår från den institutionella teorin som menar att organisationer strävar efter att vara effektiva och rationella, men hindras av olika sociala och kulturella mekanismer. Detta skulle innebära att även om outsourcing av officersutbildning vore det mest effektiva för Försvarmakten, så kan detta förhindras av sådana sociala och kulturella mekanismer.

Underlag för frågeställningar inför intervjuerna har hämtats från utredningen

”Försvarmaktsgemensam utbildning för framtida krav” samt ”Riksdagens revisorers förslag angående Förvarshögskolan i det nya försvaret”. Intervjuade befattningshavare är: C GRO, stf C GRO, C FHS, C MHS K, stf C ÖS och C FHS Chp.

**Nyckelord:** Outsourcing, huvudmannaskap, legitimitet, officersutbildning, institutionell teori.



## ABSTRACT

Several changes of the Swedish system for officers training has taken place during the nineties and at the same time has the use of so called outsourcing increased within the administration of governments and local governments, mainly within the healthcare sector, real-estate administration and maintenance of different computer systems.

During the same time, the Armed Forces has shown an increased interest for outsourcing. The reason for this is the aim to buy better or equal quality in services and products for less money. Those reasons has been the motive for me to do this research.

As several researches has been done of the subject outsourcing from an economical view, this work uses the institutional theory as a take-off. This theory means, very briefly described, that organisations strive for effectiveness and rationality but find themselves held back by different social and cultural mechanisms.

In consequence of the above, the author has chosen to examine the attitude to outsourcing with in selected, placed in strategic seats, persons in the Armed Forces and the National Defence College. To be able to examine if the theory is relevant in this case, the subject for the research is what might be described as “a sacred cow” namely outsourcing of officers training and to find out who can be the responsible authority for officers training.

The research has been implemented through the use of qualitative interviews with the chosen respondents and the questions has its foundations in two governmental reports: “Joint officers training for future demands” and “ The accounts of the Swedish Parliament proposal about the National Defence College with-in the new National Defence”.

The conclusions in this research support the standpoints of the institutional theory and also raise some suggestions for future research in this area.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	2
1.1	Bakgrund och motiv .....	2
1.2	Problemformulering.....	4
1.3	Syfte.....	6
1.4	Centrala begrepp.....	6
1.5	Avgränsningar.....	6
1.6	Undersökningens struktur och disposition.....	8
1.7	Undersökningsdesign.....	9
<b>2</b>	<b>TEORI</b> .....	10
2.1	Institutionell teori.....	10
2.2	Litteratur och Material genomgång.....	12
<b>3</b>	<b>METOD</b> .....	15
3.1	Metodbeskrivning.....	15
3.1.1	<i>Datainsamling</i> .....	15
3.1.2	<i>Databearbetning</i> .....	16
3.1.3	<i>Urval av respondenter</i> .....	16
<b>4</b>	<b>INTERVJUER</b> .....	19
4.1	Outsourcing .....	19
4.2	Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998: 42. (Skolutredningen).....	21
4.2.1	<i>Sammanställning</i> .....	21
4.3	Förslag till riksdagen 1999/2000:RR10, Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret.....	24
4.3.1	<i>Sammanställning</i> .....	24
4.3.2	<i>Intervjufrågor</i> .....	26
4.4	Val av respondenter med motiv .....	31
4.5	Frågor med sammanställda svar.....	33
4.5.1	<i>Fråga 1</i> .....	33
4.5.2	<i>Fråga 2</i> .....	34
4.5.3	<i>Fråga 3</i> .....	37
4.5.4	<i>Fråga 4</i> .....	39
4.5.5	<i>Fråga 5</i> .....	41
4.5.6	<i>Fråga 6</i> .....	45
<b>5</b>	<b>RESPONDENTERNAS KOMMENTARER</b> .....	47
<b>6</b>	<b>DISKUSSION</b> .....	49
<b>7</b>	<b>ANALYS OCH SLUTSATSER</b> .....	52
7.1	Framtida forskning.....	54
<b>8</b>	<b>SAMMANFATTNING</b> .....	56
<b>9</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	57
9.1	Figurförteckning.....	59
Bilaga 1	Personförteckning.....	1

## 1 INLEDNING

### 1.1 Bakgrund och motiv

Under andra halvan av 1990 talet diskuterades och genomfördes en rad förändringar inom Försvarsmaktens olika utbildningar till och av officerare<sup>1</sup>. En genomgripande förändring ägde rum på flera sätt. Att de flesta av dessa skedde under en tid då förändringarna av det svenska försvaret som helhet genomgick (genomgår) en total ominriktning har inte gjort det hela mindre dramatiskt.

I mitten av 1990 talet diskuterades bl.a. av Försvarshögskolans (FHS) ledning<sup>2</sup> hur man skulle kunna höja statusen på de utbildningar som genomfördes inom Försvarsmakten (FM). Detta hade enligt min uppfattning två orsaker; dels att en internationell jämförelse gav vid handen att nästan alla västländer hade en officersutbildning som gav någon form av akademisk examen, dels befarade man i framtiden en kommande övertalighet och felaktig åldersstruktur inom FM, vilken torde vara lättare att komma tillrätta med om de anställda har en utbildning som lättare går att värdera ”på ett civil” sätt och därmed också jämföra den med sådana.

En annan mer konkret orsak var att regeringen 1996 i en proposition (prop. 1996/97:4) konstaterade att kopplingen mellan civilt och militärt försvar blivit allt viktigare vilket talade för en sammanslagning av dåvarande Militär- och Försvarshögskolan<sup>3</sup>

Detta fick flera följder, där en av de mest framträdande och turbulenta torde vara att den nya Försvarshögskolan blev en civil myndighet utanför Försvarsmakten med densamma som en beställare av utbildning. Turbulensen i detta beslut framkom bl.a. i en artikel i Svenska dagbladet: ”Ambassadör Stig Elvemar, verksam vid den nya försvarshögskolan i Stockholm, har lämnat sin tjänst med omedelbar verkan. Bakom beslutet ligger en konflikt med konteramiral Clas Tomberg,

---

<sup>1</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, sid 5 – 6.

<sup>2</sup> Författaren deltog personligen under ett informationsmöte som dåvarande rektor Claes Thornberg genomförde med elever vid skolan.

<sup>3</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret.*, bilaga 2, sid 4 av 5

försvarshögskolans nyutnämnde rektor”.<sup>4</sup> Samtidigt fick FHS en utökad roll som samordnare av all officersutbildning, bl.a. genom den s.k. ”röda tråden”<sup>5</sup>. Tre stycken militärhögskolor bildades som övertog utbildningen som tidigare bedrivits av Officershögskolorna (OHS) och Krigshögskolorna (KHS). De gamla officershögskolorna fick i den nya organisationen alltmer rollen av yrkes och specialistutbildare (Fack och funktionsskolor).

Vi ser idag en situation där den för all officersutbildning samordningsansvariga skolan nämligen FHS, är en myndighet utanför FM. Man skulle kunna kalla FHS för en huvud eller underleverantör. Till detta finns det tre stycken Militärhögskolor organiserade, som är ansvariga för all officersutbildning upp till och med kaptens grad. Därtill kommer ett antal fack och funktionsskolor som också genomför en stor del av officersutbildningen, både nivåhöjande och specialistutbildningar.

Under tiden 1996 till 1997 genomgick jag dåvarande Militärhögskolans allmänna kurs, nuvarande Försvarshögskolans stabsprogram, för utbildning till major. Under den tiden förändrades MHS genom sammanslagningen av ”gamla FHS och MHS” till att bli det ”nya” FHS. Efter avslutad skolgång tillträdde jag en tjänst som huvudlärare i taktik på dåvarande Marinens OHS, sedermera Sjöstridsskolan, numera Kadettskolan ingående i Örlogsskolorna, för att delta i utbildningen av marinens kadetter. Under denna tid genomfördes en stor utredning av officersutbildningen i Sverige<sup>6</sup> vilken innebar ett flertal organisationsförändringar på kort tid och en från lärarperspektiv ganska rörig syn på hur officersutbildningen avsågs att bedrivas i framtiden.

1999 påbörjade jag FHS chefsprogram och befann mig återigen vara elev vid en skola som till största delen har militärer som elever, lärare och rektor men som inte tillhör FM utan endast är en leverantör av den kunskap och kompetens som beställts från FM.

---

<sup>4</sup> Olofson Sune, Svenska Dagbladet, 1997-03-06. <http://mediearkivet.se> 2001-02-19.

<sup>5</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, sid 40

<sup>6</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*.

Under det första året på skolan uppkom flera gånger diskussioner mellan oss elever, men säkert också mellan annan personal på skolan, om vilken roll skolan hade och vilket förhållande som förelåg mellan FHS och FM som gjorde att beställningarna från Försvarmakten utformats som de gjorts.

Denna synbarligen (skenbarligen)? mycket skiftande uppläggning av officersutbildningen med olika huvudmän, beställning till skolor ingående i FM uppdragssystem och andra inte, en strävan att få officersutbildning "poängsatt" och erhålla examinationsrätt, utbildningens samordning av en myndighet utanför FM skapade i mitt fall om inte förvirring, så åtminstone en viss förundran.

I bl.a. USA genomförs utbildning till officer inte enbart av den amerikanska försvarmakten utan även som del i ett program på "vanliga" universitet. Ett exempel på inflytelserika militärer som genomgått utbildning till officer på ett universitet<sup>7</sup> utanför den amerikanska försvarmakten är den nyligen tillträdde amerikanske utrikesministern, före detta Chairman of the Joint Chiefs of Staff (CJCS), General Colin Powell.

Det finns alltså exempel på att officersutbildning drivs av andra organisationer utan direkt anknytning till försvaret och att detta inte verkar ha någon betydelse för karriärmöjligheter tyder på att det finns en stor acceptans för detta system inom den amerikanska försvarmakten. Även i Storbritannien finns liknande system.

Allt det ovan uppräknade utgör grunden för mitt motiv att närmare undersöka outsourcing av officersutbildningen och framför allt vilken attityd som finns till dessa tingens ordning hos strategiskt placerad personal i Försvarmakten.

## 1.2 Problemformulering

I princip skulle utbildningsverksamheten vid FHS kunna beskrivas som outsourcad från Försvarmakten, utbildningen av officerare till nivå 3 och 4 bedrivs redan idag utanför

---

<sup>7</sup> <http://www.biography.com/cgi-bin/biomain.cgi> 2000-02-13 kl. 1645.

Försvarsmaktens regi medan MHS fortfarande är en del av FM. I utredningen SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav<sup>8</sup> menar man att FHS skall vara den organisation som har ansvaret för att samordna all officersutbildning och få en "röd tråd" i utbildningen<sup>9</sup>. Trots detta har jag intrycket av att varken beställaren FM, FHS, MHS eller de elever som studerar vid de olika skolorna betraktar de olika skolorna som skilda åt av huvudmannaskapet. Detta styrks också i revisionsrapporten<sup>10</sup> från riksdagens revisorer där man påpekar att gränserna mellan FM och FHS upplevs som flytande. Detta skulle ge vid handen att de inblandade organisationerna och däri ingående människor i realiteten inte betraktar de olika organisationerna som skilda åt, utan snarare en sammanvävd utbildningsstruktur med långtgående historiska kopplingar. I en organisation som FM, som präglas av en hierarkisk ledningsstruktur finns det skäl att anta att ledande personer inom organisationen har stor genomslagskraft på de attityder som präglar människorna och deras sätt att arbeta i organisationen. Detta gav en logisk anledning att undersöka attityden hos ledande personer i de olika organisationerna för att se om det finns något samband mellan attityder och det referensmaterial som utgör grunden för frågeställningarna.

Jag har genom intervjuer med utvalda personer sökt svar på följande frågor:

- Vilken är attityden till huvudmannaskapet för officersutbildning hos ett antal utvalda, strategiskt placerade personer inom Försvarsmakten och Försvarshögskolan?
- Kan outsourcing vara ett alternativ för utbildningen av officerare eller är detta en "otänkbar" utveckling?
- Betraktas FHS som en skola inom FM trots att den är en organisation utanför FM men inom försvarsdepartementets ramar?

---

<sup>8</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*.

<sup>9</sup> *Ibid*.

<sup>10</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret*.



### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att visa Försvarmaktens och Förvarshögskolans attityd till huvudmannskapets betydelse för utformningen av officersutbildningen.

### 1.4 Centrala begrepp

Ett centralt begrepp i denna uppsats är "outsourcing". Detta engelska ord har ingen fastställd svensk betydelse utan beror till del på vad användaren lägger för värdering i det. Nancy Holmström<sup>11</sup> översätter det med "att lägga ut" verksamhet hos andra och direktöversatt betyder det närmast "källan utifrån". Detta styrks av en artikel i FM UHC tidning Navet: "Begreppet outsourcing saknar definition som alla är överens om, men innebär i princip att en entreprenör utanför det egna företaget tar över verksamhet som tidigare gjorts i egen regi."<sup>12</sup>

I det allra flesta fall skulle jag vilja påstå att outsourcing i dagligt tal används när man beskriver förhållandet att en organisation inte själv utför produktionen av varor eller tjänster utan låter en organisation eller ett företag utanför den egna, helt eller delvis, ansvara för detta. Inom tillverkningsindustrin är detta förhållande relativt vanligt och ett exempel på tjänst som under senare år relativt ofta blivit outsourcad är drift och skötsel av datanätverk.

Den person eller organisation som levererar den outsourcade produkten kallas i denna uppsats för underleverantör. Detta ord antyder att någon under den som levererar den färdiga produkten kan stå för hela, men oftast en del av produktionen.

### 1.5 Avgränsningar

Entreprenadverksamhet och upphandling av tjänster, outsourcing, är för stat och kommun strikt reglerat i lagar och förordningar. Detta gäller både svensk och europeisk lagstiftning. I denna uppsats

---

<sup>11</sup> Holmström Nancy, *Företagsekonomi, från begrepp till beslut*, Bonniers Utbildning AB, Stockholm, 1998.

<sup>12</sup> Gustavsson Leif, *Rapport från konferens om "Outsourcing"*, Artikel i Navet nr 1 2001, sid 9, City Tryck, Karlstad 2001.

har ingen granskning eller vinkling skett utifrån de legala aspekterna på upphandling och entreprenadverksamhet.

