

KOMPETENS I CENTRUM

Förändring
genom
öppenhet



Introduktion	5
Tryggheten kommer av utveckling i jobbet	7
Samverkan tar vid efter MBL-kulturen	10
Mer lönsamt med glada och delaktiga medarbetare	14
Civilanställda och militärer har samma rätt till utveckling	17
Katalysator för lokal utveckling	20
Möt personalen utan ombud	21

Introduktion

KOMPETENS I CENTRUM är en satsning på att främja ett gott arbetsklimat inom Försvarsmakten genom att ändra på organisationskultur och genom ett strukturerat sätt att arbeta med både individens och arbetsplatsens utveckling.

Till bakgrunden hör att Försvarsmaktens personal traditionellt varit tudelad mellan å ena sidan militär, å den andra civil. En tydlig organisation för kompe-

yrkesofficerare, som ansetts självklara sedan länge, ifrågasätts och omprövas. Många chefer som ytterst ska ansvara för hur de nya verktygen för samverkan används har militära tjänster.

Kompetens i Centrum ska enligt ledningens och fackens gemensamma uppfattning vara den degel i vilken Försvarsmaktens civila och militära kulturer smälts ihop till en gemensam kultur. Därigenom

Utvecklingsrådet utgår från att andra arbetsgivare, inte minst inom den statliga sektorn, kan lära något av de erfarenheter som vinnas i Kompetens i Centrum.

tensveckling och karriär har länge gällt för den militära personalen medan civilanställdas utveckling i arbetet ofta kommit i skymundan.

Arbetet med Kompetens i Centrum leder till förändringar avseende till exempel denna och liknande obalanser. Det sker dels genom insatser med de civilanställda som målgrupp: Lokala kompetensgrupper har inledningsvis inrättats vid samtliga förband, chefer utbildas för att hålla arbetsplatsträffar och utvecklingsamtal.

Kulturförändringen sätter även spår i den "militära delen" av organisationen. Den omfattande satsningen på kompetensutveckling bland civilanställda leder till att även rutiner och system avseende

stöder kompetensarbetet försvarets omvandling från ett invasionsförsvar med tonvikt på "råstyrka" till ett insatsförsvar, med såväl internationella som civilt understödjande uppdrag, som präglas mer än tidigare av "hjärnkraft".

Denna omvandling sker samtidigt som en hård budgetprövning bland annat resulterat i omfattande förbandsnedläggelser och kraftiga strukturförändringar.

Utvecklingsrådet utgår från att andra arbetsgivare, inte minst inom den statliga sektorn, kan lära något av de erfarenheter som vinnas i Kompetens i Centrum. Denna rikstäckande satsning omfattar nästan 9 000 civilanställda i Försvarsmakten som utgör cirka 40 procent av medarbetarna inom myndigheten.



MONICA RÅDTH

Tryggheten kommer av utveckling i jobbet

Statens kaka kan fortfarande vara för liten, säger Monica Rådth som arbetar med support på Försvarsmaktens e-post vid RAB, Redovisningsavdelning Bergslagen, i Örebro, men hur säker den är hänger samman med hur utvecklande arbetet är.

Även om civilanställda inom Försvarsmakten återfinns i de mest skiftande miljöer kan man säga att Monica Rådth på flera sätt är typisk för dem som kommer att arbeta inom det nya försvaret:

- Hon arbetar med drift av Försvarsmaktens e-post. I det nya försvaret som utmärks av hjärnkraft mer än råstyrka spelar ny informationsteknik en nyckelroll.
- Hon är 28 år och kvinna. Försvarsmakten behöver rekrytera nya, yngre medarbetare framöver och vill locka fler kvinnor.
- Hon är civilanställd. När Försvarsmaktens organisation skärs ner är det till större del den militära än den civila personalen som minskas.
- Hon har ett utvecklande arbete, något som Försvarsmakten deklarerat att allt fler anställda ska kunna ha.

Monica Rådth tränar styrka och motionslöper, går på Friskis & Svettis och älskar mat.

– Kanske är det därför jag är så motiverad att träna...

BÅDE SPÄNNANDE OCH TRYGGT

Hon tillbringar tillsammans med åtta arbetskamrater vardagen vid TNS-avdelningen vid Redovisningsavdelning Bergslagen (RAB), ett förband beläget i Örebro. För fyra år sedan var hon nyexaminerad systemvetare efter ADB-utbildning i Örebro.

– Jag sökte mig till två företag som verkade kul, säger Monica Rådth. Det ena var Ericsson och det andra var RAB. Jag kom hit efter ett vikariat vid Ericson.

