

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 1(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

Kompetensbeskrivning för bemanning

Rapport till LedsystemP

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 2(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

Sammanfattning

1. FM Grå mål

Studien har visat att FM grå mål inte är tillfyllest. De är kanske bra och tillräckliga som verksamhetsbeskrivningar, men de täcker inte in alla de generiska kunskapskvaliteter som också måste till för personalarbetets kravspecifikationer. Det visar jämförelsen med de djupare analyserande managementspecialister som vi direkt eller indirekt kunnat konsultera. De är inte lämpligt formulerade just som kravspecifikation i personalarbetet.

2. Sammanfattande kompetenskravsmodell

Två förslag till sammanfattande taxonomier för kompetensbeskrivningar erbjuds (i bilaga 2). Praktiska hänsyn och användarsynpunkter får avgöra vad som väljs. De framtagna modellerna tydliggör kompetenskraven för ett förband så att man ska kunna lägga olika vikt vid olika förmågor. Båda modellerna består av en överordnad målstruktur, *Living Systems*, inkluderande Timer/klocka. Under denna överordnade strukturs olika funktioner har lagts kompetenser hämtade från projektets gupparbeten och från ett antal valda managementspecialister: Elliot Jacques, Eric Albert och Marion Saumonneau. Se bilaga 2. I denna successiva komplettering med olika perspektiv blev de marginella tillskotten allt mindre. Detta garanterar en viss deklarerbar fullständighet i modellerna, en fullständighet som ska gälla förbandens kompetens. Individernas kompetens handlar sedan om urval från dessa förbandsmodeller.

3. Urval av modeller

Vidare presenteras ett betydande antal etablerade modeller från systemteori och managementvetenskap representerande olika abstraktionsnivåer, verksamhetsnära respektive förklarande och humanvetenskapliga. Dessa har dels fungerat som underlag för det förstnämnda syntesarbetet dels utgör de byggstenar i en alternativ metod utnyttjande flera modeller i sekvens. Denna metod består då i att se och analysera skillnader mellan modell och kravlista i olika omgångar. Att se skillnader är lätt, men att verifiera likheter är problematiskt.

För uppföljning och analys i efterhand är det väsentligt att ha en etablerad modell så att argumentationen för ändring kan bli tydlig och klar för alla inblandade. Med utgångspunkt från en serie av sådana jämförelser har vi värderat sammanställningen av FM grå mål och som resultat kunnat göra vissa kompletteringar. Detta förfaringssätt utgör då samtidigt en mer generell metodik för kontroll och komplettering av kravspecifikationer.

4. Metod för kontroll och komplettering

Erfarenhetsmaterial från FM tidigare kompetensstudier har värderats och i en del fall har etablerade systemmodeller kunnat tillföra aspekter som saknas. Dessa värderingsarbeten beskrivs så att de skall kunna uppfattas som en mer allmän metodik. Modellerna representerar här konsekventa abstraktionsnivåer vilket inte alltid erfarenhetsmaterialet gör. Modellerna ger därför möjlig struktur åt kravlistor

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 3(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

av olika slag. De ger också indikationer om kompletteringsbehov. Överordnade funktionsmodeller som Millers ger därtill en struktur genom funktioner som sammanfattande begrepp. Djupare orsaksmodeller används för förfining av kravspecifikationer eller för separata kompletterande avstämningar.

Dessa jämförelser har genomförts med en metodik som grundas på systemvetenskaplig standard, men som är ny för personalplanering. Metodiken består just i att se och analysera skillnader mellan modell och verklighetsbeskrivning.

5. En kunskapsteoretisk grundlag

Det finns ingen helt allmän kompetensmodell. Även våra två sammanfattande taxonomier kommer att ha begränsade giltighetsområden. Det kan konstateras som ett resultat av genomfört forskningsarbete. Kompetensmodeller och kompetenskrav är i princip lokalt anknutna med en snäv tillämpning beroende på bl a yttre miljö, inre miljö, förbandstyp och inte minst personalhandläggarens managementuppgift. Skillnaden är stor t ex mellan att definiera krav från grunden och att granska i efterhand.

6. Systemteorins tillämpning

De två grundläggande problem som belyses är:

- att strukturera och,
- att se i vilka situationer den ena eller andra strukturen är intressant.

Som allmän metodslutsats kan man vidare säga att systemteoretiska bilder kommer man främst att ha nytta av i början och i slutet av bemanningsprocessen:

- I början för att beskriva förbands krav och inte göra förbiseenden i detta.
- I slutet av processen för att testa den bemanning man preliminärt bestämmer sig för. Man kan då testa såväl förband som individer.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 4(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

Innehåll

1	FÖRSVARSMAKTENS NYA ROLL OCH BEREDSKAP	5
2	EN NY PERSONALFUNKTION	6
3	DIREKTIV FÖR EN FÖRENKLAD PERSONALFUNKTION	8
4	METOD	9
5	GENOMFÖRANDE	13
5.1	SYSTEMTEORETISKA ALTERNATIV.....	13
5.2	JÄMFÖRELSE OCH SYNTESER.....	16
5.2.1	<i>Syntes av systemteorier</i>	16
5.2.2	<i>Syntes med Miller i täten</i>	17
5.2.3	<i>Grå mål mot Miller</i>	18
5.2.4	<i>Grå mål mot de Raadt</i>	20
5.2.5	<i>Grå mål mot Jacques</i>	21
5.2.6	<i>Grå mål mot Albert</i>	22
5.2.7	<i>Grå mål mot Saumonneau</i>	24
5.2.8	<i>Grå mål i metafysiskt perspektiv</i>	25
5.2.9	<i>Test av andra målbilder</i>	26
6	RESULTAT	30
7	DISKUSSION	32
8	VIDARE UTVECKLINGSARBETE	33
8.1	PERSONALFUNKTIONER.....	33
8.2	SÄKERHETSASPEKTER.....	33
9	REFERENSER	35
10	BILAGOR	37
10.1	BILAGA 1 HR-XML, DISPOSITION.....	37
10.2	BILAGA 2 LIVING SYSTEMS "I FÖRBANDSTILLÄMPNING".....	38
10.2.1	<i>James Miller's GENERAL THEORY OF LIVING SYSTEMS</i>	38
10.2.2	<i>Millers Living systems (inklusive timer) utvecklad för bemanning av ledningsförband: ..</i>	39
10.2.3	<i>Millers Living systems (inklusive timer och grå mål) utvecklad för bemanning av ledningsförband</i>	46
10.3	BILAGA 3 S K GRÅ MÅL.....	53

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 5(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

1 Försvarsmaktens nya roll och beredskap

Det svenska försvaret kommer i stor utsträckning att arbeta på uppdrag mot Bryssel. Detta innebär ett bredare spektrum av uppgifter och en kraftfullare dynamik. Beredskapen att svara upp mot dessa krav handlar om mycket få veckor. FM har redan utvecklat en anpassad nätverkslogik ibland kallad Effect Based Approach to Operations (EBAO), där resurser och information skall kunna beställas och kombineras med en ny sorts befogenheter. Metodiken för detta arbetas nu fram av Ledsystemprojektet och dess delprojekt med följande målsättning:

- Metodiken ska kunna återanvändas gång på gång inom ramen för ett giltighetsområde,
- Den ska ge interoperabla lösningar
- Den skall vara till nytta för dem som återanvänder metodiken,
- Den ska vara förankrad i ett etablerat kunskapsområde.

LedsystT uttrycker det som att resurser och operationer skall kopplas med s k Network Centric Enabling Services. Dessa bygger på verktyg och system som också kallas middleware. Situationsanpassade system är ett etablerat begrepp. Det är med sådana som behov och tillgångar skall matchas. Dessa är inte MMI-gränssnitt och de är inte de konkreta resurserna. De är designregler, konkretare metoder och sätt att beskriva. De är inte färdiga fungerande system eller förband.

Civila standards och Natostandards används i möjlig mån både som sätt att beskriva och som normativa designregler. Global Integration Grid är en sådan. NAF och MODA är andra. Behov och även resurser uttrycks i det nu väletablerade tjänstebegreppet.