Någon studie av outsourcing ur ett rent ekonomiskt perspektiv görs inte i denna uppsats eftersom studier av ämnet sett ur just denna vinkling genomförs och genomförs. Vid Försvarmakten har sådana studier genomförts av bl.a. projektgruppen för Forgus<sup>13</sup> och som elevarbete vid FHS managementinstitutionens fackprogram<sup>14</sup>. Vidare behandlas ämnet vid FM underhållscentrum (FM UHC) där man företrädesvis undersöker outsourcing ur ett rent ekonomiskt perspektiv.<sup>15</sup>

Mer närliggande exempel på vinklingar av studier som genomförs i ämnet outsourcing, vilka inte heller kommer att behandlas i denna uppsats, är relationerna mellan intressenterna i ett outsourcingpartnerskap.<sup>16</sup>

En mängd "management litteratur" finns i ämnet outsourcing. Jag har dock inte kunnat finna någon som berör ämnet ur den vinkling som jag valt att studera. Detta innebär följaktligen att ingen sådan litteratur använts i denna uppsats.

I Försvarmaktens skolor genomförs regelbundet utvärderingar av den genomförda verksamheten ur elevernas synvinkel. Eleverna lämnar både före och framför allt efter genomförd utbildning synpunkter och förslag på förändringar av densamma. Sådana undersökningar av elevattityder har inte heller belysts eller använts som underlag då jag anser att detta, särskilt med hänsyn till uppsatsens syfte, hamnar utanför ramen på denna undersökning.

Samtidigt som arbetet med denna uppsats pågått har en omfattande studie av Försvarmaktens personalförsejningssystem<sup>17</sup> gjorts vilken kan innehålla relevant information för denna uppsats. Då denna inte varit tillgänglig förrän denna uppsats i princip färdigställts har den inte använts som underlag.

---

<sup>13</sup> Informationsbroschyr UH i FM.

<sup>14</sup> Andersson Jörgen, Axing Per-Erik, Paulsson Hans-Olov, *Outsourcing*, B-uppsats under framtagning vid FHS MI 2001.

<sup>15</sup> Gustavsson Leif, *rapport från konferens om "Outsourcing"*, Artikel i Navet nr 1 2001, City Tryck, Karlstad 2001.

<sup>16</sup> Berglund Sanna-Kaisa, Rydbrink Anna, *Relationer i utveckling – en fallstudie av ett outsourcingpartnerskap*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Umeå universitet. 2000-05.

Vid en granskning av valet av intervjupersoner går det säkert att identifiera flera personer som har och har haft inflytande på den valda frågeställningen. Jag har emellertid valt att begränsa mig till personer i den absoluta ledningen inom respektive organisation. Orsaken till detta är att ett bredare urval skulle motverka syftet med att undersöka attityden hos just strategiskt placerade personer. Ett annat kriterium för valet har varit att respondenterna är officerare, eftersom civilt anställda i FM, enligt min erfarenhet, ännu så länge har ett relativt begränsat inflytande på det undersökta området utom möjligen vid Försvarshögskolan. Då identifieringen av civila med strategiskt inflytande på utbildningsfrågor i FM har varit svår att göra har jag valt att endast använda militär personal som respondenter.

I FM finns ett stort antal civila anställda. Denna personal genomgår också olika kompetenshöjande utbildningar i FM regi. Denna utbildning kan, enligt min mening, inte anses vara så institutionaliserad, standardiserad och belagd med långtgående historiska traditioner och vanor som utbildningen av officerare. Detta har gjort att jag valt att inte belysa frågeställningen ur ett perspektiv av utbildning av civila.

Jämförelser med utländska lösningar avseende huvudmannskap och officersutbildning har inte gjorts då undersökningen skulle bli alltför omfattande.

Intervjuteksten återges inte i sin helhet i uppsatsen då dessa är alltför utrymmeskrävande. En avskrift är möjlig att få efter framställan till författaren. De kassetband som innehåller ljudupptagningarna av intervjuerna förvaras hos författaren.

## **1.6 Undersökningens struktur och disposition**

Inledningsvis har jag valt att utgått från personliga reflektioner för att beskriva bakgrund och motiv till det gjorda ämnesvalet.

Därefter har jag samlat in och utvärderat material som behandlar försvarsmaktens skolverksamhet för att utifrån detta kunna formulera relevanta frågor till respondenterna.

---

<sup>17</sup> Personalförörjningsutredningen, SOU2001:23

Sedan har jag genom att studera FM och FHS organisation försökt identifiera ett antal personer som genom sin placering och personlighet kan förmodas ha ett inflytande på den allmänna synen på utbildningen till och av officerare inom FM.

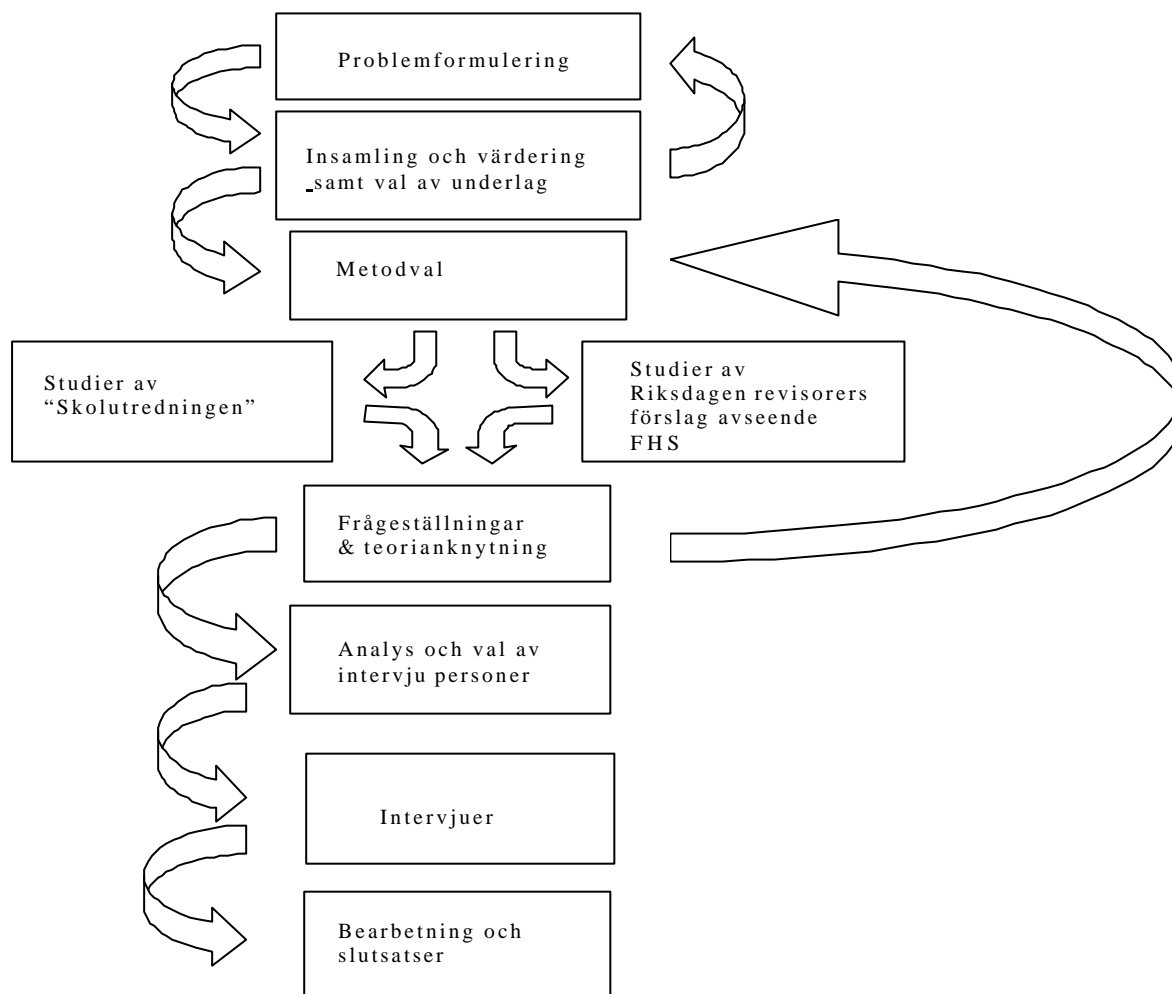
Efter detta har jag genomfört kvalitativa djupintervjuer med de utvalda personerna i syfte att kunna göra en kvalitativ beskrivning av intervjuvaren.

Därefter har jag skrivit ut svaren i sin helhet för att lättare kunna analysera dessa i relation till mina frågeställningar.

Slutligen har jag utifrån intervjuvaren presenterat slutsatser och perspektiv för en eventuell framtida forskning.

## **1.7 Undersökningsdesign**

Nedan återfinns ett enkelt flödesschema av ovanstående beskrivning hur undersökningen genomförts i sin helhet. Denna redovisas för att ge läsaren en möjlighet att enkelt erhålla en överblick av flödet av åtgärder. Nedåtriktade pilar innebär ett normalt flöde, uppåtriktade pilar innebär att återkopplingar har gjorts vid dessa tillfällen under studiens gång.



Figur 1-1: Figuren beskriver studiens arbetsgång. Rektangel representerar viktiga delar av undersökningen. Pilarna beskriver arbetsflödet. Uppåtriktade pilar anger att återkoppling gjorts.

## 2 TEORI

### 2.1 Institutionell teori

Det teoretiska perspektivet i denna uppsats är den institutionella teorin, vilken belyser både yttre och inre sidor av legitimitet hos en organisation genom sin betoning av regler och värden samt förhållandet mellan individ, organisation och samhälle.

Enligt Bengt Abrahamsson och Jon Aarum Andersen tas utgångspunkten för denna teori hos Philip Selznick: "Han studerade de stora organisationer som ingick i utvecklingsprojektet i Tennessee Valley under president Roosevelts New Deal. Selznick ser i och för sig organisationer som redskap men menar ändå att organisationer i hög grad har en autonom existens".<sup>18</sup>

Inom denna teoribildning anses att de formella strukturen är mäktiga inom en organisation men inte tillräckligt starka för att slå ut de icke rationella dimensionerna. Detta beror framför allt på att rationaliteten bryts av individerna i organisationen som går utanför sina formella roller samt att bestämda rutiner och metoder blir värden i sig. Detta skulle innebära att organisationen får svårare att nå sina mål.

"Organisationen utvecklar sin egen karaktärsstruktur, den institutionaliserar vissa handlingsmönster genom en egen inre logik".<sup>19</sup>

Abrahamsson och Anderson menar att institutionell teori tenderar att se organisationer som öppna system, starkt påverkade av sin omgivning. Detta skulle innebära att organisationer verkligen strävar efter att vara / bli effektiva men att dessa strävanden i verkligheten begränsas av olika kulturella och sociala mekanismer. "Det organiserade livet kan inte övervinna de hinder som sätts genom institutionaliserade regler och värdesystem".<sup>20</sup>

Vidare menar dessa att synen på organisationen som ett redskap för en huvudman inte längre gäller utan att istället blir organisationen ett fenomen som avspeglar den sociala strukturen.

Eftersom teorin betonar att organisationer är produkter av värderingar, idéer och sociala system anser jag att den lämpar sig väl som grund för att undersöka om attityden till outsourcing och huvudmannaskap återfinns "i hjärtat eller hjärnan" alltså vilken legitimitet frågeställningen har hos respondenterna. Valet av teorianknytning anser jag styrks av Abrahamsson och Andersen: "Den

---

<sup>18</sup> Abrahamsson & Andersen, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, sid 227, Liber, Malmö 1998.

<sup>19</sup> Ibid, sid. 227

<sup>20</sup> Abrahamsson & Andersen, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, sid 228, Liber, Malmö 1998.

rationalistiska synen på organisationen som ett redskap för huvudmannen glider, med ovanstående synsätt, undan. I stället blir organisationen ett fenomen som avspeglar den sociala strukturen.’<sup>21</sup>

Denna teori skulle innebära att oavsett vilken organisationsform som har beslutats gälla för att genomföra officersutbildning så formas denna ändå utifrån de attityder och värderingar som enskilda individer har, framför allt borde detta gälla de personer som återfinns på en exekutiv beslutsnivå. Vidare så skulle detta kunna innebära att de beställningar som görs av FM till de olika skolorna är en produkt av sedan länge inarbetade värderingar inom organisationen. Detta skulle kunna styrkas av det faktum att oavsett om skolan drivs inom ramen för FM (MHS) eller ej (FHS) så är merparten av personalen militärer. Därigenom torde det bli än svårare för i detta fall FHS, att komma utanför de värderingar som under lång tid präglat utbildning av officerare till nivå 3 och 4.

Eftersom min utredning berör legitimiteten hos en frågeställning inom organisationen Försvarsmakten så anser jag att den institutionella teorin väl lämpar sig som utgångs punkt för denna studie.

## 2.2 Litteratur och Material genomgång

De författare som huvudsakligen refereras till i denna uppsats är:

Bengt Abrahamsson, Jon Aarum Andersen, Gunnar Björk, Rolf Ejvegård och Riksdagens revisorer.

Den litteratur som har legat till grund för valda metoder är: Rolf Ejvegårds ”vetenskaplig metod” och ”Från upptäckt till presentation” av Bengt Stamin, Gerry Larsson, Lars Dahlgren och Sven Styrbom. Dessa böcker ger en grundläggande handledning i författandet av vetenskapliga uppsatser och rapporter samt en grundläggande beskrivning av olika vetenskapliga metoder.

Teoriansknytningen är hämtad från Bengt Abrahamsson och Jon Aarum Andersons: *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Denna bok tar bl.a. upp flera olika sätt att studera olika organisationer och beskriver också på ett tydligt sätt den institutionella teorin, dess upphovsman samt

---

<sup>21</sup> Abrahamsson & Andersen, *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, sid 228 Liber, Malmö 1998.

den forskning som bedrivits under senare år. Eftersom den utgivits 1998 betraktar jag den som aktuell och anser att den innehåller de senaste rönen inom ämnet.

Det empiriska materialet i denna uppsats består till största delen av underlag från de intervjuer som gjorts med ett antal utvalda respondenter inom Försvarsmakten och Försvarshögskolan.

Frågeställningarna har sin grund i:

1. Den utredning rörande Försvarsmaktens skolor: Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, Slutbetänkande från utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, som genomfördes av landshövding Gunnar Björk på uppdrag av Försvarsdepartementet under perioden 1996 - 1998 och som har legat till grund för utformningen av organisationen för officersutbildning sedan 2000.

2. Den rapport och förslag, Förslag till riksdagen 1999/2000:RR10, Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret, som Riksdagens revisorer på eget initiativ genomförde och redovisade perioden 1999-2000 och som lämnades till Riksdagen efter bl.a. en granskning av förhållandet mellan FM och FHS samt hur styrning och upphandling och resultatredovisning gått till.

Innehållet i dessa dokument redovisas utförligt i kapitel 5.

Visst annat material som beskriver verksamhet på entreprenad och outsourcing har använts i begränsad utsträckning för att kunna teckna en bakgrund och få en bredd i synsättet på ovanstående frågor och anges i fotnoterna och i litteraturförteckningen.