– Innan jag började vid försvaret tyckte jag att det var lite coolt, men nu tycker jag däremot att det är spännande, intressant och omväxlande att delta i teknikutvecklingen och jag upplever att det finns trygghet i jobbet.

Monica Rådth tycker att hon fick en bra start. Hon blev omhändertagen från början, fick introduktion på arbetsplatsen och utbildning för arbetsuppgifterna.

– Man hör ju annars om konsulter som blir inslängda i projekt på en ny arbetsplats.

– Jag märker också, om jag jämför med studiekamrater som fått jobb på andra företag, att jag har fått en bättre säkerhetskunskap. Det gäller rutiner för IT-säkerhet, dokumenthantering med mera.

UTVECKLING GER TRYGGHET

Att Monica Rådth har stannat vid RAB beror bland annat på tryggheten. Det visade sig finnas utveckling inbyggd i jobbet. Det är detta som hon uppfattar som tryggheten. Hon gör en nytolkning av talesättet ”Statens kaka är liten, men säker”:

– Statens kaka är liten – vilket i och för sig är ett problem för krasst sett är det lönen som lockar yngre att söka sig till ett jobb – men säker i den meningen att man får utvecklas i sin yrkesroll.

– Det finns väl ingen anställning någonstans som kan räknas som helt trygg idag, säger hon. Men sedan jag kom hit har vi arbetat med att utveckla de tekniska systemen och eventuellt står vi inför ett större byte av programvara. Då blir det ett race, konstaterar Monica Rådth. Det är den utvecklingen i yrkesrollen som ger trygghet.

Ö-RÅD GER DELAKTIGHET

– Samtidigt måste man vara öppen för förändringar. De kan innebära något positivt, fast man ofta inte tror det från början.

Det har varit flera omorganisationer under Monica Rådths tid vid RAB. Hon säger att även om TNS-avdelningen varit relativt förskonad kan hon se att tidigare förändringar utmärktes av att högre chefer bestämde i allt väsentligt.

Nu, under det senaste året, har förändringsarbetet haft ett underifrånperspektiv och präglats av att alla både kunnat följa med i och påverka utvecklingen.

– Den här gången har det varit ett team – vi kallar det ö-rådet – som har informerat om förslag som är på gång och vars deltagare man kunnat tala med. I vårt interna informationssystem har vi en dagbok. Där har ö-gruppen kontinuerligt fyllt på med information så att alla fått veta vad som är aktuellt.

– Som anställd ska man utnyttja sina rättigheter. Har man fått så bra verktyg som vi har så bör man också använda sig av dem.

NU FINNS VERKTYG

I den aktuella omorganisationen inom RAB har det också ingått att alla ska ha tillgång till möten med chefer och arbetskamrater i utvecklingssamtal och arbets-



Man måste vara öppen för förändringar. De kan innebära något positivt, fast man ofta inte tror det från början.

platsträffar. Inget av detta har varit en självklarhet för alla.

Monica Rådth, som också är jämställdhetsombud, ingår i en lokal kompetensgrupp. Den har förberett en Kick Off-dag för alla anställda och en utbildning för mellanchefer i att hålla utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar. Hon tycker att det har blivit en förändring:

– Jag tror inte att utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar var så spritt tidigare. Men nu har cheferna – vare sig de fått insikt eller ej – fått verktyg att använda, inte minst genom utbildningsmaterialet Kompetens i Centrum.

– Kunskap är viktig. Avsaknaden av utvecklingssamtal eller arbetsplatsträffar beror inte alltid på ovilja. Ofta nog är det

bara brist på kunskap som har gjort att hindren känts som oöverstigliga. För oss som är civilanställda är det viktigt att våra chefer får del av den ledarskapsutbildning som jag tror att officerare har fått i större utsträckning.

BULLER I LABBET

– Nu förekommer utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar har vi regelbundet. Uppdraget att hålla i mötena cirkulerar. Det är en bra ordning som ger mer dialog i stället för att bara chefen predikar. Den av oss som sammankallar får ta emot önskemål om ämnen per e-post. På måndag ska vi till exempel resonera tillsammans om bullerproblem i den laboratoriemiljön som vi ofta vistas i.



JOHAN HEDERSTEDT OCH HANS MONTHAN

Samverkan tar vid efter MBL-kulturen

Kompetens i Centrum introducerar samverkan som arbetsform i stället för den traditionella MBL-kulturen. Greppet tas både underifrån och ovanifrån samtidigt:

- ÖBs ord och ÖBs utsända bjuder varje förbandschef att starta ett lokalt arbete i den anda som Kompetens i Centrum ger uttryck för.
- Kompetens i Centrum ses också av de fackliga organisationerna som ett sätt att förverkliga viktiga målsättningar.