Personalfunktionerna måste nu också utvecklas in i denna nya dynamik.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 6(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

2 En ny personalfunktion

LedsystP har redan en fungerande verksamhetsprocess för sekvensen av personalfunktioner. Vad som efterlyses är nu en förenklande systematik. Bland annat skall då skapas begreppsapparater att använda i olika personalfunktioner. Området är stort, men vi måste börja med en överblick. En konkret inramning är att det handlar om kompetenser för att medverka i operationer och fredstida beredskap för dessa. Förband skall skapas. Tjänster skall erbjudas. Funktioner och roller skall fyllas. En ny personalprocess har utvecklats.

Personalplaneringens verksamheter är då i stort:

Rekrytera, utbilda, bemanna, omplacera, verka, följa upp.

Inom samtliga verksamheter och förbandsnivåer har vi:

Kravspecifikation, kriterieformulering, databasers utformning och uppdatering, matchning, gruppering, förhandling och val.

Vi har i föreliggande delprojekt begränsat oss till att studera bemanningsprocessen, men i förhoppningen att resultaten, måttligt ändrade, skall kunna generaliseras till övriga funktioner.

Bemannning är en process med automatiserade och manuella inslag och stora informationsmängder. Dess faser måste utformas avvägt så att kapaciteter av olika slag i dessa olika led inte överlastas. Handläggning i denna process kommer sedan att kräva breda kunskaper om förbandskrav samt om möjligheter och begränsningar i att uttrycka krav och kompetenser i den aktuella processen. Vidare kommer man inte ifrån en viss kunskapsteoretisk kompetens i en sådan bemanningsprocess för att uttrycka och tolka information i detta samspel av människa-maskin.

Bemanningsens verksamhetsprocess innebär sålunda:

- kravspecifikation förband i normalt militärt språk
- kravspecifikation roller
- kravspecifikation befattning
- kravspecifikation befattning i språk riktat mot aktuell databas
- beskrivning av personer och registrering i databas
- matchning av kravspec befattning mot valda databaser så att ett krav resulterar i en förtecknad mängd personer
- manuell bearbetning av svarmängden samt förhandling med utvalda
- bemanningsbeslut.

Den problematik som kan komma av att det blir konkurrens om knappa personalresurser behandlas f n manuellt. Inget hindrar dock att man som ett komplement till gällande huvudrutin använder datoriserade optimeringsalgoritmer när det blir konkurrens om personalresurserna.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 7(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

Kraven på våra olika typer av personal är ytterligt mångdimensionella och den standardisering som finns har ansetts otillräcklig. Begrepps bilden är kaotisk (år 2006) och utfallet av en bemanningsprocess blir beroende av handläggares skicklighet. Systemvetenskaplig expertis är därför tillkallad för att medverka till möjlig ordning och förenkling. Man kan då mycket grovt sammanfatta att de systemvetenskapliga bidragen kommer att handla om följande:

- Strukturer och bilder,
- Kunskap om hur sådana avbildningar kan uppfattas och användas.

Det klassiska var att befintliga kandidaters dokumenterbara s k *förmåga* stäms av mot behov att fylla förbands *befattningar*. Detta duger inte längre. Det är *kompetenser* som skall fylla *funktioner* och *roller*, det är så vi vill se det nu.

Begreppsapparaternas utveckling skall nu stärka relevansen i bemanningsprocess och kompetensbeskrivningar. Detta måste då göras med utnyttjande av och avstämning även i ett vidare sammanhang d v s mellan

- FM målformuleringar och förbandens behov,
- teoretiska kunskaper,
- verksamhetsprocessens formella krav.

Fortfarande har vi i detta en begreppsmässig struktursida och en praktisk pedagogik, att sätta handläggare i stånd att kommunicera med både person- och kravdatabaser. Handläggare måste också förstå och kunna deklarerat kvalitén i använda sökmetoder. Det senare blir då ett kunskapsteoretiskt moment, något som kan förefalla originellt för många erfarna personalplanerare.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 8(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

3 Direktiv för en förenklad personalfunktion

Låt oss citera från uppdragets initieringsdokument 2006-08-31:

1.1 Analys av uppgiften

LedsystP är det senaste delprojektet i Ledsystfamiljen. Dess uppgift är att *analysera kraven på kompetensförsörjning på kort och lång sikt med anledning av utveckling av konceptet nätverksbaserat försvar samt att tillse att humanperspektivet får eforderligt inflytande på utvecklingen*. Det skall handla om kompetens för ledning, inte ledarskap. Ledningssystemkompetens ingår inklusive teknikers kompetens. Projektet arbetar med kompetenser i förbanden och med att skapa kompetens samt med att göra det egna projektets argumentation tydlig och synlig. Jag behöver ett ord. Jag väljer ordet *C3I-kompetens* väl medveten om att det i slutet av 1990-talet kom andra mer komplicerade uttryck som skulle förefalla mer insiktsfulla.

LedsystP skall ha en slutrapportering i december 2006 med en implementerande uppföljning under 2007, kanske längre. LedsystM har redan nått resultat i stor omfattning: som inventering av befintlig ledningssystemkompetens, som kravspecifikationer och som kompetensförsörjningsmodeller. Något av systematik, begreppsapparat och prioritering fattas dock, dels för materialets allmänna överblickbarhet dels för förenkling i framtida handläggning av rekrytering, förbandssammansättning, utbildning och avveckling. Både en överblick och en uppfattning om vad som kommer att vara kritiska talanger behöver skapas.

Erforderlig systematik och begreppsapparat skall undertecknad tillföra under de veckor som återstår av 2006 bl a med hjälp av nyanskaffat datorstöd och med korta konsultationer hos valda specialister inom och utom FM, delvis möjligen utomlands.

Språket för att beskriva kompetenser hos förband och individer skall utvecklas. Säkerhetspolitiska trender och eventualiteter skall fångas upp i görlig mån och i den mån de kan påverka försvarets personalfunktioner.

1.2 Projektplan

- # 2006-09-11: Föreliggande analys och projektplan.
- # 2006-10-01: PM om systemstrukturer för LedsystP-problematiken inklusive avstämning mot LedsystP målbild och scenarier.
- # 2006-11-03: Seminarium med inbjudna specialister bl a från universitet och högskolor.
- # 2006-12-10: PM med förslag till språkstruktur för aktuella personalfunktioner baserat på systemteori. Framåtblick med hänsyn till försvarspolitiska trender.
- # 2006 kontinuerligt: Medverkan i spel och övningar.

Begärd språkstruktur skall i kommande projekt användas i en handbok för personalhandläggare.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 9(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

4 Metod

Liksom hos LedstystT är det en uppgift för LedstystP att ta fram välgrundade beslutsregler (DR) eller ett Enabling System (ES) för sammansättningen av förband (bemanning i fallet ledstystP). En strategi för personalplanering har därför tagits fram av huvudprojektet LedstystP. Den bygger på ett IT-stöd, MachIT som söker i en persondatabas enligt språket HR-XM (bilaga 1) plus möjlighet till fri textsökning.

Vad som saknas och vad som nu söks i detta delprojekt är ett bra språk för att uttrycka kompetensbehov. Vi ska därför värdera det språk och den begreppsapparatur som finns och detta skall göras genom avstämning mot kända och etablerade systemmodeller. En sådan avstämning kan då aldrig definitivt bekräfta endast ge positiva indikationer – eller falsifiera. Vi ska sedan föreslå förbättringar i gällande praxis och vi ska diskutera hur en sådan förbättrad begreppsapparatur ska användas metodiskt.

Det behövs i personalplanering en inledande kravspecifikation för förband, som får baseras på krav som ytterst kommer från den svenska regeringen, Bryssel eller FN. Sådana kravspecifikationer får sedan översättas till krav på roller och krav på individer. Denna synpunkt får ses som ett första systemvetenskapligt inspel: *Den verksamhet som består av successiva uttryck för en kravspecifikation kan ses som ett system.*

Vi har preciserat till bemanningsfunktionen och till bemanningen av ett mindre förband för ledning av ett ledningssystem i förhoppningen att detta dels har ett egenvärde dels kan tjäna som utgångspunkt för utveckling och handläggning av andra personalfunktioner och för andra förband.