Eventuell kritik mot mina källor skulle kunna vara litteraturen avseende teoretiskt perspektiv. Denna är hämtad från en enda källa där en aktuell och tydlig beskrivning av teorin finns. Jag anser dock att detta inte har fått någon begränsande inverkan på resultatet i uppsatsen.



Nedan återfinns en kort presentation av författarnas verksamhet vid tiden då den litteratur som huvudsakligen använts skrevs då jag anser att det kan vara av intresse för en eventuell läsare att veta bakgrunden hos de personer vars litteratur haft ett stort inflytande på uppsatsens använda metod och resultat. Riksdagens revisorer presenteras inte enskilt här. Författare till sådan litteratur som använts för bakgrundsbeskrivning tas ej upp här.

- Bengt Abrahamsson är sociolog, fil. dr från Uppsala och professor i arbetsorganisation.
- Jon Aarum Andersen är ekonomie doktor.
- Gunnar Björk är landshövding i Dalarna och utsågs 1996 av försvarsminister Thage G. Peterson som särskild utredare av Försvarsmaktens skolor.
- Rolf Ejvegård är docent i statsvetenskap.
- Bengt Stanin, Gerry Larsson, Lars Dahlgren och Sven Styrborn är docenter i sociologi.
- Riksdagens revisorer består av 12 revisorer som utsetts av Riksdagen. Dessa är satta att granska den statliga verksamheten. Revisorena behöver inte vara riksdagsledamöter.

## 3 METOD

### 3.1 Metodbeskrivning

Undersökningen bygger på djupintervjuer med utvalda respondenter. Frågorna som ställts är framtagna genom textanalys av Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet, SOU 1998:42 samt riksdagens revisorers förslag till riksdagen, 1999/2000:RR 10. Slutligen har en beskrivning gjorts av svaren för att utifrån dessa dra slutsatser.

Undersökningen bygger alltså på en kvalitativ metod. Motivet till detta är att man kan anta att eftersom de undersökningar som genomförts i ämnet till största delen behandlar ekonomiska synsätt på outsourcing borde detta innebära att dessa rimligen till största delen byggts på kvantitativa metoder. Detta talar för att en kvalitativ metod är att föredra i detta fall. Detta påpekas också i den använda metodlitteraturen: "Med tanke på det uppenbart komplementära i de kvalitativa och kvantitativa metoderna borde deras relation snarast kännetecknas av ömsesidigt beroende."<sup>22</sup>

#### 3.1.1 *Datainsamling*

Datainsamlingen i denna uppsats består i att intervjuer genomförts med en respondent i taget. I samtliga fall har respondenten tillåtit att jag gjort en bandinspelning av intervjun. Anteckningar har förts i begränsad omfattning under samtliga intervjuer.

---

<sup>22</sup> Dahlgren, Larsson, Starin, Styrbom, *Från upptäckt till presentation*, sid 13, Studentlitteratur, lund 2001.

Intervjun har inletts med en kort presentation av uppsatsens ämne och författare samt en förklaring av hur intervjumaterialet kommer att användas.

Stor vikt har lagts på att utforma frågorna på ett sådant sätt att dessa inte verkar ledande. ”En ledande fråga liksom föregriper svaret och förmår respondenten att uttala sig på ett visst sätt”.<sup>23</sup>

Frågorna har varit desamma för samtliga respondenter.

### **3.1.2 Databearbetning**

Efter intervjuerna har en exakt ordagrann utskrift gjorts av det insamlade materialet. Denna utskrift har gjorts så snart som möjligt efter intervjutillfället. P.g.a. det relativt begränsade antalet respondenter har ingen reliabilitetsprövning gjorts.

Materialet har inte kodifierats<sup>24</sup> utan har använts i exakt nedskrivna form, dels för beskrivningen, dels för att söka efter både olikheter och likheter i de olika svaren.

En utskrift av de sammanfattade intervju svaren har delgivits respektive respondent för kontroll och möjlighet att ytterligare kommentera om jag uppfattat svaren som det varit tänkt. Se även kapitel 5.

Svaren från respondenterna presenteras inte anonymt i denna uppsats eftersom resultatet bygger på att svaren är givna av just den specifikt utvalda respondenten. Se även kapitel 4.4.

### **3.1.3 Urval av respondenter**

Valet av respondenter har genomförts med målsättningen att hitta personer i den absoluta ledningen för Försvarsmakten, dess skolor samt Försvarshögskolan. Samtliga respondenter har tillfrågats brevlades om man varit villig att ställa upp på en intervju. Samtliga har tackat ja och har uppfattats som positiva till undersökningen.

---

<sup>23</sup> Ejvegård Rolf, *Vetenskaplig metod*, sid 49, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund 2000.

<sup>24</sup> Dahlgren, Larsson, Starin, Styrbom, *Från upptäckt till presentation*, sid. 43. Studentlitteratur, lund 2001.

Vad avser FM har jag valt att söka personer inom Grundorganisationsledningen (GRO), vilket är den del av Högkvarteret som beslutar om vilka uppdrag som skall beställas, utföras samt vilken organisation som skall genomföra uppdraget. På initiativ av general Bengt-Arne Johansson har även stf C GRO, general Lars Frisk intervjuats då denne uppgavs vara väl insatt i ämnet.

Avseende FHS och MHS har jag helt enkelt valt rektor och skolchefen på respektive skola. Dessa utövar direkt exekutiv ledning av sin respektive organisation. Jag har även valt den ansvarige för mitt eget utbildningsprogram vid FHS.

För att även få in aspekten runt den utbildning som inte betecknas som nivåhöjande utan genomförs som specialistkurser och mer yrkesgrensriktade utbildningar har jag valt en av FM:s fack och funktionsskolor och här valt ställföreträdande skolchefen som respondent. Att inte valet föll på skolchefen beror på att ställföreträdaren tidigare tjänstgjort vid högkvarterets personalstab som chef för personalplaneringen.

Jag är medveten om att man i liknande undersökningar brukar undvika att redovisa vilka respondenter som sagt vad, och istället valt att behålla anonymiteten vid beskrivningen av respondenternas svar. Jag anser att det i denna undersökning är av vikt att kunna utläsa identiteten på respondenten för att kunna relatera till om svaret är kopplat till befattningen, nivån eller om det är troligare att det är just respondentens attityd som redovisas.

I dagligt tal benämns officerare genom tilldelad tjänstegrad. I den interna hanteringen av personal inom Försvarsmakten används ofta ett siffersystem. Detta har en direkt koppling till vilka militära utbildningar man genomfört och det därför finns anledning att förtydliga detta i inledningen av denna uppsats.

För att tydliggöra vilken nivå respondenterna i den gjorda undersökningen har i det hierarkiska system av grader som gäller i FM redovisas samtliga nivåer här nedan<sup>25</sup>. Samtliga respondenter återfinns i de två högsta nivåerna:

<b>Officer</b>	<b>Tjänstegrad</b>
Nivå G	Generalspersoner eller Flaggmän (Amiraler). Utnämns av regeringen.
Nivå 1	Överste /Kommendör. Utnämns av överbefälhavaren.
Nivå 2	Överstelöjtnant / Kommendörkapten.
Nivå 3	Major / Örlogskapten som genomgått FHS chefsprogram.
Nivå 4	Major / Örlogskapten, har genomgått Försvarshögskolans stabsprogram.
Nivå 5	Kapten, har genomgått Militärhögskolans taktiska program.
Nivå 6	Löjtnant, utnämnd efter minst 2 års vitsordad tjänstgöring efter yrkesofficersprogrammet.
Nivå 7	Fänrik, har genomgått Militärhögskolans yrkesofficersprogram.

---

<sup>25</sup> Försvarsmakten, *H Pers 1997*. Militära servicekontoret. Stockholm, 1997, sid 6:16 – 6:35, bilaga 6:1.

## 4 INTERVJUER

### 4.1 Outsourcing

Outsourcing är idag ett begrepp som är väl känt och en metod som är spridd samt välutnyttjad inom den privata företagsvärden. Det vanligaste är kanske, som nämnts tidigare, att fastighetsförvaltning eller underhåll av datasystem och motsvarande läggs på en entreprenör utanför den egna organisationen för att man skall kunna koncentrera sig på den egna organisationens kärnverksamhet och/eller för att kunna dra nytta av den i många fall mindre organisationens förmåga att relativt snabbt ställa om produktion i förhållande till efterfrågan. Oftast torde dock motivet att kunna få en tjänst eller vara billigare utförd än om den egna organisationen själv måste skaffa och behålla speciell kompetens som krävs inom det aktuella området vara den avgörande drivkraften.

Under senare år har även den offentliga sektorn ägnat sig åt att outsourca verksamhet. De vanligaste eller mest kända delarna är kanske drift av äldreomsorg och fastighetsförvaltning men även intresset av att outsourca driften av grund- och gymnasieskolor har under senare år blivit mer frekvent. Detta kan bl.a. illustreras med att SAF, Svenska Arbetsgivare Föreningen, har gett ut en bok som beskriver hur man driver skola på entreprenad.<sup>26</sup> Boken är en handledning i hur en kommun kan gå till väga för att låta exempelvis personalen ta över och driva skolor. Att outsourcing av statlig verksamhet kan förväntas växa illustreras av den litteratur som berör ämnet<sup>27</sup> men kanske framför allt att en omfattande lagstiftning tagits fram på området.<sup>28</sup>

Motivet att konkurrensutsätta kommunal och statlig verksamhet torde vara desamma som för privata företag, att erhålla produkter och tjänster billigare genom en effektivare organisation och / eller att slippa hålla speciell kompetens i den egna organisationen.

---

<sup>26</sup> Fememo Ivar, *Skola på entreprenad*, Civilen, Halmstad 1992.

<sup>27</sup> Hallgren Thomas, Hilbom Ingegärd, Sandström Lena. *Kommunala driftsentreprenader*. Svenska kommunförbundet och kommentus förlag 1997.

<sup>28</sup> "Lagen om offentlig upphandling" 1992:1528.

Ovanstående innebär dock inte att outsourcing är av alla betraktat som den enda / rätta vägen att uppnå detta. I en artikel i Dagens Industri 14 februari 2001 debatterar ett antal politiker och LO – representanter Ericssons val outsourca tillverkningen av mobiltelefoner. 'Frågan har ställts om det verkligen är i tillverkningsledet som problemet ligger, eller om det snarare är marknadsföringen som brister. Om kritiken visar sig riktig, finns det anledning att på allvar ifrågasätta om outsourcing är rätt medicin. Trots detta hörs från företagsvärden inga som helst kritiska röster.'<sup>29</sup>

En annan dimension av skälet till att använda sig av outsourcing tas upp i samma tidning av Berndt Lobalk, Vd för MBC-Gruppen. Även han gör paralleller till Ericssons beslut att låta Flextronics sköta all produktion av företagets mobiltelefoner. Lobalk ser outsourcing som ett verktyg att förtydliga roller och ansvarsfördelning inom en produktionsprocess: 'Slutsatsen är alltså att denna outsourcing inte innebär något nytt i sak – 'bara' tydligare ansvar.'<sup>30</sup> Lobalk ser i framtiden att ett annat sätt att organisera företag än dagens, där ansvaret för olika roller inom ett företag eller organisation är tydligt fördelat utan att behöva 'ta till' outsourcing: 'Det går att införa den nya rollfördelningen, som uppenbarligen är effektiv, också utan att outsourca.'<sup>31</sup>

Även Försvarsmakten har under några år sett outsourcing som ett medel att uppnå större effektivitet eller kanske tydligare beskrivet, nedbringa kostnaderna för skattebetalarna. Detta har bland annat inneburit att en studie genomförts av Försvarsmaktens fastighetsverksamhet<sup>32</sup> vilken framför allt jämför förhållanden i Storbritannien och Sverige men även försvarsmakter i Finland, Norge, USA, Kanada och Holland.

---

<sup>29</sup> Stjernkvist Lars, Andersson Dan, Micko Lena, Elf Ove. Dagens Industri, 2001-02-14, sid 4.

<sup>30</sup> Lobalk Berndt, Dagens Industri 2001-02-14, sid 4.

<sup>31</sup> Ibid, sid 4

<sup>32</sup> FM skrivelse Utredningar ang. FM fastighetsverksamhet, 2000-10-02, 1 900: 72995.

Det tydligaste tecknet på att den svenska försvarsmakten tittar åt en ökad outsourcing av stödverksamheter torde dock vara inrättandet av organisationen Forgus:

”Forgus skall i sin helhet vara efterfrågestyrd och intäktsfinansierad. Forgus skall flexibelt anpassa sig till beställarbehovens förändring och utveckling. Beställar- utförarförhållandet skall vara tydligt och kostnadseffektivt.”<sup>33</sup> Detta innebär att man inom FM tillämpar en slags outsourcing av viss verksamhet men även att sådan verksamhet som skall levereras av företag och organisationer utanför FM styrs till att hanteras av Forgus: ”Förbanden kan inte vända sig till någon annan leverantör av underhåll och stöd, men Forgus skall i sin tur utnyttja andra leverantörer när det är billigast och bäst för försvaret. Outsourcing utreds inom Forgus-projektet<sup>34</sup> och inriktningen är att effektivisera först och sedan undersöka andra lösningar och eventuellt externa leverantörer.”<sup>35</sup>

Det är rimligt att även Försvarsmaktens utbildningsverksamhet kommer att fortsätta att utredas för att undersöka om en, ur flera aspekter, mer optimal struktur kan utvecklas ur den nuvarande. Att en sådan fortsatt utveckling påverkas av personer inom Försvarsmakten som har positioner där en direkt påverkan av framtidens försvarsmaktsskola är trolig. Vilken attityd dessa har i frågan om outsourcing torde vara av intresse, både för intressenter inom som utanför Försvarsmakten, att undersöka.

## **4.2 Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998: 42. (Skolutredningen).**

Utredaren överlämnade slutbetänkandet till regeringen den 10 mars 1998.

### **4.2.1 Sammanställning**

---

<sup>33</sup> <http://www.Forgus.mil.se/allm.html>

<sup>34</sup> Försvarsmaktens organisation för underhållstjänst och stödverksamhet – är ett namn som föreslagits för den nya organisationen för underhållstjänst och stöd. Det är ännu inte slutligt avgjort om FORGUS blir namnet på den nya organisationen. Namnet FORGUS användes i FM skrivelse till regeringen. Regeringen använder det inte i sin proposition.