Kompetens i Centrum är en metod inom Försvarmakten för att ge innehåll åt det

centrala avtalet Samverkan för utveckling som funnits sedan 1997. Flexibla och verksamhetsanknutna former för samverkan ersätter MBL. Utvecklingssamtal, arbetsplatsträffar och lokala kompetensgrupper är verktyg i den samverkan som parterna eftersträvar i avtalet.

Efter ett noggrant förberedelsearbete inom Försvarmakten har en central kompetensgrupp, bestående av centrala fack-

liga och arbetsgivarföreträdare, rest till alla förband i landet för att sprida och förankra materialet Kompetens i Centrum.

Samtliga civilanställda har varit inbjudna tillsammans med sina chefer, civila såväl som militära. Således har alla fått höra samma budskap om arbetsgivarens och fackens avsikter med kompetensarbetet.

– Det är viktigt att synliggöra den civila personalen på ett mer tydligt sätt. Målet var därför att vi skulle se vända civilanställd inom Försvarsmakten i ögo-

defensiva och negativa förändringssignaler, har Leif Küller konstaterat vid förbandsbesöken. Kompetens i Centrum ska ses som ett försök till offensiv motbild: Försvarsorganisationen minskar. Erfarenhet och forskning visar att många i minskande organisationer far illa. De kvarvarande får klara arbetsuppgifterna. Sjukskrivningar ökar.

– För att undvika detta och stärka övergången till en ny försvarsdoktrin måste vi hålla fram kompetensutveckling som ett sätt att stärka organisationen även när den minskar.

Erfarenhet och forskning visar att många i minskande organisationer far illa. De kvarvarande får klara arbetsuppgifterna. Sjukskrivningar ökar.

nen, säger Henrietta Göbel, kompetensutvecklare stationerad i Högkvarteret. Överbefälhavaren är varje försvarsanställds högste chef. ÖBs representant i Kompetens i Centrum, överste av första graden Leif Küller, säger:

– Vi har medvetet valt att sätta en personlig prägel på våra möten med de anställda. Vi tror att budskapet vinner i trovärdighet om vi som arbetsgivarrepresentanter möter individen direkt, inte genom ombud, och om vi är öppna och erkänner svagheter. Vi tror att detta ökar förutsättningarna för de anställdas engagemang.

MINDRE MEN SMARTARE

Ett sätt att öppna sig var att inför de anställda visa en självkritisk attityd:

– I försvarsbeslutet som riksdagen tog år 2000 fanns delar som upplevdes som

GÅR I TAKT?

Leif Küller är mån om att framhålla att man från ledningens sida har närmat sig de olika förbanden med stor respekt.

– Även om det naturligtvis ser olika ut på olika håll finns det generellt bland förbandscheferna en mycket stor vilja och ambition att främja den civilanställda personalens utveckling. Det gällde för oss från Högkvarteret att övertyga dem om att vi inte skulle komma med order eller påbud uppifrån, utan som en resurs.

– Alltför många förändringsprojekt har stupat på att lokala chefer har upplevt initiativ uppifrån som fientliga intrång på deras område.

– Jag upplever att vi på den centrala nivån går i takt med dem som arbetar lokalt. Skulle vi inte göra det vore det ett misslyckande för hela satsningen.



HENRIETTA GÖBEL



LEIF KÜLLER

HÖG MILITÄR SOM DÖRRÖPPNARE

Måste det vara en överste av första graden som kommer i uniform till förbanden för att utvecklingen av civil personal ska ta fart?

– Ja, svarar Henrietta Göbel. Jag sa själv till den dåvarande civile personaldirektören att det för trovärdighetens skull inte är tillräckligt att komma ut till förbanden med en kvinnlig handläggare. I vår miljö fungerar inte det. Det är tveksamt om ens den högste civile chefen skulle räcka. Som ”dörröppnare” krävdes det en hög militär med stor legitimitet och trovärdighet.

– Den militära kulturen har som alla organisationer i olika situationer både starka och svaga sidor, påpekar Leif Küller.

– Man får inte glömma att försvaret har vissa huvuduppgifter som kräver strikt militär kompetens. Samtidigt anser jag att det skulle vara en fördel om den militära kulturen i högre grad blandades upp med civilt förvärvat kompetens. Det skulle utan tvivel gynna de förändringar som försvaret står inför.