Utgångspunkter och explicita referenser i LedstystP framtagning av beslutsregler är för övrigt följande:

- FM doktrin och andra styrdokument,
- Övergripande metoddokument och programstöd MatchIT,
- En erfarenhetsmässigt baserad kravlista för aktuella kompetenser,
- Systemteoretiska bilder med upphovsman och namn,
- Systemvetenskaplig metodkunskap,
- Samråd med användare.

Syntesen består från dessa utgångspunkter främst i att befintlig kravlista, de 22 grå målen (bilaga 3) testas mot dessa referenser. Detta ger en möjlighet att komplettera och systematisera. En viss garanti för att en kravbild skulle vara tillräckligt omfattande får vi genom att testa mot ett flertal systembilder. Vi kommer i en sådan metodik att ha både en möjlighet att komplettera kravbilder med hela kompetensområden som eventuellt saknas, och en möjlighet att tänka kreativt på nya sätt inom ramen för de systembegrepp som erbjuds Vid ett sådant

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 10(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

test upptäcks eventuella skillnader och luckor lätt och bra, men likhet och bestyrkande kräver upprepade försök. Det kan bli en långsam konvergens.

En annan syntes består i att systembilder överlagras och flätas in i varandra innan kravlistor stäms av mot en sådan syntes. (bilaga 2, första alternative) Detta blir estetiskt mindre tilltalande men behovet att testa mot flera olika system minskar. Även vid bruk av en sådan syntes kvarstår den kunskapsteoretiskt delikata situationen att skillnader upptäcks lättare än likheter.

Ingen av dessa synteser handlar om direkt skapande designregler. Det är så här långt en fråga om att testa, verifiera och komplettera i efterhand efter det att en ansats till kravspecifikation gjorts på annat sätt.

Ett försök att åstadkomma en direkt skapande metodik provas emellertid också, där olika systembilder gifts samman med de grå målen för att fånga upp alla möjliga kompetensbehov för den aktuella typen av förband (bilaga 2 andra alternativet). Detta kan man diskutera vidare med skarpa personalhandläggare. Det handlar om pedagogisk paketering av kunskap för dessa.

FM doktrin och andra styrdokument skall ge innehåll och konkretisering i våra systembilder för personalplaneringens styrdokument. I ett skarpt ärende kommer en begäran från Bryssel och/eller ett krav från svenska regeringen att ligga till grund och denna insikt får ingå i de designregler som ska tas fram.

Befintliga övergripande metoddokument och dokumentation av IT-stödet ger bl a en struktur som baseras på breda internationella erfarenheter, HR-XML. Inom den dynamiska XML-kulturen vill man bl a finna formell översättning mellan behovsspråk och språk för tillgång. Vi tror inte att det bör göras så för FM personalplanering. Det behövs en manuell översättning, men en skolad sådan i den verksamhetsprocess som specificerats i kapitel 2 ovan.

Som en erfarenhetsmässigt baserad kravlista för aktuella kompetenser har vi de 22 s k grå målen. (bilaga 3) Därtill har vi en ordlista med aktuella begrepp, men denna är inte speciellt inriktad mot kompetens, samt en intervjustudie från FHS och en samling speciella ledningssystemmål från 2004. Detta är såhär långt vår empiri. Det kommer alltså dessutom att behövas test mot faktiska kravspecifikationer med verkliga personalhandläggare innan någon färdig Network Centric Enabling Service (NCES) för personalområdet kan skissas.

De systemteoretiska bilderna utgörs främst av funktionellt sammanhängande bilder av verksamheter vilka kan anses som fullständiga genom att de tillsammans skall representera en total funktion. Vi har också använt klassificeringar av kompetenser där fullständigheten garanteras på annat sätt. Våra systembilder kan vi i det följande komma att synonymt kalla för modeller eller taxonomier. Ordet modell får alltså en dubbel betydelse. Dels kan det beskriva sammanhang mellan mål och medel, dels kan det gälla en på annat sätt sammanhängande samling krav, helst på samma abstraktionsnivå. Detta är inte ortodoxt, men det var svårt att undvika här. I arbetet måste dock dessa två dimensioner hållas isär: kravspecifikation >< orsakssammanhang .

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 11(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

I projektet ger den systemvetenskapliga metodkunskapen strukturering och komplettering fram till en fullständighet som kan deklarerars och förklaras. De systemtankar som behålls fram till senare handboks-författande och skarpa tillämpningar kommer att vara strukturer och minneslistor för upptäckande samt kunskap om sätten att utnyttja dessa. Nytt och risker i att förlita sig på etablerade systemstrukturer måste också överföras även om detta skulle kallas kunskaps-teori och överkurs. Det är en del av priset för att köpa ordning.

Beskrivningar av förband och tillgänglig personal samt säkerhetspolitisk orientering är andra obligatoriska indata för projektets skapande av mer eller mindre generella strukturer.

En systematisering, som nu den av aktuella militära kompetenser, kan göras med eller utan hjälp av i förväg givna mönster. Det förra kallas *nomotetiskt* och det andra *idiografiskt* arbetssätt. Managementauktoriteter kämpar hårt för att hävda den ena eller andra linjen.¹ Båda linjerna skulle kunna försvaras i vårt personalplaneringssammanhang. Det är dock viktigt att till slut kunna erbjuda tydliga referenser för de skarpa personalplanerare som har att använda den metodik vi kommer fram till. Denna strukturering kan uppenbarligen tas fram på olika sätt, men i slutändan är det viktigt att det skall finnas definierade sökmönster av följande skäl:

- För att ge överblick.
- För att man ska se vad som valts bort i förekommande prioriteringar.
- För att motverka den förhandlingsanda och konsensuslogik som annars kan vinna över kompetensperspektiven.
- För att ge s k spårbarhet, d. v. s. en möjlighet att förklara för chefer och granskare eller samarbeta med kolleger och andra intressenter.
- För att ge snabb sökning mot databaser.
- För att ge jämförbara alternativ.
- För att säkerställa relevanta kompetenser.
- För en deklarerbar fullständighet.

Sökandet efter lämpliga taxonomier eller systemstrukturer för att sortera upp våra kompetensbegrepp har gått via systemteorins standardmodeller samt motsvarande från managementområdet, pedagogik och filosofi. Beskrivningar av kompetens har varit svåra att finna; därför har även beskrivningar av verksamhetssystem fått

¹ Alla våra referenser hör till den nomotetiska skolan utom Colin Eden som är en hängiven idiograf.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 12(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

provas som approximation. Gamla kunskaper har kombinerats med intervjuer och sökningar på nätet. Vi har sökt både bland klassificerande modeller och bland funktionella systembeskrivningar. De senare ger en säkrare fullständighet vid tillämpning enligt logiken att alla länkar i en kedja behövs.

Som alltid är en modells lämpliga utformning beroende av hur man tänkt sig att använda densamma.² En generell kompetensmodell blir då mer omfattande och mer detaljerad. Däremot kan en kompetensmodell som specificerats m a p förbandstyp, verkansmiljö, inre miljö och personalplaneringsfas göras mindre och mer lätt överblickbar.

Ingen hänsyn har tagits till respektive högskolors formella eller informella status vid sökande efter referenser. Vi har sökt efter vad som kunnat användas och det har fört oss till ganska okända hörn av världen. Kunskapen om hur olika perspektiv kan kombineras kommer t ex främst från universiteten i Lincoln och Hull, UK, där Mike Jackson är den ledande managementforskaren. Vi har i ett fall använt hans metod att utnämna ett perspektiv/taxonomi till överordnat och sedan inordna andra relevanta strukturer som grenar i denna. I andra fall fick vi resultatet att alla komponenter i den ena strukturen behövde kombineras med alla komponenter i den andra vilket inte innebar någon förenkling och alltså inte någon bra kombination. Slutsatsen av dessa försök ska vi analysera närmare i följande kapitel, men det kan redan nu skrivas att vi har valet mellan att föra fram en komplex struktur eller en verktygslåda av enklare strukturer.