<sup>35</sup> <http://www.Forgus.mil.se/allm.html>



Den 5 december 1996 bemyndigade regeringen chefen för Försvarsdepartementet att med hjälp av en särskild utredare genomföra en översyn av det militära försvarets skolverksamhet. Den som utsågs av chefen för Försvarsdepartementet var landshövding Gunnar Björk, och som sekreterare utsågs departementssekreterare Jan-Olof Lind.

Utredningens uppdrag var att lämna förslag som visar hur utbildningsverksamheten, främst avseende anställd (militär) personal, kan bedrivas så att ett ökat resursutnyttjande erhålls.

Utredningen lämnade 1997 ett delbetänkande som föreslog att en Militärhögskola skulle inrättas. Detta förslag bejakades av regeringen och riksdagen under hösten 1997. Med detta beslut som grund fortsatte arbetet med en översyn av hela officersutbildningen.

För att kunna utforma en ny utbildningsstruktur tog utredningen utgångspunkt i de krav man bedömde kommer att ställas på officerare i framtiden. ”Arbetet med att utforma en ny utbildningsstruktur har i flera avseenden tagit sin utgångspunkt från de krav som kommer att ställas på framtidens officerare. I detta avseende har de nya och förändrade uppgifterna för Försvarsmakten beaktats”.<sup>36</sup> En del av de utgångspunkterna var följande:

- Att omfattningen av internationella insatser, där svenska officerare deltar, tenderar att öka.
- Att det civila samhället skall kunna stödjas vid svåra påfrestningar i fred.
- Att den av riksdagen beslutade anpassningsprincipen skall kunna tillämpas.
- Att officeren både måste kunna behärska och kunna dra fördelar av den snabba utvecklingen inom bl.a. teknik och IT-området.

---

<sup>36</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 5.

- Att den miljö som officeren potentiellt skall verka i blir alltmer svårförutsägbar och diffus.<sup>37</sup>

Utredaren påtalar också att man lagt stor vikt vid samordning av utbildningsverksamheten, t.ex. i avseende på att en flexibel och samordnad utbildningsstruktur bildas. ”Sammantaget har detta lett till slutsatsen att en flexibel och anpassningsbar utbildningsstruktur måste skapas”.<sup>38</sup>

Utredningens förslag avseende ny utbildningsstruktur redovisas nedan i sammanfattad form:

Inrätta ett yrkesofficersprogram för den grundläggande yrkesofficersutbildningen. De gemensamma delarna skall bedrivas vid Militärhögskolan medan befattningsutbildningen skall bedrivas vid olika funktionsskolor.

Inrätta ett taktiskt program inom ramen för den nivåhöjande yrkesofficersutbildningen. De gemensamma delarna skall bedrivas vid Militärhögskolan medan befattningsutbildningen skall bedrivas vid olika funktionsskolor.

Inrätta ett fackprogram. Programmet skall ge officeren möjlighet att utvecklas inom ett ämnesområde som denne har särskilt intresse eller fallenhet för och som samtidigt fyller ett av Försvarsmaktens kompetensbehov. Programmet skall inte vara obligatoriskt.

Inrätta ett stabsprogram inom ramen för den högre nivåhöjande yrkesofficersutbildningen.

Inrätta ett chefsprogram inom ramen för den högre nivåhöjande yrkesofficersutbildningen.

Inrätta ett reservofficersprogram för den grundläggande reservofficersutbildningen.

Försvarshögskolan föreslås få en samordnande roll för kvalitetssäkring och meritvärdering, samarbete med det övriga högskoleväsendet och den ”röda tråden” i utbildningsverksamheten.

---

<sup>37</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 5.

<sup>38</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 5.

Vidare sägs att den utbildningsstruktur som utredaren föreslagit skall bedömas på lång sikt med hänsyn till både monetära och icke monetära effekter. "Utredningens sammantagna bedömning är dock att det finns klara resursmässiga skäl för att införa den nya utbildningsstrukturen".<sup>39</sup>

Utredaren avslutar med att konstatera att den föreslagna strukturen av officersutbildningen bedöms gynna processen med att akademisera officersprogrammen.

### **4.3 Förslag till riksdagen 1999/2000:RR10, Riksdagens revisorers förslag angående Försvårshögskolan i det nya försvaret**

Beslut om rapporten fattades i plenum av Riksdagens revisorer den 27 januari 2000. Rapporten har därefter sänts på remiss och sedan utformats i skrivelse till riksdagen.

#### **4.3.1 Sammanställning**

Granskningen har skett på eget initiativ av riksdagen revisorers andra avdelning vilken består av: Per Rosengren (v), Bengt Silverstrand (s), Margit Gennser (m), Hans Stenberg (s), Nils-Göran Holmqvist (s), Ulla Wester (s), Lennart Hedquist (m) och Rolf Olsson (v).

Revisorema inleder med att konstatera att, genom avgiftsfinansiering skall Försvårsmakten och Försvårshögskolan ha tydliga roller som beställare och utförare. Försvårsmakten skall genom detta förfarande ha ett stort inflytande över officersutbildningen genom beställningar av utbildning och forskning. Men man påtalar också att denna process i viss mån motverkas. "Enligt revisoremas mening finns det emellertid många faktorer som motverkar de positiva effekterna av avgiftsfinansieringen".<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvårsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvårsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 6

<sup>40</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, Riksdagens revisorers förslag angående Försvårshögskolan i det nya försvaret, Kapitel sammanfattning, sid 1 av 4.

Revisorema menar att förutsättningarna för avgiftsfinansiering av Försvarshögskolan påverkats av att FHS och FM:s valfrihet är starkt begränsad eftersom FHS har monopol på den högre officersutbildningen samtidigt som FM är enda beställare av densamma. Vidare menar man att FM saknar resurser att avgöra hur utbildningen skall vara utformad. "Försvarshögskolan har ett kunskapsövertag gentemot Försvarmakten och det händer att Försvarshögskolan måste förklara för Försvarmakten vad man bör beställa från skolan".<sup>41</sup>

En annan punkt som tas upp är, att trots stora förändringar av Försvarmakten har antalet officerare som utbildas vid FHS inte förändrats sedan 1995. "Snarare har Försvarshögskolan kunnat anpassa sina resurser och officersutbildningen efter egna bedömningar av Försvarmaktens behov".<sup>42</sup>

Inte heller har rollspelet mellan FHS och FM som beställare och leverantör blivit tydligare vilket till stor del, enligt revisorema, beror på den omfattande växeljämsgöringen mellan FHS och FM.

Revisoremas uppfattning uppges vara att det i praktiken är FHS som bestämmer hur och i vilken omfattning officersutbildningen ska genomföras. Med avgiftsfinansiering har statsmakterna delegerat rätten att besluta om officersutbildning till FM. FM anses ha begränsade förutsättningar att bestämma hur utbildningen vid FHS skall utformas, vilket inneburit att FM delegerat till FHS att ansvara för utbildningen vilket skulle innebära att varken konkurrenter, Försvarmakten eller statsmakterna skapar något yttre tryck på FHS att effektivisera verksamheten.

Nedan redovisas revisoremas uppfattning i sammanfattad punktform:

- Varken Försvarmakten eller Försvarshögskolan har konkurrenter.
- Försvarmakten saknar resurser att styra officersutbildningen.
- Försvarmakten och Försvarshögskolan saknar tydliga roller som beställare och utförare.

---

<sup>41</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret*, Kapitel sammanfattning, sid 1 av 4.

- Det finns ingen affärsmässighet i relationen mellan Försvarsmakten och Försvarshögskolan.
- Skriftliga avtal, offerter, beställningar och utvärderingar har i hög grad ersatts av informella kontakter

### 4.3.2 *Intervjufrågor*

Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet redovisar att framtidens officerare måste ha en solid kunskapsbas och en i övrigt gedigen kompetens. Detta måste kompletteras med förmågan att snabbt inhämta och analysera ny information inför en beslutsprocess. Utredaren skriver: "Vidare måste officeren kunna kommunicera på olika nivåer, aktivt samverka med andra människor oavsett bakgrund och förmedla de grundläggande värderingar som Försvarsmakten verkar utifrån".<sup>43</sup>

Utredaren menar också att en viktig aspekt när utbildningen skall organiseras är att erfarenheten pekar på att utbildningstiden vid skolor behövs för att ta till sig Försvarsmaktens värderingar och dyl. "En annan viktig aspekt är , att tidigare erfarenhet visar att en viss sammanhållen och skolbunden utbildningstid är nödvändig för att kunna lära upp en officer till de värderingar och förhållningssätt som är utmärkande för den svenska försvarsmaktens officerskår".<sup>44</sup>

Med hänsyn till ovanstående anser jag att det är befogat att fråga om huvudmannskapet har en betydelse för möjligheten att erhålla de värderingar och förhållningssätt som beskrivs i ovanstående stycke.

Frågeställningen blir då:

---

<sup>42</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret*, Kapitel sammanfattning, sid. 2 av 4.

<sup>43</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 20.

<sup>44</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 26.

- Anser Du att en skola som har en annan huvudman än Försvarsmakten kan förmedla de värderingar och förhållningssätt som Försvarsmakten står för och förmedlar till elever vid egna skolor?

Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet visar att utredaren tolkar kravet på att statlig utbildning och kompetenshöjning skall genomföras på ett sätt som tillvaratar samhällets resurser på effektivast möjliga sätt. ”Utredarens tolkning av detta är att sådan utbildning som kan erhållas inom det allmänna utbildningsväsendets ram inte bör ges inom totalförsvarssektorns ram, om inte starka ekonomiska skäl eller andra betingelser talar för detta”.<sup>45</sup>

Utredaren menar också att om FHS erhåller examensrätt så skulle detta underlätta samarbetet med det övriga högskoleväsendet förutsatt att samhällets resurser utnyttjas optimalt. Det samarbete som då skulle vara aktuellt enligt utredaren, är att aktuell högskola/universitet ordnar utbildning inom ramen för s.k. uppdragsverksamhet, vilket skulle vara tillåtet enligt gällande bestämmelser. Dock skriver utredaren: ”Utredningen konstaterar med anledning härav att det idag synes saknas ekonomiska incitament för att ytterligare utöka samarbetet med högskoleväsendet”.<sup>46</sup>

Riksdagens revisorer pekar i flera punkter på behovet av att även andra än FHS kan genomföra högre officersutbildning. Man menar att regeringen bör begära att beställarna, i detta fall Försvarsmakten och ÖCB, motiverar och bedömer effekterna av den utbildning och forskning de köper av FHS. ”I detta ligger att Försvarsmakten och ÖCB aktivt måste undersöka om det för en bestämd utbildning finns andra utbildningsanordnare än Försvarshögskolan. Om Försvarsmakten och ÖCB söker direkta kontakter med andra högskolor, institut mm. ökar kontakten med det civila samhället. Samtidigt tvingas Försvarshögskolan konkurrera med civila utbildningsanordnare”.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 20

<sup>46</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav, sid 42.

<sup>47</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret. Kap 13, sid 4 av

Revisorema hänvisar också till den s.k. UTFÖR-utredningen (SOU 1996:123), där man påpekar att det är angeläget att officerskåren exponeras för den civila högskolevärlden.

Ovanstående föranleder mig att ställa följande fråga:

- Målet med avgiftsfinansiering av officersutbildningen är att erhålla högsta möjliga kvalitet till lägsta möjliga pris. Skulle det innebära att alla utbildningar som inte är rent försvarsmaktsspecifika såsom t.ex. teknik, navigation och statskunskap, principiellt skulle kunna köpas in från vilket universitet/högskola som helst?

Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet skriver att någon på lämplig nivå i utbildningssystemet bör ges ansvar att fatta beslut i gemensamma frågor för att kunna åstadkomma den produktionsrationalitet och samordning som skolstrukturen kräver. Vidare konstaterar utredaren att en gemensam struktur där FHS får den samordnande rollen att upprätthålla den "röda tråden" skulle innebära att kontinuiteten i utbildningsverksamheten kan upprätthållas. Dock läser man sig inte vid detta enda alternativ: "Även om Försvarshögskolan nu föreslås få en samordnande roll för utbildningsverksamheten, anser utredningen, att i ett framtida scenario skulle andra alternativ kunna övervägas. T.ex. skulle Försvarshögskolan kunna överta huvudmannskapet för Militärhögskolan, vilket bl.a. skulle innebära att kriteriet om "icke inomverksutbildning" uppfylldes. Ett annat alternativ vore att infördiva de grundläggande officersutbildningsprogrammen i de lokala högskolornas linjeutbud".<sup>48</sup>

Riksdagens revisorer uppger att företrädare för Försvarsmakten anser att FM saknar resurser för att samordna utbildningen. "Därmed anser Försvarsmakten att Försvarshögskolan har bättre förutsättningar än Försvarsmakten att bestämma hur officersutbildningen skall vara utformad för att tillgodose försvarets behov".<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, sid 40.

Tredje frågan utformas därför enligt följande:

- Skulle det vara möjligt att Försvarshögskolan övertar huvudmannaskapet för alla Försvarsmaktens skolor som deltar i officersutbildningen, MHS eller andra utbildningar, eller skulle det enligt din uppfattning vara möjligt att lägga driften av FHS och MHS på entreprenad hos något annat universitet?

Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet menar att en följd av den föreslagna organisationen är att Försvarsmaktens olika skolor och FHS inför varje termin, eller motsvarande, träffar avtal med de högskolor och universitet som skall anordna utbildning. Ersättningsnivån måste alltså fastställas genom överenskommelser. Vidare anser utredaren att "Ett framtida samarbete med det civila högskoleväsendet måste därför finna former där kostnaderna kan fördelas på ett för bägge parterna mer neutralt sätt".<sup>50</sup>

Riksdagens revisorer konstaterar att informella kontakter i hög grad ersatt skriftliga avtal mellan FM och FHS och båda parter uppger att de informella kontakterna är anledningen till att samarbetet fungerar bra. Tanken med avgiftsfinansieringen är att FM skall ha ett stort inflytande på utbildning och forskning vid FHS. "Försvarsmakten saknar emellertid resurser att styra officersutbildningen. Bland annat har handläggarnas korta tjänstgöringstid i Högkvarteret medfört att Försvarshögskolan har ett kunskapsövertag gentemot Försvarsmakten. Försvarshögskolan måste därför förklara för Försvarsmakten vad Försvarsmakten ska beställa från skolan".<sup>51</sup> Som en viss kontrast till detta inleder revisorens kapitel 3 med att säga att utgångspunkten för avgiftsfinansiering är att beställaren har goda kunskaper om vad han vill beställa och att utförandet bestäms av efterfrågan.

Frågan blir, enligt min uppfattning, i detta fall lika självklar som kortfattad:

---

<sup>49</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret*, kapitel 12 sid 3 av 3.