Utvecklingssamtal ingår i systemet med den militära befodringsgången, men är på sina håll sällsynta för civilanställd personal. Detta beror antagligen på både bristande förmåga och bristande vilja bland de militära cheferna, tror Henrietta Göbel.

RÄDSLOR FÖR DET SERIÖSA SAMTALET

– Det finns en inbyggd rädsla hos både chefer och anställda, säger hon. Om en militär chef för första gången ska möta en civilanställd – som dessutom är kvinna! – har han ibland föreställningar om att han ska förhålla sig på ett visst sätt.

– Det är viktigt med feedback i utvecklingssamtal, säger Henrietta Göbel, men hur många chefer är vana att få ta emot feedback från sina underställda?

– Ja, säger Leif Küller, det kan finnas en rädsla för att släppa den lite grabbiga jargongen när man går in i samtalsrummet. En jargong är ofta ett positivt kitt i en arbetsgrupp, menar han, och det kan vara den som gör att man skrattar i jobbet.

– Samtidigt ska man som chef kunna sätta sig och föra ett seriöst samtal med sina medarbetare. Men, tänk dig den chef som riskerar att avslöja att han inte kan föra ett seriöst samtal, utan bara kan dunka i ryggen!

– I sådana här samtal är tydlighet och en struktur en styrka. Som chef vet du att du måste ta upp frågan som handlar om relationer på arbetsplatsen eller eventuella missbruksproblem. Som anställd vet du i förväg att frågan kommer så att du har möjlighet att vara förberedd.

”KRI SLÅR ALLTID GRO”

Under åtskilliga år har de civilanställdas fackliga organisationer rest krav både på kompetensutveckling åt civilanställda och på att den kompetens som finns ska göras mer synlig.

Civilanställdas karriär har ofta fått ligga i träda medan yrkesofficerarna haft förutsägbara pinnar på sin utvecklingsstege. Detta har också inneburit att mer kvalificerade civilanställda fått mindre kvalificerade militära chefer vilket naturligt nog kunnat medföra samarbetssvårigheter.

– Det är inte ovanligt att man på en ekonomiavdelning hittar högt kvalificerade civilekonomer med en mindre kvalificerad militär ekonomichef, konstaterar Mona Norström, SACO-Försvar. Detta speglar den kultur – av tradition och hävd – som hittills präglat försvaret. Ytterst hänger den samman med att fredsorganisationen i mångt och mycket liknat krigsorganisationen där av förklarliga skäl cheferna är officerare. Vi välkomnar naturligtvis den tydligare roll i Försvarsmakten som vi förstår att de civilanställda ska få spela.

Margareta Rengström, OFR-S, konsta-



MONA NORSTRÖM



MARGARETA RENGSTRÖM



HANS MONTHAN

terar att det inte är ovanligt att en lönehandläggare efter 30 år i stort inte haft någon utveckling i jobbet alls. Även Hans Monthan från SEKO ser sina medlemmars uppdrag tydligt:

– Det måste finnas utvecklingsmöjligheter även för civilanställd personal. Det brukar sägas att ”Varje soldat bär marskalkstaven i sin ränsel” – och så länge den militära personalen inte visar sig olämplig kan den stiga i graderna. Men karriären för civilanställda som servar och reparerar de stridsvagnar som militären krigar med är alltid beroende av den militära chefens åsikt, säger Hans Monthan, själv stridfordonsreparatör i Strängnäs.

Den stora poängen för facket med Kompetens i Centrum ser Mona Norström, Margareta Rengström och Hans Monthan i att projektet levererar verktyg som förverkligar intentionerna i det statliga samverkansavtalet: Kompetensanalys, individualplan, kompetensgrupp, arbetsplatsträff och utvecklingssamtal.

– Vi har velat presentera det här så att våra medlemmar känner: ”Wow, det här är ju bra!”

Hans Monthan berättar om en lokal SEKO-företrädare som efter den centrala kompetensgruppens presentation på förbundet utbrast: ”Jag har suttit och njutit hela dagen, för det här har vi talat om under flera år och nu sitter våra chefer med och lyssnar – och håller med!”



JAN JOHANSSON

Mer lönsamt med glada och delaktiga medarbetare

- Förändringsarbetet har tagit lite längre tid än vad jag hade väntat, säger Jan Johansson, personalchef vid Redovisningsavdelning Bergslagen, RAB, i Örebro. Men, å andra sidan, var därmed förankringen avklarad i förväg. Det visade sig att den förhandling med facken som gällde en ny organisation vid RAB från och med 2002 klarades av på mindre än en minut.