Frågan om hur man kan se mening i en struktur är oerhört viktig i det här projektet. Våra systemteorier och taxonomier får inte ses som sanna eller falska. De är instrument, som kan användas ibland, ibland inte, och med olika innebörd. I detta har vi som omväxling lärt från en nog så berömda högskola, Ecole des Mines de Paris³ där strukturer och även data är att se som provokationer, stimulus, mot en uppdragsgivare. Dennes respons är sedan det egentliga studieresultatet. Detta nämns som ett extremt exempel. Våra skarpa personalplanerare kan komma att använda Ledsystprojektets strukturer på olika sätt.

Ett helt automatiserat personalplaneringssystem är naturligtvis inte möjligt även om den framtida personalplaneringen behöver erkända format, stadga och förenkling. Personalhandläggarens omdöme kommer alltid att behövas både för att slutligt bedöma individer och för att bedöma relevansen i formatstyrd information.

För en slutlig utformning av en handbok för personalhandläggare måste dessa, och även pedagogisk expertis, få vara med och påverka. Här får då avgöras i vad mån erforderliga begrepp kan infogas en enda samlad taxonomi för alla situationer, eller om istället ett batteri av olika perspektiv måste läras ut för ett begränsat antal typsituationer. Vi kan heller inte helt utesluta att de trädformade taxonomier får kompletteras av andra uttrycksätt.

² Läs t ex le Moigne 1995

³ Moisdon, J-C 1997 Du mode d'existence des outils de gestion, Seli Arslan.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 13(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

5 Genomförande

5.1 Systemteoretiska alternativ

Följande genomgång av systemteoretiska modeller kan direkt ha ett värde som möjlig utgångspunkt för ett granskande, värderande och kompletterande arbete i personalplaneringsprocessen. I nästföljande kapitel kommer vi att pröva olika kombinationer av perspektiv för att nå fram till en mer förenklad designregel.

Låt oss först betrakta några funktionellt sammanhängande systemstrukturer. Dessa kommer att beskriva verksamheter, inte kompetenser. Detta är dock besläktat och en verksamhet kan vara en ram för att beskriva kompetenser. Vi måste göra så eftersom det är ont om egentliga kompetensmodeller. Det är rimlig mål-medellogik och det är ett sätt att ordna, även om man inte får enkla trädformade taxonomier.

- Stafford Beers modell, *Viable systems*, har i toppen bara fem kategorier: strategi, underrättelse, organisation, avvägning och utförande, men vardera av dessa kan i sin tur innehålla samma fem kategorier igen. Mellan dessa kategorier råder en relation av flöde och påverkan. Betydelsen för LedsysP ligger främst i modellens begrepp *variety* och i den lag som säger att man för att styra ett system behöver minst samma *variety* som i det styrda systemet. Personalplaneraren behöver alltså ett språk som är tillräckligt rikt för att fånga upp alla de varierade kompetenser som kan komma att behövas. Såväl i begrepps konstruktioner som i översättningar blir det således viktigt att tänka på mottagande parter, så att deras överblick och förståelse underlättas. Relevansen hos Beers systembild finner vi både i personalplanerarens egen verksamhetsprocess och i de förband som ska bemannas.
- James Millers modell, *Living systems*, har nittionio delsystem fördelade på information, materia/energi samt två sammanfattande funktioner: sammanhållning och förnyelse. Se bilaga 2. Liksom hos Stafford Beer är detta en flödesmodell. Det ligger en vitt erkänd genialitet i dessa modeller genom att de samtidigt är lättfattligt konkreta och fångar upp allmängiltiga väsentligheter. Miller visade sig vara lättast att tolka i försvars- och kompetenstermer. De funktioner han definierar är så uppenbart och slutgiltigt vitala och därför var det naturligt att även utnämna hans modell till överordnad vid samordning med andra modeller. Det finns också andra flödesmodeller, Francis le Gallou t ex, men vi skall inte ytterligare motivera Miller som huvudmodell. Det viktiga är att ha valt en modell som har ett namn och som är känd. På så vis kan debatten om personalplaneringens designregler fortsätta med spårbarhet och konstruktiv kritik.
- Kanske borde man som en motvikt till de två föregående också studera *Niklas Luhman* för att belysa hur driften att överleva kan gå för långt, när subgrupper agerar alltför självständigt (i Bakken & Hernes 2003). Han, liksom Bordieu och le Moigne, ger också varningssignaler mot tron på alltför generella problemlösande modeller. Den senares begrepp projektivitet kan komma att

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 14(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

behöva användas både för att definiera giltighetsområden och för att nyansera de resultat vi kommer fram till efter tilltänka användningsområden.

- Jean-Pierre van Gigch torde vara den tydligaste huvudmannen för vad många kallar för metasytem. De avser med detta begrepp de bakomliggande system som styr vad vi ser. *Mega* och *meta* får inte förväxlas. *Meta* är skapande abstraktioner. *Mega* är de helt konkreta större sammanhangen. Utbildning är *meta* för verksamhet. FM är *mega* för förbundet.

Urtyper för en metastruktur är trilogin *teori < metod < verksamhet*. *Teori* blir då ett metabegrepp till *metod* och *metod* ett metabegrepp till *verksamhet*. För Ledsystprojekten har nätverkslogikens krav på flexibilitet tvingat fram arbete på metanivåer. Så blir då *designregler* metanivå till *designmetoder*, som i sin tur blir *meta* till konkreta *beskrivningar* av krav och möjligheter.

Föreliggande rapport behandlar nu sättet att beskriva kompetens som en designregel i denna betydelse. Kompetens hos och i förband har också metanivåer. Personlighet kan vi då se som en metanivå till kompetens. Det har utsagts klart att LedsystP skall fånga upp humanvetenskapliga aspekter av detta senare slag.

Andra nämnvärda personer som arbetat i metafysiska perspektiv är *Keith Lehrer* och *Georg Ritzer*. Sociologen *Jonathan Turner* får också nämnas genom sin behandling av fenomenologi och etnometodologi.

Det finns också direkt klassificerande modeller, som handlar om kompetens, men i dessa ser vi inte det funktionella samband som skulle garantera ett fullständigt perspektiv. Logiken är inte lika tydlig som i de föregående modellerna. Vi har istället en erfarenhetsbakgrund och en psykologisk-pedagogisk-samhällsvetenskaplig kunskap som bakgrund.

- *Donald de Raadt* lägger etiken till grund för allt, har t o m en religiös touch. Hans fyra överordnade designkategorier blir etik, socialt, bio/hälsa och teknik. Han torde ha störst bredd av våra systemteoretiker. Man kan känna starkt för både relevans och fullständighet i hans modell men frågan om mål och medel är inte lika självklar som i de föregående modellerna. Han har ändå varit lätt att tillämpa, kanske beroende på att hans begrepp knyter an till gängse västerländskt språkbruk utan behov av ytterligare definitioner.
- En av de få berömda managementauktoriteter som skriver explicit om kompetens är *Elliot Jacques*. Hans struktur syftar framför allt mot att beskriva olika chefsnivåer. Han ger mönster för att testa chefspersonligheter och för att rekrytera och fördela dessa till olika nivåer. Han definierar därför också kompetens på olika komplexitetsnivåer. Jacques beskriver orsaker snarare än exekutivt och finalt nyttiga kompetenser, till skillnad från Miller och Beer, men i likhet med de system- och managementforskare som följer nu.
- Eric Albert skiljer på *compétence* och *comportement* (kompetens och verksamhet som fri översättning). Det förra är byggklotsarna de senare är de helheter som uträttas av en organisation. Detta är en väl utarbetad pragmatisk kompetenstaxonomi där tretton ”kompetenser” plottas mot åtta ”verksamheter” och tre slags mänsklig mobilisering.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 15(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

ERIC ALBERT:

VERKSAMHET: Stridsledning, leda större operationer, rekrytering, vara trygghetsfaktor, utveckla medarbetare, besluta, leda samverkan, ge mål och mening, strategi, konflikthantering, motivation, organisation, delegera/följa upp.

KOMPETENS: Utveckla, observera, hierarkisera, påverka, följa, vara delaktig, förhandla, självkritik/broms.