<sup>50</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, sid 42

<sup>51</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret*, kapitel 13, sid 2 av 7



- Vad anser Du att Försvarsmakten har för kompetenser att utforma beställningar och upphandla officersutbildningar eller outsourca driften av främst FHS och / eller MHS?

Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet ställer i frågan om akademiseringen av Försvarsmaktens utbildningar upp tre viktiga kriterier.<sup>52</sup>

- att utbildningen är en grundläggande yrkesutbildning,
- att utbildningen inte är att betrakta som inomverksutbildning,
- att det råder allmän behörighet till utbildningen.

Vidare skriver man: ”Om man beaktar kriterierna för högskoleutbildning, kvarstår således faktum, att produktionsledning inom Försvarsmakten innebär att den grundläggande utbildningen och den därpå följande utbildningen även fortsättningsvis är att betrakta som inomverksutbildning”.<sup>53</sup>

I fråga om akademisering har riksdagens revisorer skrivit att Högskoleverkets synpunkter på Försvarshögskolan innebär att Försvarshögskolans stabs och chefsprogram är fullt jämförbara med civila högskoleutbildningar till högskole- och civilingenjör, utbildningar inom vårdområdet samt en del läraryrkesutbildningar men också att andelen forskarutbildade lärare vid FHS, jämfört med civila högskolor är relativt liten.

Företrädare för både Försvarshögskolan och Försvarsmakten menar att Försvarshögskolan bör vara en fristående myndighet och att andra lösningar skulle bromsa en akademisering av FHS.

Rapporten sammanfattar: ”Försvarshögskolan och Försvarsmakten anser att officersutbildningen bör bli akademisk. För att akademiseringen ska vara möjlig att genomföra anser de båda myndigheterna att Försvarshögskolan ska vara en fristående myndighet.

---

<sup>52</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, sid 39-40.

<sup>53</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*. Sid 40.

Femte frågan rör följaktligen akademiseringen:

- Försvarsmakten uppges, i bl.a. en revisionsrapport gjord av riksdagens revisorer, anse att officersutbildningen bör bli akademisk. Vilket skulle enligt din mening vara det optimala sättet att organisera officersutbildningen, med avseende på huvudmannaskap och organisationstillhörighet, för att uppnå en akademisering?

I utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet nämns mycket lite om officersutbildningen ur ett kvalitetsperspektiv men man konstaterar ändå att: "Det ligger nära till hands att konstatera att i närtid borde en så stor del som möjligt av utbildningen ske i de lokala högskolornas / universitetens regi. Detta skulle dessutom innebära att kvalitetssäkringen skulle kunna tillgodoses genom dessa utbildningars försorg".<sup>54</sup>

Vad avser riksdagens revisorer redovisar man att företrädare för Försvarshögskolan uppger att man blivit mer kostnadsmedvetna i samband med avgiftsfinansieringen. "Det finns emellertid inte några utvärderingar som visar om skolans utbildningar har blivit billigare eller bättre som följd av avgiftsfinansiering. Information om kostnader behöver inte i sig leda till att en verksamhet faktisk blir bättre och billigare".<sup>55</sup>

Sista frågan i min undersökning handlar om kvalitet kontra huvudmannaskap:

- Anser Du att huvudmannaskapet för officersutbildningen har en stor inverkan på utbildningskvaliteten och om så är fallet, vad skulle denna inverkan bestå av?

#### 4.4 Val av respondenter med motiv

Högkvarterets grundorganisationsledning (HKV GRO) är den del av högkvarteret som utarbetar huvuddokumentet för styrningen av Försvarsmaktens förband och skolor. Man har också ansvar för

---

<sup>54</sup> Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet (Fö 1996:07) SOU 1998:42, *Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, sid 42.

<sup>55</sup> Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående Försvarshögskolan i det nya försvaret*, kapitel 13, sid 3 av 7

bla. uppföljning av kvalitet och produktivitet i grundorganisationen. Målsättningen är bla. att rätt prioritera uppdrag och att det finns balans mellan uppgifter och resurser. HKV GRO hanterar också alla utbildningsfrågor i syfte att bättre kunna styra och samordna olika utbildningsuppdrag. Här utarbetar man även hur det framtida utbildningssystemet i Försvarsmakten skall vara utformat. HKV GRO är sammanhållande för allt arbete som sker i högkvarteret avseende utbildningssystem, utbildningsmetoder mm.<sup>56</sup>

För att få en insikt i denna del av Försvarsmaktens enligt resonemanget i kapitel 4, har jag valt chefen för HKV GRO och på densammes initiativ, hans ställföreträdare som respondenter: Generallöjtnant Bengt-Arne Johansson och generalmajor Lars Frisk.

En stor del av Försvarsmaktens utbildningar bedrivs av Militärhögskolan. Denna organisation bedriver idag utbildning på tre platser: Halmstad, Stockholm (Karlberg) och Östersund. Att intervjua cheferna på alla dessa tre platser medges inte med den tidsram som finns till förfogande för uppsatsen. Jag har därför valt en av dessa som får representera MHS. För att undvika kostnader och stort tidsuttag för resor har jag valt att intervjua chefen för MHS Karlberg: Överste Jan-Axel Thomelius.

För att även få en representation från någon av Försvarsmaktens alla fack- och funktionsskolor har jag valt Örlogsskolorna. Dessa finns representerade i Stockholm och Karlskrona och bedriver utbildning av både vämpliktiga och befäl i samtliga system som används av Marinen. Nyttillträdd ställföreträdande chef för örlogsskolorna är: Kommendör Tommy Åsman som tidigare tjänstgjort vid HKV Personalstab.

Försvarshögskolan har en central roll som samordnare av utbildningen i Försvarsmakten och skall se till att utbildningen följer en s.k. "Röd tråd", huvuddelen av FHS verksamhet består i att genomföra stabsprogrammet och chefsprogrammet.

---

<sup>56</sup> Försvarsmakten, Informationsbroschyr *Högkvarteret, Ny organisation från den 1 juli 1998*, sid. 12 och 13 Försvarsmakten, Högkvarteret 107 85 Stockholm.

FHS skall givetvis representeras i en sådan här undersökning, jag har därför valt att intervjua FHS rektor: Generalmajor Karlis Neretnieks och chefen för chefsprogrammet, som är den "sista" nivåhöjande utbildning en officer kan genomföra och som har varit pilotprojekt i FHS strävan att utveckla en akademisk profil på utbildningen vid FHS, överste Berndt Grundevik.

## 4.5 Frågor med sammanställda svar

### 4.5.1 Fråga 1

- Anser Du att en skola som har en annan huvudman än Försvarsmakten kan förmedla de värderingar och förhållningssätt som Försvarsmakten står för och förmedlar till elever vid egna skolor?

Lars Frisk anser sig tro att andra än försvarsmaktens skolor kan förmedla grundläggande värderingar om utgångspunkten är att våra (FM) grundläggande värderingar inte skiljer från ett demokratiskt samhälle i övrigt men anger också vad avser det specifikt militära: "Vad skall man kalla det, militärt kårmässiga, det är klart att, det tror jag inte man kan lyfta ut".<sup>57</sup>

Berndt Grundevik anser att svaret på frågan är både ja och nej. I fallet FHS så är ju skolan till stor del bemannad med officerare, vilka representerar runt hälften av lärarkåren. Dessutom har officerare befattningar som institutionschefer. "Så länge vi bär uniform så är vi en del av FM även om vi formellt inte tillhör FM, så när det gäller FHS, i allra högsta grad kommer vi att kunna förmedla försvarsmaktens värderingar och förhållningssätt."<sup>58</sup>

Bengt-Arne Johansson säger att skolor utanför FM kan förmedla värderingar och förhållningssätt men endast under förutsättning att den aktuella skolan drivs av officerare och har en bakgrund från FM, "så kan man naturligtvis leverera samma resultat."<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Citat intervju

<sup>58</sup> Citat intervju

<sup>59</sup> Citat intervju

Karlis Neretnieks anser även han att så länge den skola som finns utanför FM har en militär organisation kan den förmedla värderingar och förhållningssätt. Neretnieks drar paralleller till andra länder som valt att ha en halvmilitär organisation för skolverksamheten och att genom att sätta en general eller amiral som chef få den kunskapskultur som erfordras. Neretnieks anser däremot att om man har en huvudman med en annan syn än FM skulle det vara till nackdel för utbildningen. ”Men att sätta en huvudman med en annan, skall vi kalla det kunskapskultur eller t.o.m. en annan kultur vad avser värdet utav kåranda, sammanhållning, nätverksbyggande, då skulle det bli illa.”<sup>60</sup> Neretnieks anser att eftersom de speciella krav som miljö och utbildning inom försvaret ställer så erfordras en specifik utbildning som måste ha en militär touche, däremot spelar det mindre roll om Försvarmakten är den formella huvudmannen eller inte, men: ”att bryta loss det från den militära kulturen det vore ett grandioöst misstag.”<sup>61</sup>

Jan-Axel Thomelius anser att eftersom utbildningen är så starkt förknippat med värderingar och förhållningssätt så kan inte någon annan skola utanför FM förmedla dessa. ”Så svaret är nej alltså, d.v.s. det måste vara FM själv som förmedlar det här.”<sup>62</sup>

Tommy Åsman menar att det finns inte någon som skulle kunna göra det bättre än Försvarmakten. Detta beroende på att vår utbildning är en inomverksutbildning som bara har en avnämare, FM. Han drar paralleller mellan polishögskolan och försvarmaktens skolor där eleven vid polishögskolan söker jobb vid en polismyndighet efter det att utbildningen är slutförd medan det bara finns en arbetsgivare i Försvarmakten. Tommy Åsman ser en risk i kårbildning med detta system: ”Det finns alltid en risk med det här, det är ju en slags kårbildning.”<sup>63</sup> Men uppger att denna problemställning får hanteras i en annan ordning.

## 4.5.2 Fråga 2

---

<sup>60</sup> Citat intervju

<sup>61</sup> Citat intervju

<sup>62</sup> Citat intervju

<sup>63</sup> Citat intervju.

- Målet med avgiftsfinansiering av officersutbildningen är att erhålla högsta möjliga kvalitet till lägsta möjliga pris. Skulle det innebära att alla utbildningar som inte är rent försvarsmaktsspecifika, såsom tex. teknik, navigation och statskunskap, principiellt skulle kunna köpas in från vilket universitet/högskola som helst?

Lars Frisk tror att man kan gå väldigt långt vad gäller outsourcing av officersutbildning. Han anser att främsta skälen till att låta en utomstående organisation stå för utbildningen är att det skulle innebära en ökad effektivitet som i detta fall är lika med en utbildning som är billigare samt har en ökad flexibilitet. Han anser dock inte att outsourcingen får innebära att FM tappar sin kontroll av utbildningen eller har möjlighet att bryta ett eventuellt samarbete: "Det får ju inte bli någonting definitivt."<sup>64</sup>

Berndt Grundevik säger sig inte se något principiellt skäl till varför man inte skulle kunna göra det. "Vi har ju så redan idag att MTI köper in en hel del kurser ifrån KTH, de köper in en hel del kurser från Linköpings tekniska universitet."<sup>65</sup> Han anser även att ett antal utbildningar kan köpas in rakt upp och ner. Grundevik ser också fördelar med ett sådant förfarande eftersom de försvarsmaktsanknutna skolorna inte behöver stå för ett mycket stort antal spetskompetenser. Detta förhållande får dock inte sättas i system på ett sådant sätt att man tappar bort den kompetens som kan anses som officersspecifik. Som officersspecifik kompetens anges utbildningen i operationer och taktik, militär strategi och vissa delar av militär teknik.

Bengt-Arne Johansson kan inte påstå något annat än att FM skulle kunna göra det. Han ser som det främsta problemet att få en sådan utbildning tillräckligt målinriktad. "Det kompliceras av att vi kan vilja läsa specifikt vissa delar, även inom de här områdena navigation, statskunskap och sånt där."<sup>66</sup> Alltså skulle bristen vara svårigheten att få en tillräckligt anpassad kurs. B-A Johansson ser också administrativa svårigheter att låta andra skolor än försvarsmaktens genomföra utbildning av officerare. Han avslutar med att säga att Försvarsmakten inte bara av ekonomiska skäl bör låta universitet och

---

<sup>64</sup> Citat intervju

<sup>65</sup> Citat intervju

<sup>66</sup> Citat intervju

högskolor genomföra utbildning utan även för att dessa kan tillföra en annan kunskap än den vi har i FM.

Karlis Neretnieks anser att viss officersutbildning i princip kan köpas från vilket universitet som helst men att han anser att det är oekonomiskt eller som han anger det, en skenbar ekonomi. Sannolikt kan utbildningskostnaderna bli lägre om eleverna läser exempelvis statskunskap eller teknik vid Stockholms universitet, men att man inte får glömma bort att officersutbildningen som FM betalar för är för att få FM:s, inte den enskildes, behov av kunskap tillgodosett. Även Neretnieks pekar på svårigheten att få innehållet i universitetens kurser styrda mot försvarsmaktens behov och att om man köper kurser som är generellt utformade så kan det ändå finnas ett behov av att komplettera elevernas kunskap gentemot FM:s behov. Om man däremot skräddarsyr en utbildning som även innehåller vissa delar av utbildning från civila skolor så är det fullt möjligt. Neretnieks menar att den tyska försvarsmaktens skolsystem till del skulle kunna vara en väg att gå: "Och jag tror vi har ett lysande exempel i Bundeswehr universitet, alltså den tyska försvarsmaktens universitet."<sup>67</sup> Där har man brutit om i kursplanerna så att dessa passar officerares behov bättre och det skulle vara en förutsättning för den svenska Försvarsmakten för att det skulle vara lämpligt.

Jan-Axel Thomelius säger att: "Den som är bäst på att utbilda och som har bäst kunskap i ett ämne skall kunna genomföra det."<sup>68</sup> Han menar att detta till del redan är i genomförande på MHS inom yrkesofficersprogrammet där man köper bl.a. metodutbildning, juridisk översiktskurs samt en del säkerhetspolitisk utbildning. Dessutom tror Thomelius att denna väg är mer kostnadseffektiv. Däremot så måste det som han benämner som militära källor hanteras av Försvarsmakten.

Tommy Åsman tycker att man skall köpa in utbildning från civila utbildningsanstalter men är tveksam till om det är möjligt vad avser ämnet navigation. "Däremot är det så att all utbildning i form av

---

<sup>67</sup> Citat intervju

<sup>68</sup> Citat intervju

matematik, teknik, statskunskap mm. mm. som bedrivs på högskolor och universitet i övrigt, det bör man utnyttja de anstalterna. Det är rationellare och professionellare.<sup>69</sup>

### 4.5.3 Fråga 3

- Skulle det vara möjligt att Försvarshögskolan övertar huvudmannskapet för alla Försvarsmaktens skolor som deltar i officersutbildningen, MHS eller andra utbildningar, eller skulle det enligt din uppfattning vara möjligt att lägga driften av FHS och MHS på entreprenad hos något annat universitet?