Förklaringen är att organisationsförändringen växte fram successivt med varje individ som aktör, stor öppenhet och en rejäl trygghet. Samtidigt som RAB skulle effektiviseras skulle ingen behöva lämna skutan.

RAB är ett tekniskt förband som sköter telefoni, e-post och Internet inom Försvarsmakten med ett hundratal anställda.

Cirka en fjärdedel är militär personal och tre fjärdedelar civilanställda. Överste Christer Svensson är chef:

- Jag har ansvar för att hantera skattebetalarnas pengar så bra som möjligt. Om vi beaktar de regler som gäller vid uppsägning med mera finner vi snart att det blir dyrare att fösa undan människor i arbetslöshet. Det kostar pengar, visserligen



CHRISTER SVENSSON

inte i min budget, men i någon annans och man måste som chef i staten försöka se saker och ting ur ett större perspektiv.

– I vårt fall behöver vi rekrytera fler IT-tekniker. I stället för att först säga upp dem som inte är IT-tekniker för att fylla på med sådana satsar jag på att utveckla dem som är anställda här och först därefter vid behov nyanställa.

– En ekonomisk aspekt på detta är att vi sannolikt får gladare och lyckligare personal än om vi hade sagt upp. Sådan personal har man mer utbyte av.

SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP

– Generellt sett är jag som militär utbildad för strid. Men, som ledare har vi utbildats i att tillämpa ett situationsanpassat ledarskap. Situationen är för stunden att

vi inte befinner oss i krig. Därmed har vi tid och utrymme för att samråda mera för att nå ett bättre resultat än vad vi hade gjort med ren ordergivning.

– Jag tror att detta synsätt är tillämpligt i alla produktionssammanhang. Det ligger en lönsamhet i människor som är delaktiga och känner sig motiverade.

FELORGANISERAT RAB

Vid RAB pågick ett kvalitetsarbete under våren 2000. När den centrala kompetensgruppen hösten 2000 introducerat Kompetens i Centrum på RAB, som ett av de första förbanden i landet, såg både ledningen och de lokala facken detta som att man fick ytterligare instrument att arbeta med för att utveckla organisationen. En friskhetsanalys genom en enkät till

samtliga medarbetare visade att många civilanställda saknade möjligheter till utveckling i arbetet samt att ungefär var femte medarbetare upplevde att arbetsbelastningen var för hög. Glädjande nog var även värdena för upplevelse av kamratskap höga.

Efter analysen satte man igång ett arbete där var och en fick fundera över och beskriva det egna arbetet och hur man utför det – kort sagt det egna process-

behovet av kompetens och utveckling i organisationen tillsattes våren 2001 en "ö-grupp" med uppgift att driva processen framåt med stor öppenhet, bland annat via intranätet och med regelbunden avrapportering till ledning och samverkansgrupp.

Nu skulle tolv viljor som representerade samtliga anställda (civila/militära, gamla/unga, kvinnor/män) försöka enas. "Ö-gruppen" blev navet i en omfattande

Vid tidigare omorganisationer har ledningsgruppen låst in sig och kommit ut med ett förslag. Nu gick förhandlingen med facket i en blink och vi kan koncentrera oss på att sjösätta den nya organisationen i stället för att kritisera den.

flödet. Detta fick ekonomiskt stöd från EU-programmet Växtkraft Mål 3.

Den bild som då växte fram visade ett felorganiserat RAB. Det förekom dubbelarbete, brister beträffande internt ledarskap samt information och kommunikation.

FÖRÄNDRING GENOM ÖPPENHET

För att skapa en partsgemensam grund att utgå från träffades ett lokalt samverkansavtal och därigenom sattes arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal i system. Utgångsläget var då att var fjärde medarbetare inte hade deltagit i arbetsplatsträff. 38 procent av medarbetarna hade inte deltagit i utvecklingssamtal. EUPengarna användes även till utbildning av mellanchefer för att de skulle klara sin förändrade chefsroll bättre.

För att arbeta vidare med att kartlägga

dialog i förbandet. Uppgiften var att sammanfatta olika åsikter till en hanterlig modell.

Konturerna av en ny organisation började snart synas. Besvärligare blev arbetet när varje individ skulle placeras på en av de nya eller förändrade organisationsrutorna. Men logiken i att sätta samman två som arbetade med likartade arbetsuppgifter, där den ene gjorde 150 procent och den andre gick på halvfart så att båda skulle kunna arbeta till 100 procent, slog snart igenom.

– Det här har varit ett ovant sätt att arbeta, säger Jan Johansson, personalchef. Vid tidigare omorganisationer har ledningsgruppen låst in sig och kommit ut med ett förslag. Å andra sidan gick förhandlingen med facket i en blink och nu kan vi koncentrera oss på att sjösätta den nya organisationen i stället för att kritisera den.