Detta är Alberts huvudsakliga dimensioner, men han skriver också om graden av engagemang i dessa avseenden: uppfattning, känsla, sätt att verka.

Vi kan tolka Albert som att mål plottas mot medel och denna systematik är det närmaste vi har kommit en färdig taxonomi för kompetenser i vårt sökande i webb och i olika bibliotek.

- Waldemar Setzer erbjuder en ram för våra språk. Han skiljer mycket väldefinierat på data – information – kunskap – kompetens. Han föreslår vidare att man ritar matriser i sin personaldatabas, en för varje resursperson, där kompetensområden plottas mot färdigheter inom dessa. Färdigheter beskrivs i dessa enligt nämnda dimensioner i en intressant skala från *data* till *kunskap* och *kompetens*. Det noteras alltså huruvida kandidater kan erbjuda någon grad av kunskap eller kompetens inom respektive kompetensområde.
- Marion Saumonneau har på uppdrag av en större fransk industri skapat en taxonomi över kompetenser: *anpassningsförmåga, produktionsförmåga, analysförmåga, uttrycksförmåga, empati, samarbetsförmåga, engagemang, ordning*. Underlaget för detta var en större intervjuundersökning.
- *Ian Mitroff* vidareutvecklar *Carl Gustaf Jung* och dennes två personlighetsdimensioner tillsammans med *Ralph Kihlman* och ger mönster för grupp sammansättning på det viset.⁴ (Mitroff & Kihlman 1978) Det är ett perspektiv som skiljer sig från FM vilja att hålla samman de personliga band som redan existerar via utbildning och yrke. Tänk vidare om vår svenske psykiater *Henrik Sjöbring* kunde användas på samma sätt för att sammanfoga grupper? I varje fall anser jag att han kan vara en referens på det individpsykologiska planet. Vi har dock mätbarhetsproblem med dessa strukturalister, som så ofta en konflikt mellan mätbarhet och relevans!
- Jacques Girin har gjort en ansträngning att systematisera managementsituationer. Det kan tänkas att personalhandläggare kommer att uppleva ett behov att nyansera sina begrepp efter sådana situationer, alltså efter verksamhetsfas eller planeringssituation. Projektets uppgift för dagen är dock att hitta en mer generell metodik och vi sparar alltså denna referens till senare eventualiteter.
- Slutligen, skall vi presentera anarkisten i sammanhanget, Colin Eden. Han representerar den förutsättningslösa städningen som inte får glömmas bort

⁴ Jung: SENSING > THINKING and FEELING > INTUITION

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 16(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

som option för en taxonomi över kompetenser. Med hjälp av datorprogram som GroupSystems och Decision Explorer kan mycket stora datamängder, t ex kravspecifikationer eller kompetensbeskrivningar, struktureras om av en grupp tills den känns tillräckligt enkel och estetisk. Vid en sådan strukturering kan man utgå från en namngiven struktur eller luta sig helt mot en grupps samlade kompetens och struktureringsförmåga. (Bryson et al 2004, med bl a *Colin Eden*) Colin Eden är den som argumenterar starkast i en idiografisk logik, alltså ett förkastande av alla i förväg givna strukturer. Han vill ge förtroendet till engagerade intressenter att finna sin egen struktur, gärna med hjälp av det datorprogram, Decision Explorer som han är huvudman till. Det är f ö detta program som vi har använt i denna rapports bilder, men vi har försett det med à-priori-strukturer på ett sätt som Colin Eden inte skulle ha gillat. Huruvida CE skulle velat lägga den förutsättningslösa friheten på LedsystP eller på framtida skarpa handläggare är dock inte lätt att säga. En rolig paradox är att denne systemvetenskaplige anarkist är den som arbetat med det tydligaste vetenskapliga underlaget. Han refererar till G. A. Kelly.

Dessa korta systemvetenskapliga referat är ett destillat av en sökprocess. Det skulle föra för långt att nämna alla andra systemvetenskapliga och även filosofiska teorier som på något sätt berörts. Låt oss dock inte glömma bort den allomfattande *Immanuel Kant* och hans kategorier. Jag skall inte ge en lektion om hans tolv kategorier men dock påpeka att de egentligen är tolv gånger två uppdelade efter förstånd och omdöme, eg *verstehen* och *vernunft*, där *vernunft* är sättet att ta till sig de strukturer som man erbjuds av sitt betraktande *verstehen*.

5.2 Jämförelser och synteser

Att sy samman olika perspektiv ger antingen problemet att synpunkter upprepas eller det att kanske viktiga kombinationer inte skrivs in. Detta gäller för alla typer av kombinationer av teoretiska och empiriskt baserade strukturer. Det är när en författare tycker sig ha övervunnit dessa svårigheter, som han publicerar sin struktur. Sedan kan denna struktur bekräftas mer eller mindre fast av forskarsamhället.

Det är mot denna bakgrund som LedystP måste se sin begreppsutveckling. Ambitionsnivån får hållas måttlig. Det tar tid att få en ny struktur accepterad som *designregel*. Det kräver både teoretiska jämförelser och test i aktuella miljöer. F ö kan man notera att LedsystT har en liknande syn. Deras arbete med designregler når f n inte längre än vad LedsystP gör.

5.2.1 Syntes av systemteorier

Den kombination av perspektiv som gick relativt bra var att göra Millers Living Systems till överordnad bild för bemanningen av ett systemledningsförband, d v s bemanning, inte rekrytering i långsiktigare syfte. Under dessa förutsättningar kunde vi integrera Jacques och Saumonneau för att ge Miller humanvetenskapliga och generiska supplement. Se bilaga 2. Däremot kunde inte Eric Albert:s och ett LedsystP:s intervjuerspektiv integreras lika bra förrän vi hade tillfört funktionen timer. Vi förklarar detta problem med att Albert och intervjustudien just har ett

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 17(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

långsiktigare perspektiv för personalutnyttjande än vad som passar i insatsförbandens snabbare dynamik.

Perspektiven är alltså olika kan vi helt enkelt säga. De har alla sin egen fullständighet och detta framgick även vid jämförelser mellan de olika teoretiska strukturerna. De korstabulerades och man fick inte så enkla diagonalmatriser.

Det allra värsta var när vi skulle korstabulera HR-XML mot grå mål eller mot teoretiska strukturer. Då fick vi verkligen alla komponenter relaterade till alla i den andra strukturen – egentligen inte överraskande; den övergripande HR-XMLstrukturen har nästan ingenting att göra med arten av kompetens. Vi måste gå djupare in i XML-databasernas innehåll för att kunna åstadkomma någon systemsyn där.

5.2.2 Syntes med Miller i täten

Ett försök till generell megamodell gjordes genom att tillföra element från Elliot Jacques, Eric Albert och Marion Saumonneau i Millers Living Systems modell. För att slippa dubbelbokföra deras relativt djupa och indirekt/långsiktigt verkande färdighetsorsaker tillförde vi funktionen *timer*, klocka, som rubrik för dessa något annorlunda element. Detta är för övrigt just den sentida Millervariant som tillkom på initiativ av vår svenske professor Kjell Samuelsson. Vidare kompletterades modellen med en förfinande konkretisering i grupparbeten med erfarna officerare. Se bilaga 2, där i en andra variant även de grå målen har integrerats.

Nyttan med en stor modell skall främst vara som underlag i ett bemanningsarbete för ledningsförband. Det är vårt extrema alternativ att försöka fånga allt i en modell. Alternativet skulle vara att dela upp bemanningsarbetets kravspecifikation i paket vardera representerande ett särskilt perspektiv. Båda metoderna skulle vara bättre än att försöka överblicka dagslägets ostrukturerade massa av möjliga krav utan systemiska hjälpmedel. Ett slutligt val kan bara avgöras efter upprepade prov, först som simulerad bemanning sedan i verkligt förbandsskapande. För kommer inte någon designregel att vara evigt giltig i alla delar och det framhåller också LedsystT. Det kommer att behövas periodisk uppföljning och revision. En lämplig konstruktivt kritisk uppföljning underlättas då av om modellens definition under perioder hålls stabil och om modellen ges ett namn, kanske namn med versionsnummer.