Lars Frisk tycker att det vore väldigt intressant och spännande att titta på sådana alternativ. Visserligen är utbildningen som bedrivs vid FHS outsourcad från FM men skolan är ju ändå en statlig organisation. Frisk anser att man under alla omständigheter måste ändra i vårt skolsystem och att detta troligen blir följden av skolutredningen och personalförsörjningsutredningen. Han tycker att det borde gå att genomföra på flera sätt men att: "Skulle man tillämpa outsourcing synsättet på vårt skolsystem så skulle man kunna tänka sig att vi har, väljer det som då är, kalla det för affärskritiskt, sådant som du strategiskt skall hålla i organisationen och resten lägger man ut på universitet och högskolor."<sup>70</sup> Detta skulle enligt Frisk vara det som ger den största flexibiliteten vilket skulle vara eftersträvarvärt.

Berndt Grundevik är övertygad om att det vore fel och djupt olyckligt att låta något annat universitet driva FHS på entreprenad eftersom utbildningen måste präglas av de värderingar och grunder som Försvarsmakten står för. Grundevik är också tveksam till om FM kan behålla kontrollen över utbildningar som bedrivs utanför FM:s regi. Detta skulle inte stå i konflikt med förhållandena vid FHS eftersom FM genom det stora antalet lärare mm. från FM utgör en slags beställarkontroll. "så fort man har uniform alltså, så tillhör man enligt mitt sätt att se det så tillhör man indirekt Försvarsmakten."<sup>71</sup> Grundevik menar också att man inför framtiden måste fundera kring vilket departement som FHS skall tillhöra om man skall erhålla examinationsrätt.

---

<sup>69</sup> Citat intervju

<sup>70</sup> Citat intervju

<sup>71</sup> Citat intervju



Bengt-Arne Johansson menar att detta inte är en möjlig lösning. När det gäller teoretisk utbildning så kan mycket läggas utanför FM men: ”Jag skulle vilja påstå det att MHS och andra delar är lika mycket en fostran som det är en ren utbildning.”<sup>72</sup> För B-A Johansson är det ingen tvekan om att huvudmannskapet skall ligga inom Försvarsmakten.

Karlis Neretnieks säger att det fullt möjligt att skapa ett system där all officersutbildning är samlad under en hatt. Han drar en parallell till den finska försvarsmakten som har valt en sådan lösning, och där den finska motsvarigheten till FHS är ansvarig för all utbildning till och av officerare. Vidare säger han att varken FHS eller andra skolor kan leva sitt eget liv och den främsta orsaken till detta är att de lägre skolstegen i försvaret till stor del handlar om utbildning som kräver att FM:s materiella resurser ta i anspråk. ”Inte ens i min vildaste fantasi kan jag tänka mig att FHS i någon sorts utvecklad form skulle ha egna fartyg, flygplan, båtar för att bedriva utbildning.”<sup>73</sup> En stor samordning mellan Försvarsmakten och de skolor som nyttjas krävs för att på ett effektivt sätt kunna nå synergieffekter i en krympande försvarsekonomi. Detta skulle innebära att en knytning till ett civilt universitet enbart skulle vara skenbar eftersom utbildningen ändå skulle ske i tillsammans med FM. Han avslutar med att säga ”Det finns ingen värre skräckbild jag kan tänka mig, att den militära officersutbildningen och FM fjärrar sig från varandra, det vore en katastrof.”<sup>74</sup>

Jan-Axel Thomelius inleder sitt svar med att titta tillbaka på skälen till att FHS organisatoriskt hamnat utanför Försvarsmakten, med krav att man för att kunna uppfylla kraven för en högskola inte kunde kvarstå som en del i FM. På frågan om någon annan, FHS eller annat universitet kan vara huvudman, säger han att det är klart att någon annan än FM kan genomföra grundläggande och fortsatt officersutbildning. ”Ingenting är omöjligt.”<sup>75</sup> Ett villkor är dock att det är Försvarsmaktens personal som genomför utbildningen. Vidare ser han att FHS skulle kunna ha huvudmannskapet men det måste vara säkerställt att det är FM som styr utbildningen. Det finns paralleller menar Thomelius, i form av bl.a. jordbruksuniversitetet som är underställt Jordbruksdepartementet.

---

<sup>72</sup> Citat intervju

<sup>73</sup> Citat intervju

Dock menar han att Försvarsmakten inte är riktigt mogna för detta ännu eftersom frågan också måste behandla funktionsskolorna. Detta skulle innebära problem vid genomförande av praktisk utbildning då den organisation som befinner sig utanför FM måste låna Försvarsmaktens materiel. Avslutningsvis gör han en parallell till polisens utbildning där man prioriterat att behålla kontrollen av polishögskolan under Justitiedepartementet samt att den lämpligaste att utbilda i väpnad strid är FM vilket skulle tala för att behålla officersutbildningen under Försvarsdepartementet.

Tommy Åsman anser inte att det skulle vara möjligt med en lösning som den framställs i frågeställningen. Orsaken skulle vara att om FHS övertar huvudmannskapet för utbildningen så hamnar den militära utbildningen utanför Försvarsmakten. Detta tycker inte Åsman är lämpligt. I denna diskussion måste även de till förbanden nära knutna funktionsskolorna tas med, "Då börjar man hamna i en situation där vi har lagt ut FM, delar av FM på entreprenad på högskoleväsendet."<sup>76</sup>

#### 4.5.4 Fråga 4

- Vad anser Du att Försvarsmakten har för kompetenser att utforma beställningar och upphandla officersutbildningar eller outsourca driften av främst FHS och / eller MHS?

Lars Frisk säger: "Om vi har kompetens, ja det har vi, det finns ingen annan som har det, men jag tror att vi kommer att behöva utveckla det, naturligtvis."<sup>77</sup> Han menar också att eftersom detta är en relativt ny företeelse i FM så måste förfarandet utvecklas. Det har bl.a. visat sig i arbetet med FORGUS, att FM är van att använda sig av kommandostyrning där man skapar en organisation som man fyller med verksamhet, istället för att genom en beställning utgå från ett verksamhetsbehov och överlämna åt någon annan att utforma organisationen. Frisk påtalar också svårigheten att snabbt byta sedan länge rotade strukturer och tänkande inom en organisation som Försvarsmakten.

---

<sup>74</sup> Citat intervju

<sup>75</sup> Citat intervju

<sup>76</sup> Citat intervju

<sup>77</sup> Citat intervju

Berndt Grundevik uppger att Försvarmaktens kapacitet som beställare, med all rätt, varit omdiskuterad. Men han anser att detta förhållande till stora delar avhjälpes genom att de officerare som arbetar på FHS får känna sig som en förlängd arm som FM:s beställare. Han drar en parallell mellan antalet människor som är inblandade på HKV respektive FHS: ”Alltså vem är HKV? Det är en vanlig fråga man ställer sig. Ja oftast är det två, ibland mer eller mindre initierade handläggare medan här på skolan vågar jag påstå att HKV i princip har 100 rätt så duktiga människor som känner till processen hur det här går till.”<sup>78</sup> Av denna anledning anser Grundevik att det skulle vara klart olämpligt att lägga utbildning på ett universitet om inte den beskrivna möjligheten till interaktion mellan FM och den aktuella skolan finns.

Bengt-Arne Johansson säger att det som Riksdagens revisorer haft synpunkter har varit den ekonomiska delen av Försvarmaktens kontroll gentemot Försvarshögskolan, vilket han anser är en befogad kritik eftersom den delen tidigare har missköts. Han säger vidare att eftersom FHS tidigare var en del av FM så fanns inte behovet av kontroll lika uttalat men att man nu skapat en särskild sektion för att lösa denna fråga. Han menar också att de ekonomiska svårigheterna som FM brottats med har gjort att man insett behovet av en relevant beställarkompetens.

Karlis Neretnieks pekar på att FM har byggt upp en stor apparat för att kunna lägga rätt beställningar men att ”Det finns ju ett ganska elegant sätt för att slippa göra det och det är ju faktiskt att se till att FHS bemannas med folk som vet vad de gör och då minskar ju behovet av att hålla på med detaljerade beställningar.”<sup>79</sup> Han exemplifierar sitt resonemang med att säga att om en beställning av en stabsmedlem skulle ges till ett civilt universitet så skulle denna omfatta motsvarande en A4 pärm i tjocklek. Följaktligen så kan beställarkompetensen vara betydligt mindre om leverantören vet vad beställaren vill ha. Detta förhållande uppnås enligt Neretnieks genom en nära symbios mellan leverantör och beställare.

---

<sup>78</sup> Citat intervju

<sup>79</sup> Citat intervju

Jan–Axel Thomelius tycker att Försvarsmakten rent generellt inte är duktiga på att leva i beställare – leverantörs förhållanden vilket skulle ha sin orsak i att det är inte inom detta område som officerare i första hand utbildas. ”Frågan är om vi skall syssla med sådant men det kanske vi måste göra.”<sup>80</sup> Thomelius ser ett ökat behov av kunskaper i att kunna utöva en beställarroll i och med att FORGUS organiseras men anser sig vara kluven i sitt förhållande till frågan.

Angående beställningar avseende officersutbildning tycker han att FM har kompetens att upphandla denna ”eftersom man vet vad det handlar om.”<sup>81</sup> En viktig del av Thomelius syn på beställningskompetens rörande officersutbildning har att göra med rätten att utöva våld, och att för att utbildningen skall följa den politiska inriktningen efter demokratiska principer tror han inte att outsourcing är en möjlig väg.

Tommy Åsman anser att FM har kompetenser att utforma beställningar och upphandla utbildningar men att han har svårt att se motiven till det p.g.a. flera skäl. Vad avser FHS och MHS så är FM i princip den enda kunden, FM är den som står för merparten av dessa skolors inkomster, 95 –98% av eleverna kommer från FM samt FM ställer kraven på produkten. Han anser att detta förhållande står i motsats till svensk högskoleförordning med dess krav på att vara fristående. ”Och sedan förstår jag inte heller vad vitsen skulle vara med det, alltså jag ser ingen vinst med det, jag ser bara förluster.”<sup>82</sup>

#### 4.5.5 Fråga 5

- Försvarsmakten uppges, i bl.a. en revisionsrapport gjord av riksdagens revisorer, anse att officersutbildningen bör bli akademisk. Vilket skulle enligt din mening vara det optimala sättet att organisera officersutbildningen, med avseende på huvudmannaskap och organisationstillhörighet, för att uppnå en akademisering?

Lars Frisk anser att eftersom akademisering är ett kvalitetstänkande så är det självklart att FM måste gå i den riktningen. När ett sådant beslut tas måste man ställa sig frågan om FM själva skall bygga upp

---

<sup>80</sup> Citat intervju

<sup>81</sup> Citat intervju

ett universitet eller om det är bättre att outsourca. ”Då måste man ställa sig frågan, skall vi själva bygga upp ett universitet, det kan man ju faktiskt ifrågasätta om det är mest optimalt att göra på det viset när man börjar se notan.”<sup>83</sup> Frisk ser fördelen med att bedriva utbildningen i egen regi eftersom man kan skraddarsy utbildning och göra avkall på vissa krav som finns i högskoleförordningen. Utifrån kvalitetsaspekten tycker han att om man tillämpar delar av högskoleförordningen tillsammans med Försvarsmaktens eget system för kvalitetskrav, den s.k. GROV,<sup>84</sup> erhåller man sammantaget en högre kvalitet än vad högskoleförordningen ger. Frisk menar att ett första steg kan vara att organisera ett försvarsgymnasium under förutsättning att det står under försvarsdepartementet. Om en sådan skola inte skulle lyda under FöD utan utbildningsdepartementet så ser han ingen självklarhet i att ha kvar FHS utan att i så fall outsourca skolan till en annan statlig myndighet / skola.

Berndt Grundevik anser att det man försöker göra på FHS, att skapa en egen struktur som bygger på två olika värden, dels den akademiska värden, dels den värld som officerstillhörigheten medför, att dessa två faktorer kan skapa en oslagbar nisch. ”Jag tror det finns mer saker som förenar i vår kultur än som icke förenar.”<sup>85</sup> Grundevik menar att det finns vissa kulturkrockar men tror att ihopkopplingen av militärt och civilt är lyckosam. Detta skulle bl.a. bero på han inte tror att de akademiska högskolorna har kommit lika långt som Försvarshögskolan ur en pedagogisk synvinkel.

Grundevik anser att den struktur som den militära utbildningen är på väg att få nu är rätt väg att gå, med en egen profil som är kopplat till det som är officersspecifikt. Skälet till detta skulle vara att det är svårt att jämföra officerare med andra utbildningsgrupper i ett kulturellt perspektiv.

Bengt-Arne Johansson syn på denna fråga stämmer överens med det yttrande som FM lämnat nyligen. Den består i att det skall finnas en poängsättning och att utbildningen skall bedrivas på vetenskaplig grund. Om FHS skall bli en högskola enligt högskoleförordningen så måste man, enligt B-A Johansson, använda sig av samma modell som Jordbrukshögskolan som finns kvar under

---

<sup>82</sup> Citat intervju

<sup>83</sup> Citat intervju

<sup>84</sup> GROV, GRund Organisations Värdering, ett system för kvalitetsutveckling av organisationer inom FM.

<sup>85</sup> Citat intervju

Jordbruksdepartementet. Det är viktigt att uppdragsutbildning är möjlig även i framtiden, detta anser han är ett grundkrav.