JOHAN HEDERSTEDT

Civilanställda och militärer har samma rätt till utveckling

- Försvarsmaktens personal ska ses som en helhet, säger överbefälhavaren Johan Hederstedt. Kompetens i Centrum ger verktyg i den utveckling som pågår mot det nya försvaret.

Kompetens i Centrum förbereddes och sjösattes under en tid då det på grund av budgetrestriktioner tog tvärstopp i Försvarsmaktens utbildningsplaner i övrigt. ÖB Johan Hederstedt, som tillträdde då Kompetens i Centrum redan höll på att förberedas, anser att satsningen är betydelsefull för det nya försvaret som har tonvikt på internationella och civila insatser i stället för försvar mot invasion

från öst. Det bygger i hög grad på utvecklad kompetens. Han ville heller inte avbryta samarbetet med de fackliga organisationerna som i den här frågan pågått sedan 1998.

- Vi måste se Försvarsmaktens personal som en helhet i stället för att dela upp den i en civil och en militär del. Därför har det varit viktigt att hela organisationen varit engagerad i projektet.

– Kompetens i Centrum skapar redskap och metoder som är bra för oss. I samhället i övrigt går ju utvecklingen i en rasande fart och inom försvaret måste vi faktiskt också förnya oss.

BAKGRUNDEN ÄR KRASS ENLIGT ÖB:

– Det kommer att uppstå en mycket stor brist på arbetskraft i samhället. Vi måste kunna konkurrera med andra arbetsgivare om den. Sedan är det ju så, att den tekniska utvecklingen, inte minst inom vår verksamhet, ställer mycket höga krav på kompetens.

Benägenheten att röra på sig och att tänka nytt har varit för dålig, både bland medarbetare och chefer.

Johan Hederstedt har fått reda på att det finns lokala chefer som lagt möten parallellt med den centrala kompetensgruppens förbandsbesök.

– Det är olyckligt om det är så att man inte har förstått vikten av det här arbetet, säger han och betonar samtidigt att han upplever sig ha en god, rak och öppen dialog med cheferna.

INTRESSE ÄVEN HOS OFFICERARE

Traditionellt har civilanställda upplevt att militär personal kommer i första rummet för utveckling och utbildning. Nu har Kompetens i Centrum på sina håll väckt efterfrågan bland officerare på någon liknande satsning.

– Det är intressant, säger Johan Hederstedt. Vi funderar på att skapa en utvecklingsgrupp för en liknande satsning på militär personal. Man måste se till helheten och tillämpa samma modeller för kompetensutveckling bland både militär och civil personal.

Han tror för övrigt att uppdelningen mellan civil och militär personal mer eller mindre försvinner i framtiden:

– Det finns ingen anledning att göra någon åtskillnad mellan dem med avseende på utvecklingsmöjligheter.

– Samtidigt måste man ha klart för sig att officerskåren är utbildad för att bland annat förfoga över det yttersta våldet som riket har tillgång till. Det är viktigt att de får möjlighet att utvecklas inom sin kärnverksamhet.

– Å andra sidan måste man på förbanden vara öppna för att låta den mest

kvalificerade vara chef, vare sig han är civil eller militär. En tjänst som ekonomichef ska inte vara vikt för en officer om han inte är den mest kvalificerade.

MÅSTE KUNNA RÖRA PÅ SIG

Blir det då inte många officerare ”över”?

– Jo, det kan det bli, säger Johan Hederstedt, men inom officerskåren är man van vid att göra yrkesbyten, så det problemet kan vi nog lösa.

Att det förekommer att handläggare arbetat med samma sak i trettio år ser Hederstedt som minustecknet för den civila kåren. Benägenheten att röra på sig och att tänka nytt har varit för dålig, både bland medarbetare och chefer.

Johan Hederstedt vill att Forsvarsmakten överlag ska gå på offensiven och köpa in den kompetens som finns i samhället för försvarets behov, i stället för att till exempel utbilda militära civilingenjörer:

– Vi ska ta dem som är duktiga och plocka in dem till oss!

Vi ska komma till ett system där en befattningshavare blir bedömd både uppifrån och underifrån

RÄTT ATTITYD MINSKAR RISKEN FÖR FLOPP
Risken för att Kompetens i Centrum vid uppföljningen efter ett år ska visa sig vara en flopp kommer man aldrig ifrån, säger Johan Hederstedt.