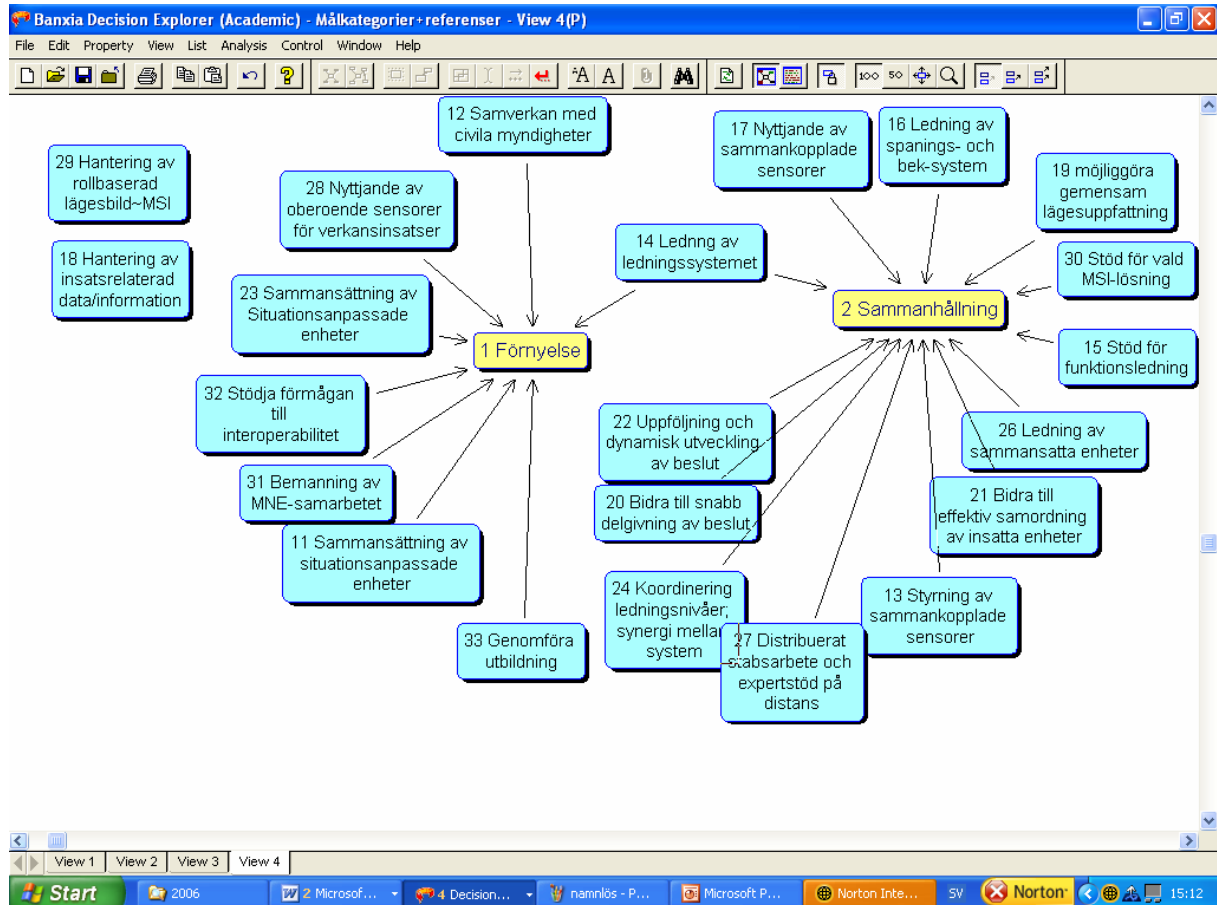
I detta kapitel kommer vi att studera renodlade etablerade modeller med upphovsman och namn. Vi testar dessa mot en aktuell version av FM:s sk grå mål. I alla fallen har vi det multipla syftet att

- värdera de grå målen,
- skapa metod för att värdera andra preliminära kravspecifikationer,
- erbjuda byggstenar för en uppdelad bemanningsprocess.
- skapa *designregel* för bemanning

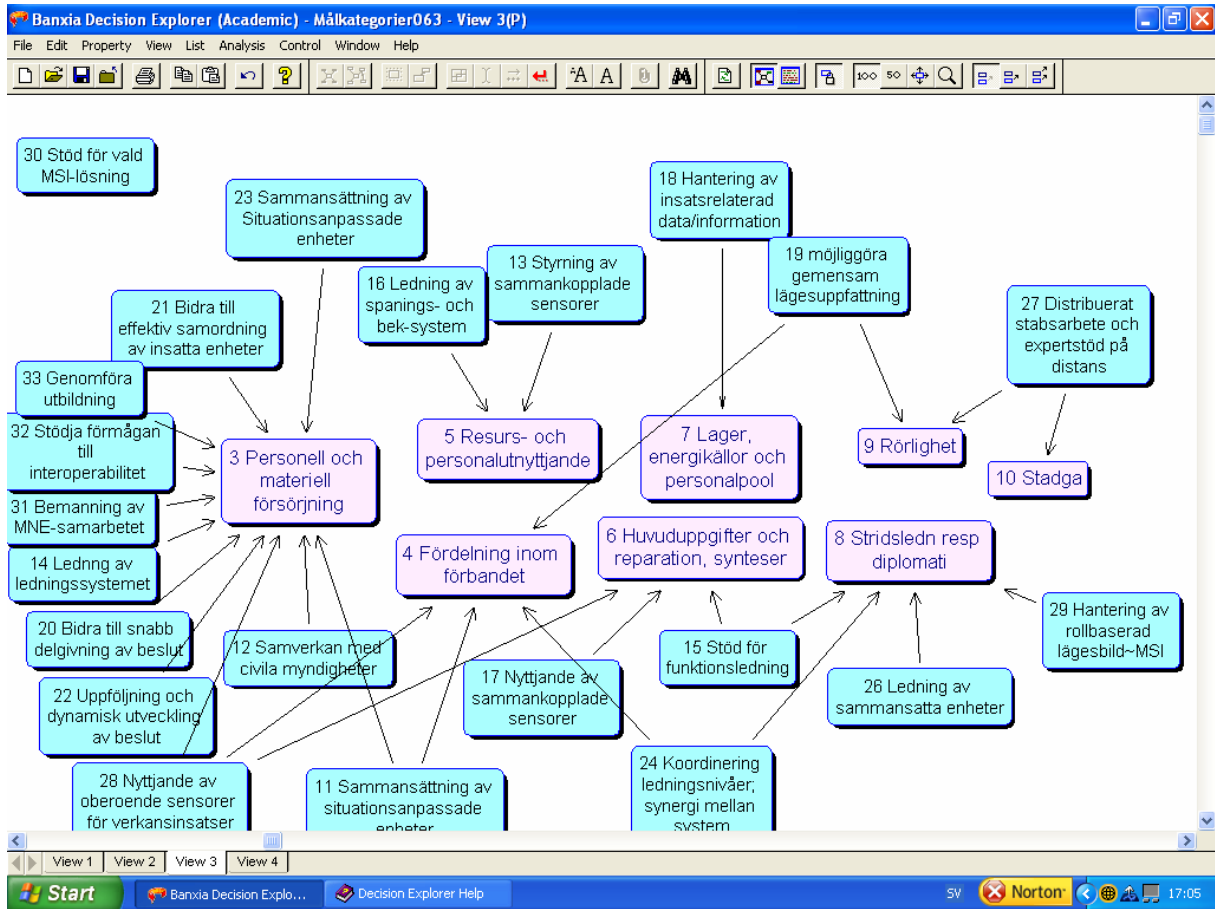
Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 18(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