B-A Johansson tycker inte att det är lika viktigt med examinationsrätt vid MHS men att utbildningen skall vara poängsatt. Kontrollen av poäng mm. kan göras av FHS eller med hjälp av ett civilt universitet eller en högskola. Det viktigaste, enligt Johansson, är att kontrollen över skolan finns hos Försvarsdepartementet. "Så jag menar att det är viktigare att vi har en kontroll över den där utbildningen och dess innehåll etc. än det är med akademisering i sig."<sup>86</sup>

Karlis Neretnieks tycker inte att frågan är helt okomplicerad. En del i detta beror på att ordet akademisering hamnat i vanrykte. Akademiseringen är enligt Neretnieks ingen nyhet, redan 1872 skrevs i målsättningarna för krigshögskolan att undervisningen skall vila på vetenskaplig grund. Detta förhållningssätt förändrades under första och andra världskriget då ett mycket stort behov av stabsofficerare och chefer gjorde att man ersatte metodutbildning. Denna "fyrkantiga" utbildning har haft en negativ inverkan på FHS under 50- och 60- talet. Nu anser Neretnieks att man på rätt väg igen "Egentligen återgår vi bara till 1872 års modell."<sup>87</sup>

Neretnieks väljer att dra paralleller till sjuksköterske-, läkar- och civilingenjörs-utbildningen, vilka är att betrakta som yrkesakademiska. Dessa utbildningar beskrivs som en gedigen vetenskaplig grund och en förmåga att tillämpa den praktiskt. Han anser att också den grundläggande officersutbildningen måste vara poänggivande och att man någonstans under de lägre stegen av officersutbildning bör få tillgodoräkna sig en kandidatexamen och att chefsutbildningen minst bör betraktas som en magisterutbildning. Med ett sådant system är det lättare att utveckla utbildningen och få acceptans från högskoleverket och politiker. "Man skall inte komplicera det, alla byggstenar finns. Det är bara att bygga ihop det."<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Citat intervju

<sup>87</sup> Citat intervju

<sup>88</sup> Citat intervju

Jan-Axel Thomelius påpekar att ordet akademisering är ett uttryck som inte bör användas eftersom det har en negativ värdeklang och förknippas ibland med någon form av flumverksamhet. Om akademisering innebär att hålla hög kvalitet och uppnå högskoleverkets examensrättskrav stöder han det. Han anser att precis som med allt annat kvalitetsarbete inom Försvarmakten så skall utbildningssystemet ha hög lärarkompetens och bra infrastruktur samt att FM skall organisera utbildningen så att den har ansvaret för den egna kämverksamheten. Thomelius skulle gärna se att man tydligare kombinerade den militära utbildningen med akademiska behörigheter eftersom han har känsla av att Sverige troligen är det enda landet som inte har denna koppling. Detta skulle "vara en fjäder i hatten" och stärka officerama ställning i samhället. Den akademiska utbildningen skulle också ge ett bra avstamp om officerare vill kariärväxla, vilket dock inte får vara huvudskälet.

"Om vi menar med att gå mot en hög kvalitet och uppfylla högskoleverkets kriterier, ja det är alldeles uppenbart men fortfarande organisera officersutbildningen inom Försvarmaktens ram på ett eller annat sätt, eller inom FM:s huvudmannaskap."<sup>89</sup>

Tommy Åsman tycker att frågan är svår. Han anser att Försvarmaktens utbildning är lika akademisk som det mesta inom högskole- och universitetsvärlden. Han ser problemet som att det för FM:s utbildning endast finns en avnämare, Försvarmakten. Den konflikt som uppstår med högskoleförordningen går att hantera genom samma undantag som Lantbrukshögskolan har, vilken ligger under Jordbruksdepartementet. Åsmans uppfattning är att detta sätt att organisera utbildning i allmänhet inte ses med blida ögon av politiker.

Den stora risken, enligt Åsman, är att om officersutbildningen läggs under Utbildningsdepartementet så tappar Försvarmakten kontroll och stymöjligheter. Han jämför med Polishögskolan där man av sagt sig de akademiska kraven och ambitionerna p.g.a. att man vill behålla Polishögskolan under Rikspolisstyrelsen.

---

<sup>89</sup> Citat intervju

Eftersom all officersutbildning, enligt Åsman, bör hänga ihop så innebär det att även funktionsskolorna bör omfattas av akademiseringen. Detta skulle kunna utgöra ett problem: 'Du har leasat ut en del av Försvarsmakten utanför Försvarsmakten för att lösa något åt Försvarsmakten som egentligen FM är bäst på att lösa. Och då frågar man sig ju, vad var det för vits med det?'<sup>90</sup>

#### 4.5.6 Fråga 6

- Anser Du att huvudmannskapet för officersutbildningen har en stor inverkan på utbildningskvaliteten och om så är fallet, vad skulle denna inverkan bestå av?

Lars Frisk tror inte att kvaliteten är kopplad till huvudmannskapet utan att den kopplingen istället finns i synen på den s.k. akademiseringen. 'Det är viktigare än huvudmannskapet.'<sup>91</sup> Frisk tror också att Försvarsmakten får betala mer för FHS än man behövt om man köpt utbildningen från Stockholms universitet. Frisk drar paralleller till Storbritannien där tex. Kings College har ansvar för rent militär utbildning. Han konstaterar att vi i Sverige inte ens börjat tänka i dessa banor medan man i Storbritannien har ett helt annat synsätt.

De främsta orsakerna till att använda sig av outsourcing är, enligt Frisk, att få flexibla organisationer, rationalitet och billigare lösningar. Han poängterar dock att outsourcing inte alltid är rätt väg. Det måste finnas marknadskrafter inom det aktuella området.

Berndt Grundevik tror att Försvarsmakten och Försvarshögskolan har ett helt annat synsätt när det gäller att planera och ha framförhållning vilket skulle innebära en högre kvalitet. 'Vi har nog en annan förmåga att driva förändringsprocesser jämfört då med ett civilt universitet där förändringsprocessen kan ta oerhört lång tid.'<sup>92</sup> Grundeviks uppfattning är att man inom den civila högskolevärlden inte har samma kultur av att ta åt sig av utvärderingar och studerandemedverkan och göra något åt det på kort sikt.

---

<sup>90</sup> Citat intervju

<sup>91</sup> Citat intervju

<sup>92</sup> Citat intervju



Bengt-Arne Johansson säger att det inte är någon tvekan om att huvudmannskapet har en stor inverkan på utbildningskvaliteten. Han tycker också att FM överglänsar civila högskolor och universitet på denna punkt och att det finns en risk för en försämring av utbildningen med ett annat huvudmannskap.

En stor del i frågan om huvudmannskap, menar Johansson, är att den militära utbildningen grundar sig på etiskt väldigt svåra frågor, som i sin yttersta form handlar om att ta livet av andra människor. Detta ställer särskilda krav på huvudmannskapet att ha erfarenhet från verksamheten och ha erfarenhet av dessa svåra etiska situationer. Han tycker det finns tydliga paralleller till läkarutbildningen som till stora delar måste genomföras av andra läkare som har erfarenhet av de etiskt svåra sidorna av yrket. "Det bör alltså vara ett huvudmannskap med en tydlig militär prägel därför att annars förstår man inte vilken situation man kan hamna i."<sup>93</sup>

Han pekar också på problem man uppmärksammat i och med att FHS organiseras utanför FM vilka består av administrativa svårigheter men framför allt att kunna optimera all utbildning inom FM, eftersom man, enligt Johansson, inte kan styra FHS på ett optimalt sätt för hela FM med hänsyn till vämpliktiga och materiel.

---

<sup>93</sup> Citat intervju

Karlis Neretnieks menar att det viktigaste för officersutbildningen är att skapa attityder, personlighetsutveckla eller personlighetsfostra eleverna. Detta eftersom kraven på kunskaper och FM:s kompetensbehov ständigt förändras. Han ser också att eleverna under tiden dessa befinner sig på skolor har en något annorlunda mentalitet jämfört med hemma på förbandet. Detta innebär att utbildningen måste bygga på en växelvis användning av teori och praktik. 'Men att tro att man kan utbilda officerare för tjänst i FM utanför den militära miljön, nej det köper jag inte.'<sup>94</sup>

Jan-Axel Thomelius anser att huvudmannskapet har betydelse för kvaliteten eftersom det är ett speciellt yrke. Detta är kopplat till svårigheterna att lära sig till krigets villkor, internationell tjänst mm. 'Utbildningskvaliteten är beroende av alltså vem som egentligen utbildar, i första hand lärarens pedagogiska kompetens och deras egna miljökunskaper och det kan bara hållas inom FM.'<sup>95</sup> Thomelius menar att kämverksamheten skall hållas inom FM men det delar som finns i det civila samhället skall utnyttjas.

Tommy Åsman anser att officersutbildning hör till Försvarsmaktens kämverksamhet och att man utifrån detta bygger en försvarsmakt. Han exemplifierar med Baltikum: 'När du startar en, bygger upp en Försvarsmakt, så är det första du börjar med är utbildning av officerare. Det sista du lägger ner är utbildning av officerare. Ska man då lämna ut det till någon annan verkar något absurt.'<sup>96</sup> Han menar dock att ämnen som krigskonst, krigshistoria o.s.v. kan läsas på vilket universitet men att det vad avser tex. taktik och stridsteknik inte finns någon anledning att bygga upp parallella kunskaper i organisationer både innanför och utanför Försvarsmakten.

## 5 RESPONDENTERNAS KOMMENTARER

---

<sup>94</sup> Citat intervju

<sup>95</sup> Citat intervju

<sup>96</sup> Citat intervju

För att kunna ge ett trovärdigt intryck gentemot respondenterna har jag gett dessa möjlighet att kommentera vad som anges i intervjuvaren ovan. Detta tillvägagångssätt anges också som rimligt av Rolf Ejvegård i metodlitteraturen: "När intervjuerna är utskrivna kan man sända över utskriften till den intervjuade, så att denna får möjlighet att göra eventuella rättelser. Som intervjuare kan man ha missförstått vad den intervjuade menat".<sup>97</sup>

Tre av respondenterna har lämnat förtydliganden av sina svar. Dessa är generalmajor Lars Frisk, generalmajor Karlis Neretnieks samt överste Berndt Grundevik. Deras kommentarer redovisas nedan.

Lars Frisk:

Fråga 3: Det som i texten anges som citat nr 70 vill Lars Frisk förtydliga som "väljer ut det strategiskt viktiga och behålla detta".

Fråga 5: Det som i texten anges som försvarsgymnasium skall vara försvarsuniversitet.

Fråga 6: Meningen "Det måste finnas marknadskrafter inom det aktuella området" har kompletterats med "Det måste som regel finnas marknadskrafter inom det aktuella området, annars riskerar kostnaderna att skjuta i höjden.

Karlis Neretnieks:

Fråga 2: Det som i texten anges som citat nr 66 vill Karlis Neretnieks förändra genom att ta bort ordet "lysande".

---

<sup>97</sup> Ejvegård Rolf, *Vetenskaplig metod*, sid. 47, Studentlitteratur, Lund, 2000.

Berndt Grundevik:

Fråga 2: Kompletteras med: "sist men inte minst får vi aldrig tumma på behovet av att bidra till chefsutvecklingsprocessen med bl.a. utbildning i officersrollen. Denna utbildning kan vi inte leasa ut."

Fråga 3: Kompletteras med: "det vore djupt olyckligt att inte tillhöra Försvarsdepartementet."

I en undersökning av detta slag måste man givetvis ställa sig frågan om det verkligen skett en studie av respondenternas attityder. Risken finns att svaren i undersökningen präglas av den befattning respondenten har så till vida att man försöker att ge de rätta svaren ur den egna organisationens eller positionens intresse.

I en del undersökningar av attityder används metoden att ha ett stort antal frågor som besvaras under relativt kort tid. Denna metod anser jag inte skulle vara trovärdig i detta sammanhang. Den främsta anledningen till detta är att det just är strategiskt placerade personer som undersökningen bygger på och att genomföra något annat än djupintervjuer med dessa tror jag inte skulle medföra att man får det intresse eller relativa öppenhet som jag ändå anser återfinns i svaren.

Man kan också ifrågasätta om respondenterna skulle ta sig tid att "fylla i" ett frågeformulär utformad som en enkät, men framför allt så anser jag att den valda intervjumetoden gett mig en god möjlighet att själv värdera trovärdigheten i svaren och, kanske ännu viktigare, känna av "stämningen" under intervjun.

En intressant uppfattning hos flera av respondenterna är att utbildaren måste "äga" den materiel som används i utbildningen. Detta skulle i så fall tala emot en utveckling där utbildning bedrivs på det billigaste sättet i förhållande till kvaliteten. Här kan man kanske se att det finns en uppfattning att officersutbildningens utformning även i framtiden måste vara utformad på ett likartat sätt som idag, vilket skulle innebära relativt klart avgränsade block av teoriutbildning kontra praktikutbildning, med liten kontakt med andra än FM:s egna skolor. Om utformningen av officersutbildningen i framtiden istället skulle anta en mer individanpassad utformning, vilket nämns av en av respondenterna, så skulle det troligen vara lättare att i större utsträckning låta skolor med andra huvudmän än FM och FöD genomföra teoriutbildning.

I de flesta av svaren i undersökningen kan man utläsa en rädsla att FM inte har full kontroll av utbildningen och kan styra den men att man ändå anser att FM har en i stort sett tillräcklig kompetens att upphandla / outsourca officersutbildning. En organisation som har kompetens att genomföra

upphandling torde inte ha några problem med att kunna styra utbildningen på det sätt som är det optimala för organisationen, varken ur ett ekonomiskt och innehållsmässigt perspektiv. Detta stöds också av den rapport som riksdagens revisorer presenterat, där man pekar på att förhållandet mellan Försvarshögskolan och Försvarmakten till stor del präglas av informella kontakter. Detta styrks också av det svar Karlis Neretnieks ger där han menar att beställaren inte behöver ha en omfattande beställarkompetens om leverantören besitter dessa kunskaper. Ett sådant förhållande är både positivt och negativt. Å ena sidan underlättar det för beställaren om denne inte behöver lägga stora resurser på att utforma och kontrollera beställningar. Det finns också en möjlighet för leverantören att snabbt reagera på förändrade omvärldskrav på utbildningen. Å andra sidan sätter man kravet på att det skall råda affärsmässiga förhållanden mellan leverantör och beställare ur spel med ett sådant förfarande.

De uppfattningar som framkommit under intervjuerna kan vara en av anledningarna till att arbetet med att akademisera FHS, enligt min uppfattning, går relativt långsamt.

En fråga som inte behandlats i denna uppsats är vad som skulle kunna benämnas som 'insourcing'. Detta skulle gå ut på att Försvarmaktens skolor i betydligt större utsträckning säljer utbildning till andra intressenter än den egna huvudmannen vilket skulle kunna exemplifieras med att FM bedriver ledarskapsutbildning åt Polishögskolan eller att vissa utbildningar i säkerhetspolitik genomförs åt Stockholms universitet. En sådan utveckling skulle enligt mitt sätt att se det, vara av godo för FM. Redan idag studerar några civila elever och forskare vid FHS, vilket jag uppfattar som positivt, och dessa ger ett i många fall bredare perspektiv på utbildningen. Som Lars Frisk dessutom påpekar, så borde det inte vara någon skillnad i grundläggande värderingar och attityder i ett demokratiskt samhälle vilket borde medföra att man skulle kunna uppnå det som Berndt Grundevik talar om, en egen struktur byggande på två stycken olika värden, den akademiska och den militära.

Ovanstående resonemang skulle innebära att huvudmannens betydelse för utbildningens utformning, kvalitet och kostnader framtiden minskar och att behovet att kunna värdera, beställa, utforma och genomföra utbildningar i stället ökar.