– Det går inte att bara göra en utredning och en implementering utan att följa upp den. Det måste finnas rätt attityd och rätt värderingar beträffande kompetensutveckling, utvecklingssamtal och individualplaner.

– Jag ser dessa som instrument som ska användas till att smälta samman försvarets personal till en helhet.

Som ett exempel nämner han det vitsordssystem som ingår i officerarnas karriär. Han vill införa ett personalutvecklingssystem gemensamt för all personal, både civil och militär.

– Som det är nu bedöms officerare från ett ovanifrånperspektiv. Jag hoppas – även om det säkert är en bit kvar på vägen – att vi ska komma till ett system där en befattningshavare blir bedömd både uppifrån och underifrån och att detta gäller både för civil och militär personal.

ÖPPNA CIVILA KARRIÄRER

Därmed markerar Hederstedt att han vill öppna karriärvägar för civilanställda som motsvarar officerarnas. Han ska själv se

till att försvarets från årsskiftet nya enhet för logistik och stödfunktioner, FMLOG (där de flesta civilanställda ingår) utser en kompetensgrupp som får arbeta med frågan.

– Kom ihåg att det är viktigt även för civilanställda med ”job rotation”.

FÖRÄNDRING – EN KNEPIG BALANSGÅNG
På frågan om hur mottaglig Försvarsmaktens kultur är för en sådan förändringsprocess som Kompetens i Centrum svarar Hederstedt att Försvarsmakten redan befinner sig mitt inne i den största förändringsprocessen någonsin – omställningen från invasions- till insatsförsvaret.

– Alla är inte vana att förändra och tänka nytt. Därför finns en risk att man vill behålla det gamla. Officerarna legitimerar ”krigsmakten” med sina uniformer, säger Johan Hederstedt.

– Å ena sidan ska man kunna kriga, å den andra ska vi leva i samhället och lyda under samma lagar och regler som andra. Även vi ska genomföra arbetsplats-träffar.

– Jag uppfattar att de flesta civilanställda är väl införstådda med försvarets uppgift. Men det går inte att komma ifrån att det är en ganska knepig balansgång ibland, även för en ÖB.



CLAES NORRHEDE

Katalysator för lokal utveckling

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn fördelar pengar från de centrala myndigheterna till lokala utvecklingsprojekt.

Claes Norrhede är en av dem som behandlar ansökningar om stöd för lokalt utvecklingsarbete (LUA) från Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.

Han tror att den lokala myndigheten har mest glädje av Utvecklingsrådets stöd:

– Det kan fungera som smörjolja i de lokala processerna.

– Om vi bara anlägger ett centralt perspektiv och frågar oss vilka nya metoder eller generaliserbara kunskaper som kommer fram genom att vi fördelar LUA-medel är resultatet ganska klen. De flesta är mer intresserade av att uppfinna hjulet på nytt än att ta över och utveckla någon annans hjul.

– Men lokalt kan man ofta visa resultat som vårt ekonomiska stöd har bidragit till, så konstaterar man: ”Utan LUA-medlen vet vi inte var vi skulle ha hittat pengarna...”.

– Vi tar in pengar från myndigheterna och fördelar ut dem till lokala projekt på myndigheterna. Men vi vill se att det händer något. Pengarna ska sätta fart på lokala

utvecklingsprocesser på partsgemensam grund.

Claes Norrhede betonar samtidigt att Utvecklingsrådets LUA-medel inte är till för att stärka lokala utbildningsbudgetar:

– Vi ser fortfarande alltför många som vill arrangera seminarier och rena utbildningsaktiviteter. Alltför få lyckas sjösätta ett varaktigt förändringsarbete. Jag hoppas att Kompetens i Centrum inom Försvarsmakten kommer att visa sig vara ett bra exempel på ett bestående förändringsarbete.

– Jag tycker mig se hur man i försvaret lyckas koppla samman viktiga förutsättningar för utveckling: Utvecklingsamtal, arbetsplatsträffar, individuell kompetensutveckling och utveckling av organisationen.

– Det är ett spännande projekt, bland annat för att de civilanställda alltid upplevt att all utvecklingskraft kanaliserats till militärerna. Kanske kan projektet medverka till att dessa upplevda klyftor minskar.

Möt personalen utan ombud

Även om utvärderingen av Kompetens i Centrum ännu inte är färdig är en utgångspunkt klar: Ett direkt möte mellan ledning och medarbetare ger mer förändring än ett budskap som förmedlas genom ombud.