5.2.3 Grå mål mot Miller

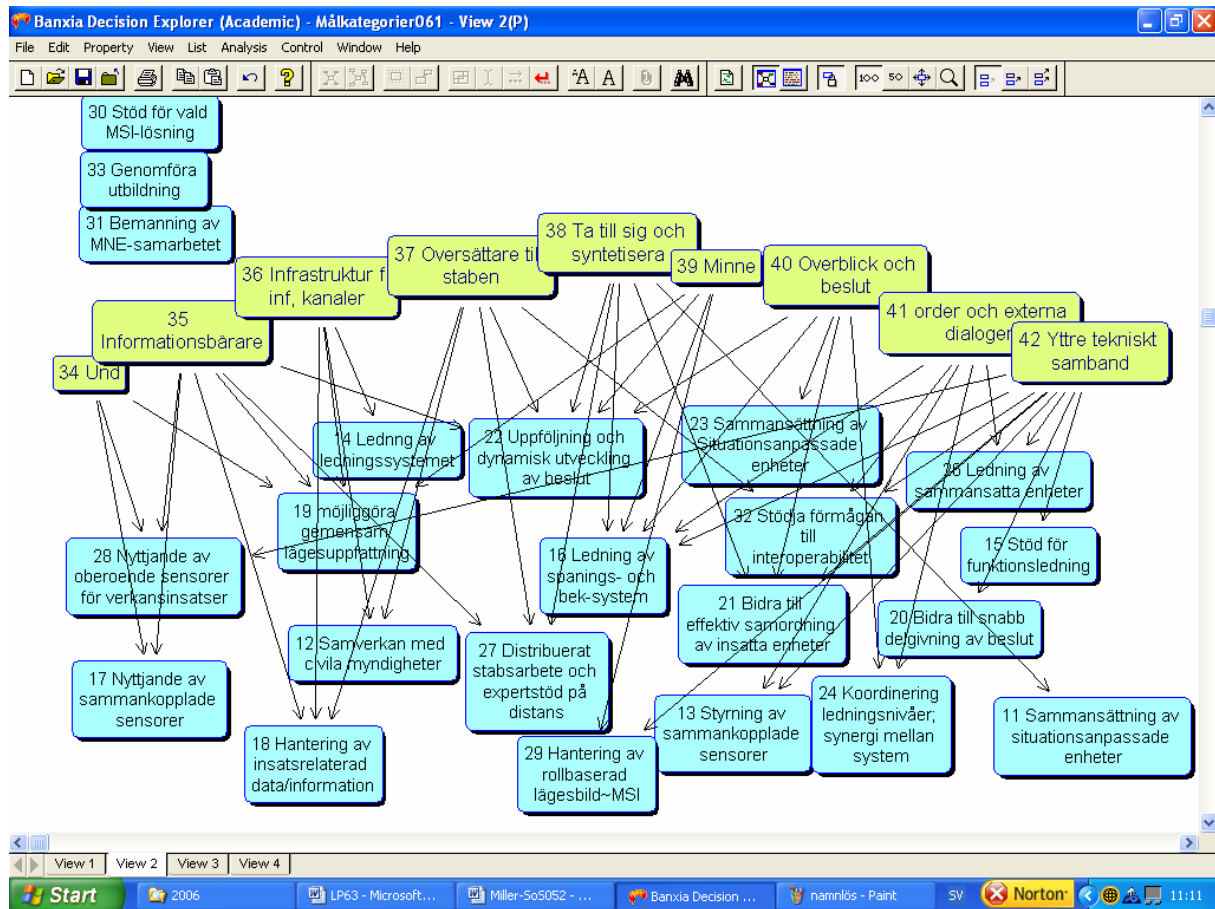
Millers nitton funktioner delar vi upp i tre delar: övergripande, materia/energi och information. Vi testar de grå målen i olika bilder mot de olika delarna.



Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 19(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	



Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 20(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

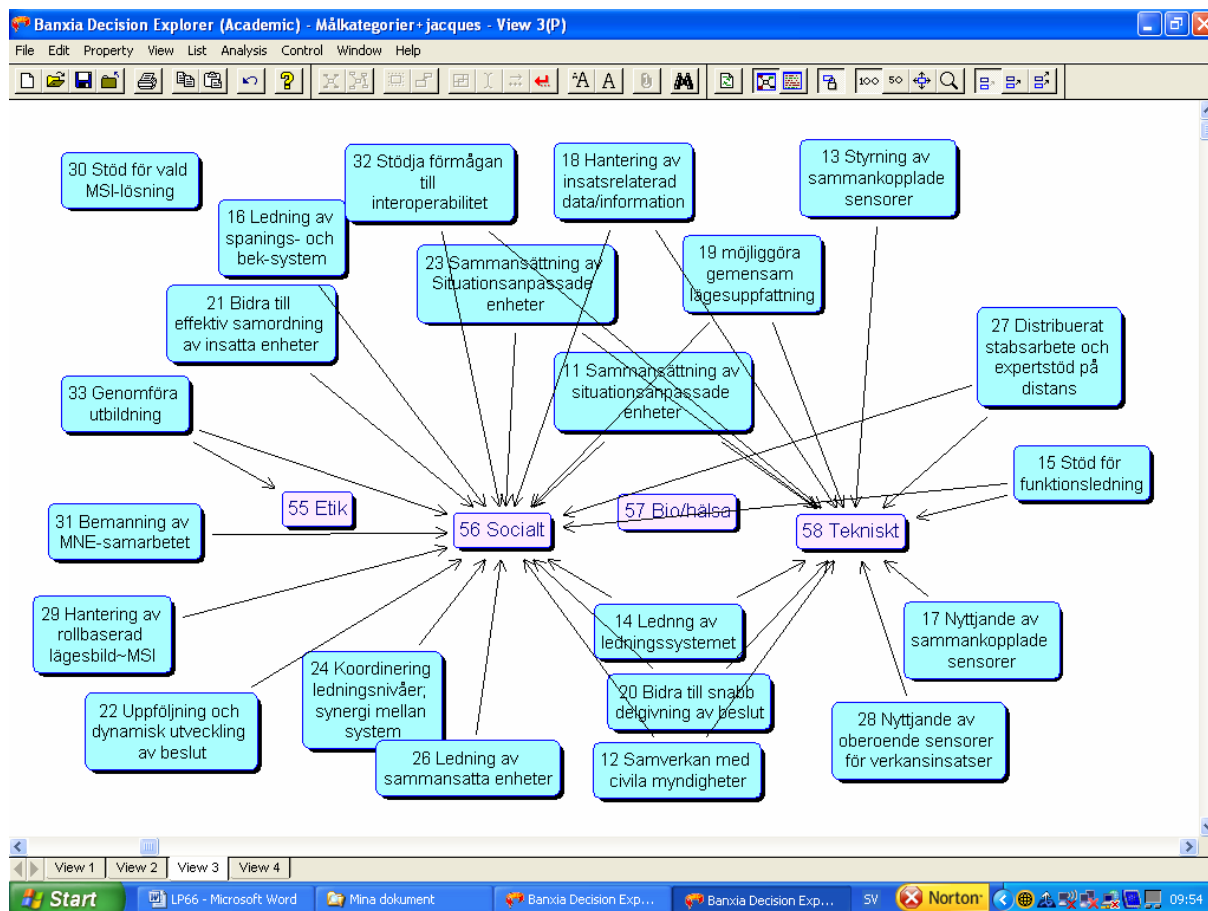


Vi ser visserligen ett slags bekräftelse vid avstämningen av de grå målen mot Millers teori att Millers övergripande mål tillfredsställs på många sätt, men någon garanti för fullständighet har vi inte. Hans mål skulle nog kräva större täckning än vad de grå målen erbjuder. Miller skulle kunna erbjuda möjligheter till komplettering och specificering av de grå målen genom ett grupparbete t ex med de Bonos styrda brainstormingmetodik. Det är också så som han har utnyttjats i det nu aktuella projektet för att få fram megamodellerna enligt bilaga 2. En annan nytta med att stämma av mot Miller är att det ger möjlighet till strukturering, men detta kräver då att de grå målen skrivs om något och med olika nyanser skrivs in under de olika Millerfunktionerna, kanske också modifieras i övrigt enligt vad som kommer fram i följande paragrafer. Ett sådant försök visas i bilaga 2.