## **7 ANALYS OCH SLUTSATSER**

Ämnesvalet är aktuellt och intresserar de utvalda personerna eftersom samtliga ställt upp på intervju med relativt kort varsel och svaren har präglats av ett, i mitt tycke, stor öppenhet. Svaren har i de flesta fall varit omfattande vilket tyder på att respondenten tidigare funderat kring liknande frågeställningar.

Jag anser att den institutionella teorin stöds av min forskning. Detta bygger jag framför allt på följande:

- En utveckling mot att andra än FM är huvudman för officersutbildning måste vara accepterad på olika nivåer i organisationen. Svaren i min undersökning tyder på att så inte är fallet, även om en av respondenterna tror att man kan driva outsourcing mycket långt.
- Samtliga respondenter anser att det är en förutsättning att officersutbildningen organiseras under FöD för att FM skall kunna bibehålla kontrollen och inriktningen. Man kan därför ifrågasätta om FM verkligen nyttjar officersutbildningen som ett instrument för att kunna nå de uppsatta målen utan att den istället blir en struktur som framför allt speglar Försvarmaktens normer och värderingar.
- Om en utbildning organiseras med annan huvudman än FM så är det respondenternas uppfattning att denna måste vara bemannad med officerare d.v.s. det som i teorin beskrivs som att bestämda rutiner och arbetsmönster blir värden i sig vilket i detta fall skulle försvåra för FM att nå sina mål vilket skulle kunna vara en effektivare officersutbildning.
- Svaren tyder på att FHS betraktas som en militär skola även om den har en annan huvudman än FM. Detta skulle kunna innebära att respondenternas uppfattning, särskilt de som tillhör nivå G, har haft ett visst genomslag i hela den militära organisationen. Detta kan kopplas till teorin som menar att det organiserade livet inte kan övervinna de hinder som finns på grund av olika regler och värderingar som organisationen "lagt sig till med".

Outsourcing kan vara ett alternativ för sådan utbildning som inte är försvarsmaktsspecifik. Dock anser några av respondenterna att sådan utbildning som inte är försvarsmaktsspecifik men genomförs av fack och funktionsskolor är svår att bryta ut.

Huvudmannskapet anses kopplat till att framför allt kunna bibringa eleverna värderingar och attityder som anses gälla inom officerskåren. Detta skulle i så fall innebära att kvalitetskraven kan uppnås på skolor eller utbildningar som inte har FM som huvudman.



Få respondenter tar upp outsourcing ur ett ekonomiskt perspektiv utan vill i så fall hellre öka möjligheten att kontrollera och styra de skolor som redan idag bedriver officersutbildning.

Synen på outsourcing av utbildning skiljer sig något åt beroende på vilken nivå eller organisation man tillhör. Jag uppfattar att respondenter tillhörande nivå G är mer positiva till outsourcing än de som tillhör nivå 1. En gemensam punkt hos samtliga respondenter är dock rädslan över att förlora kontrollen och möjligheten att styra officersutbildningen.

Flera av respondenterna kopplar behovet av försvarsmaktsspecifik materiel som en försvårande omständighet för att kunna låta någon annan huvudman än FM eller FöD bedriva officersutbildning.

Synen på beställarkompetens präglas av att FM innehar denna kompetens men att den är koncentrerad till att kunna sätta upp målsättningar för utbildningen medan de ekonomiska kompetenskraven hos beställaren FM anses vara begränsad.

Att döma av ovanstående resultat drar jag den sammanfattande slutsatsen att outsourcing av officersutbildning, eller att låta den ha någon annan huvudman än Försvarsmakten, eller i vissa fall försvarsdepartementet, inte är en framkomlig väg för officersutbildningen i Sverige under de närmaste åren då en sådan lösning troligen inte har förutsättningar att uppfattas som legitim av individerna som ingår i FM:

## **7.1 Framtida forskning**

För att kunna få en bredare bild av möjligheten att outsourca officersutbildning och huvudmannens betydelse för densamma skulle det vara av intresse att undersöka om de attityder hos respondenterna som redovisats i denna uppsats verkligen har stor genomslagskraft i hela organisationen.

Den i uppsatsen använda teorin menar att trots att en organisation försöker vara rationell i sitt agerande så styrs det ändå av att förändringar måste vara accepterade på olika nivåer i organisationen. En undersökning kring samstämmigheter mellan de strategiskt placerade personernas uppfattning i denna undersökning och ett större urval av officerare på alla nivåer torde vara en

intressant utveckling av ämnet. Detta skulle exempelvis kunna ske genom att de utvärderingar som genomförs vid FM:s skolor samordnas med denna forskning.

En undersökning som bygger på en undersökning av attityder hos motsvarande personer vid civila högskolor och universitet skulle kunna ge en bild av vilka möjligheter som, sett ur den institutionella teorins perspektiv, i praktiken finns till en ökad samordning av militära och civila utbildningar och där huvudmannens betydelse är liten.

Försvarsmakten har studerat hur det brittiska försvaret hanterat outsourcing av sin fastighetsverksamhet. En liknande undersökning av hur utbildningen, i fråga om huvudmannaskap, organiseras i andra länder samt vilka problem som funnits i de fall där man till större del har genomfört en sådan förändring av officersutbildningen skulle vara en naturlig utveckling av innehållet i denna uppsats.

Det skulle kunna vara av interesse att undersöka om Högkvarterets strategiavdelning, som studerar framtidens miljöer och behov för FM, väger in hur officersutbildningen och dess organisation kan se ut för att möta de krav som kommer att ställas på framtidens försvarsmakt.

En studie avseende möjligheterna att merutnyttja FM:s utbildningsresurser, framför allt för andra statliga myndigheters behov, skulle kunna ge indikationer på lösningar rörande huvudmannaskapet ur en synvinkel som på ett sätt går tvärs emot de studier som bl.a. legat till grund för de frågeställningar som gjorts i denna uppsats. Dessa har till största delen undersökt möjligheten att utnyttja civila resurser för att tillgodose FM:s behov vilket enligt min uppfattning inte får utesluta civilt nyttjande av FM:s utbildningsresurser om detta skulle visa sig gagna utbildningen.

## 8 SAMMANFATTNING

Under senare delen av 90-talet har en rad förändringar genomförts vad avser utbildningen av och till officerare i Sverige. Samtidigt har det skett en ökad användning av s.k. outsourcing inom statlig och kommunal verksamhet, kanske främst inom vård, fastighetsförvaltning samt drift underhåll av olika produktionssystem.

Inom Försvarsmakten har under samma tid ett ökat intresse för outsourcing kunnat skönjas för att på detta sätt kunna erhålla bättre eller likvärdig kvalitet på olika varor och tjänster till lägre kostnad. Detta har utgjort motivet för undersökningen.

Eftersom flera undersökningar gjorts av outsourcing ur ett rent ekonomiskt perspektiv tar denna uppsats sitt avstamp i den institutionella teorin som, kortfattat beskrivet, menar att organisationer strävar efter att vara rationella och effektiva men som hindras i dessa strävanden av olika sociala och kulturella mekanismer. Detta skulle enligt teorin vara ett hinder för att uppnå eftersträvd rationalitet och effektivitet.

Utifrån denna utgångspunkt har jag valt att undersöka attityden till outsourcing hos ett antal utvalda, personer med strategiskt inflytande inom Försvarmakten och Förvarshögskolan. I uppsatsen beskriver en undersökning av officersutbildning som eventuellt utsätts för outsourcing och som av många kan betraktas som en "helig ko". Jag har också studerat vem som i realiteten kan vara huvudman för officersutbildning.

Undersökningen har genomförts genom kvalitativa djupintervjuer med de utvalda respondenterna där frågeställningarna har sin grund i slutbetänkandet från utredningen om Försvarmaktens skolverksamhet: "Försvarmaktsgemensam utbildning för framtida krav" samt "Riksdagens revisorers förslag angående Förvarshögskolan i det nya försvaret".

Slutsatserna belägger teorins ståndpunkter och ger förslag på ytterligare forskning i ämnet.

## 9 KÄLLFÖRTECKNING

Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum: *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. 2:a upplagan. Liber Ekonomi, Malmö, 1998.

Andersson Jörgen, Axing Per-Erik, Paulsson Hans-Olov, *Outsourcing*. B-uppsats under framtagning vid FHS MI 2001.

Berglund Sanna-Kaisa, Rydbrink Anna, *Relationer i utveckling – en fallstudie av ett outsourcingpartnerskap*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Umeå universitet. 2000-05.

Dahlgren Lars, Larsson Gerry, Starin Bengt, Styrbom Sven, *Från upptäckt till presentation*, Studentlitteratur, Lund, 2001.

Ejvegård Rolf, *Vetenskaplig metod*, andra upplagan, Studentlitteratur, Lund 2000.

Fememo Ivar, *Skola på entreprenad*, Civilen, Halmstad 1992.

Förslag till Riksdagen 1999/2000:RR10, *Riksdagens revisorers förslag angående*

*Försvarshögskolan i det nya försvaret,*

<http://www.riksdagen.se/debatt/9900/förslag/rr10/RR100001>. 2001-01-26.

Försvarsmakten, *H Pers 1997*. Militära servicekontoret. Stockholm, 1997.

Försvarsmakten, Informationsbroschyr *Högkvarteret, Ny organisation från den 1 juli 1998*.

Försvarsmakten, Högkvarteret 107 85 Stockholm.

Försvarsmaktens skrivelse, *Utredningar ang. Försvarsmaktens fastighetsverksamhet*, datum:

2000-09-26, beteckning: 13 900: 72995

Gustavsson Leif, *rapport från konferens om "Outsourcing"*, Artikel i Navet nr 1 2001, City Tryck, Karlstad 2001.

Hällgren Thomas, Hilborn Ingegärd, Sandström Lena. *Kommunala driftsentreprenader*. Svenska kommunförbundet och kommentus förlag 1997.

Holmström Nancy, *Företagsekonomi, från begrepp till beslut*, tredje upplagan, Bonniers Utbildning AB, Stockholm, 1998.

<http://www.Forgus.mil.se/allm.html>, 2001-03-19, kl. 1335.

Intervju med generallöjtnant Bengt-Arne Johansson. 2001-03-09.

Intervju med generalmajor Karlis Neretnieks. 2001-02-28.

Intervju med generalmajor Lars Frisk. 2001-03-15.

Intervju med kommendör Tommy Åsman. 2001-02-20.

Intervju med överste Berndt Grundevik. 2001-02-20.

Intervju med överste Jan-Axel Thomelius. 2001-02-27.

Lobalk Berndt, Insändare i Dagens Industri, sid. 4. 2001-02-14.

Olofsson Sune, artikel i Svenska Dagbladet. 1997-03-06, sid. 10. <http://www.medicarkivet.se>.  
2001-02-19, kl 1430.

Personalförsörjningsutredningen, SOU2001:23

SOU 1998:42, Slutbetänkande från Utredningen om Försvarsmaktens skolverksamhet,

*Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav,*

<http://forsvar.regeringen.se/propositionemm/sou/pdf/sou98>. 2001-01-24.

Stjernkvist Lars, Andersson Dan, Micko Lena, Ove Elf, Insändare i Dagens Industri, sid. 4. 2001-02-14.

## **9.1    Figurförteckning**

Figur 3-1: Figuren beskriver studiens arbetsgång.

## PERSONFÖRTECKNING

### ***1.1.1   Generallöjtnant Bengt-Arne Johansson***

Chef för enheten för grundorganisationsledning.

Generalmajor Bengt-Arne Johansson är chef för enheten för grundorganisationsledning i Högkvarteret. Han kommer närmast från befattningen som ställföreträdande chef för Grundorganisationsledningen i Högkvarteret. Bengt-Arne Johansson har tidigare tjänstgjort vid bland annat KA 3, Militärhögskolan, Kustartilleriets skjutskola samt i Förvarsstaben. Han är född 1943, blev fänrik 1969 och generalmajor 1997.

Intervjun genomfördes 2001-03-09 på B-A Johanssons tjänsterum.

### ***1.1.2   Generalmajor Karlis Neretnieks***

Rektor för Försvarshögskolan

Generalmajor Neretnieks har tidigare tjänstgjort som bl.a.:

Officer vid Kunglig Södermanlands Regemente, lärare vid pansartruppernas Kadett- och Aspirantskola , elev vid Haerens stabsskole i Oslo, chef för SWEDINT 1994-97.

Han är rektor för Försvarshögskolan från 1998.

Intervjun genomfördes 2001-02-28 på Karlis Neretnieks tjänsterum.

### ***1.1.3   Generalmajor Lars Frisk***

Ställföreträdande chef för enheten för grundorganisationsledning.

Generalmajor Lars Frisk är ställföreträdande chef för enheten för grundorganisationsledning i Högkvarteret. Lars Frisk kommer närmast från befattningen som stabschef vid Norra Militärömrådesstaben. Han har tidigare tjänstgjort bland annat vid T 3, Krigsskolan i Karlberg, Upplands regemente, Norrlands trängregemente samt i Arméstaben. Lars Frisk, som är född 1950, blev löjtnant 1972 och generalmajor 1998.

Intervjun genomfördes 2001-03-05 på Lars Frisks tjänsterum.

#### **1.1.4 Överste Jan-Axel Thomelius**

Chef för Militärhögskolan Karlberg.

Överste Thomelius har tidigare tjänstgjort som bl.a.:

Bataljonchef vid KA1 i Waxholm, Sektionschef vid Kustartillericentrum.

Intervjun genomfördes 2001-02-27 på J-A Thomelius tjänsterum.

#### **1.1.5 Kommendör Tommy Åsman**

Stf chef för Marinens Örlogsskolor.

Kommendör Åsman har tidigare tjänstgjort som bl.a.:

Fartygschef, divisionschef för patrullbåtsdivision och chef för helikopterdivision. Han har varit stabsmedlem vid Sydkustens Marinkommando, chef för tredje ytstridsflottiljen samt vid högkvarterets personalstab som chef för personalplaneringen.

Intervjun genomfördes 2001-02-20 på Tommy Åsmans tjänsterum.

#### **1.1.6 Överste Berndt Grundevik**

Chef för Försvarshögskolans chefsprogram.

Överste Grundevik har tidigare tjänstgjort som bl.a.:

Infanteriofficer vid Livgardesbrigaden / Svea livgarde, officersexamen från Karlberg 1981.

Elev vid Chefsprogrammet 1992-1994, ställföreträdande brigadchef, FN bataljon i Sinai och Cypern samt tjänstgjort som adjutant åt arméchefen 1995-1996.

Intervjun genomfördes 2001-02-20 på Berndt Grundeviks tjänsterum.