Gerry Larsson är professor i psykologi och Tomas Sköld lärare i personalledning, båda vid Försvarets högskolan. Tomas Sköld har dessutom varit med i pilotprojektet, är en av författarna till utbildningsmaterialet och har deltagit i de resor då den centrala kompetensgruppen överlämnat Kompetens i Centrum till förbanden. Gerry Larsson ska på uppdrag av Utvecklingsrådet utvärdera satsningen på kompetensutveckling för civilanställda.

– Det ger en unik praktisk kunskap om förändringsarbete, säger Gerry Larsson.

I ett pilotprojekt inför Kompetens i Centrum utformades en preliminär modell över faktorer som påverkar ett förändrings- och utvecklingsarbete.

Grundtanken är att två förutsättningar avgör hur väl ett förändrings- och utvecklingsarbete ska lyckas:

- Ledarens förmåga att främja arbetsplatsens och den enskildes utveckling
- Arbetsplatsens och befattningens objektiva utvecklingsmöjligheter

Om till exempel de objektiva förutsättningarna för utveckling är dåliga och ledarens förmåga låg riskerar både utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar att bli

slag i luften, något man pliktskyldigast stökar över.

Om däremot de objektiva förutsättningarna för utveckling föreligger och ledarens förmåga är god kan användningen av olika instrument för utveckling leda till ett gott resultat.

Mellan dessa poler finns en mängd varianter.

Modellen har varit vägledande både för arbetet med implementering av Kompetens i Centrum och för utformningen av de frågor som samtliga civilanställda dels fått besvara vid den centrala kompetensgruppens besök och dels kommer att få besvara vid en uppföljning ett år senare.

SER HINDER OCH FRAMGÅNGSFAKTORER

– När detta material bearbetats kommer vi att kunna visa vad som befrämjar respektive hindrar utveckling och förändring i en organisation. Vi kommer därmed också att kunna hissa varningsflagg inför kommande processer, säger Gerry Larsson.

– En av de största upplevelserna då vi besökte förbanden, säger Tomas Sköld, var att se hur människor successivt under dagen började fatta hur de fina orden egentligen kan hänga ihop: Man har kan-



TOMAS SKÖLD



GERRY LARSSON

ske varit med om ett utvecklingssamtal som någon chef slarvat över, men inte förstätt sambandet med arbetsplatsträffar och andra former för samverkan enligt avtalet för att skapa ett bättre jobb.

– Jag har upplevt att deltagare börjat se ett mönster som tydliggör vad uttrycket ”lärande organisation” kan innebära på det egna förbundet. Då är det som om de vaknar upp.

Vetenskapligt uttryckt kan man tala om ”dekontextualisering” vilket innebär att ta begrepp ur sitt gamla sammanhang för att med tillskott av nya insikter göra en ”rekontextualisering”. Därmed sätter man in samma begrepp i ett nytt sammanhang och kan skapa sig en bild av vad begreppen borde kunna innebära.

GÅ INTE VIA OMBUD

Resultaten efter ettårsuppföljningen kommer under 2002. Men det finns redan lärdomar att dra anser Tomas Sköld och Gerry Larsson:

– Redan i starten förstod vi att det skulle vara klokt att inte försöka åstadkomma förändring genom att gå den tra-

ditionella vägen genom handledare eller andra ombud. Det var bättre att vända oss direkt till de berörda. Vi har därmed lyckats nå ut och direktkontakt är en metod som vi kan rekommendera till andra.

– Framgången hittills i arbetet med Kompetens i Centrum kan också hänföras till det noggranna förberedelsearbetet:

- Högkvarteret skrev i augusti 2000 ett brev som riktade sig till all civilanställd personal och dess chefer
- Förbandscheferna uppmanades att utse lokala kompetensgrupper
- De lokala kompetensgrupperna fick centralt anordnad utbildning
- ÖBs ansvarige skrev ett brev till varje förbandschef inför besök vid förbundet
- Den centrala kompetensgruppen gjorde lokala förbandsbesök i form av en kompetensdag och överlämnade symboliskt utbildningsmaterialet Kompetens i Centrum
- Förbandscheferna har i viss utsträckning haft tillgång till mentorer som stöd för chefsrollen i utvecklingsarbetet.

VILL DU VETA MER...

KONTAKTA:

ANNA FREDRIKSSON, FÖRSVARSMAKTEN
TEL: 08 788 75 49
anna.fredriksson@hkv.mil.se

ELLER:

UTVECKLINGSRÅDET FÖR DEN STATLIGA SEKTORN
BOX 164 03
103 27 STOCKHOLM
TEL: 08 402 28 30
FAX: 08 24 10 91
E-POST: info@utvecklingsradet.se
WEBB: www.utvecklingsradet.se