5.2.4 Grå mål mot de Raadt

Vid en avstämning mot Donald de Raads teori blir utfallet annat än med James Miller. De Raads etiska och medicinska mål saknas i de grå.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 21(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

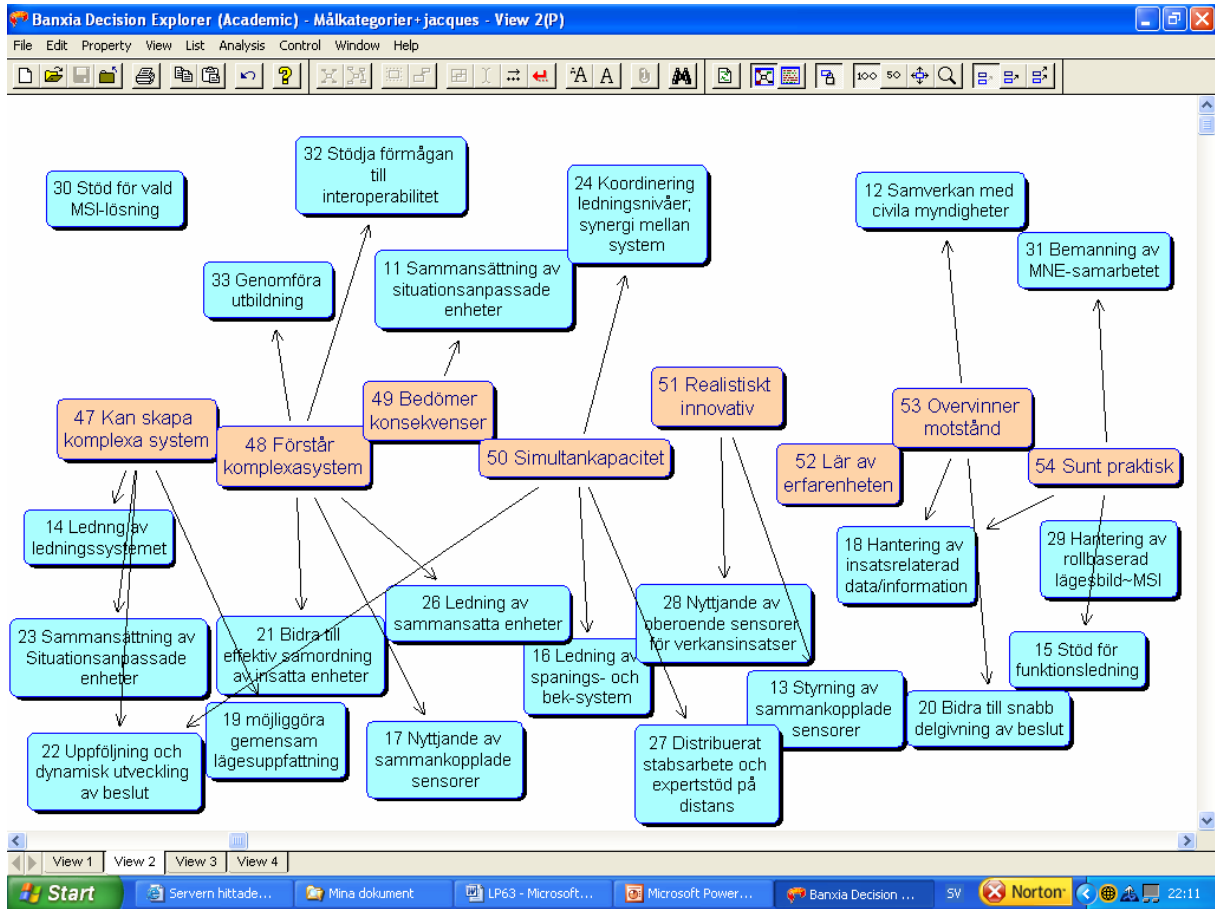


5.2.5 Grå mål mot Jacques

Elliot Jacques (1996) ger mönster för att testa chefspersonligheter och för att rekrytera och fördela dessa till olika nivåer även de högsta. Han definierar kompetens på olika komplexitetsnivåer liksom många andra.⁵ När han testas mot de grå målen ser man ingen annan ofullständighet i de grå målen än för *diagnostic accumulation*, i bilden nedan översatt till att kunna *lära av erfarenhet* en nog så viktig färdighet som inte fångats upp. Som en mer allmän iakttagelse kan man tycka att E J beskriver kompetenser på en annan abstraktionsnivå och på ett mer grundläggande plan än de grå målen. Han är mer långsiktigt inriktad kan man möjligen också säga.

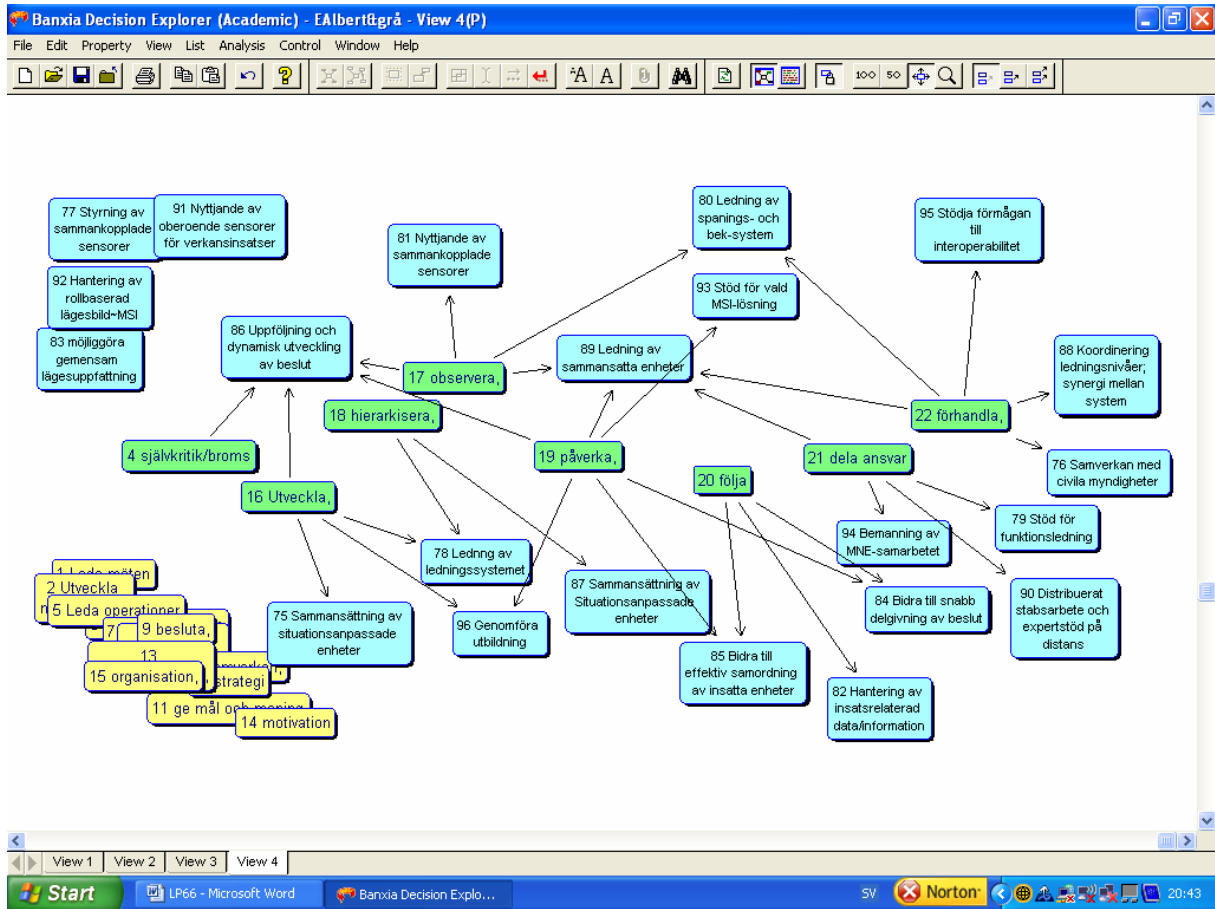
⁵ Jonas Salk (1983) ger komplexitetsnivåerna insight, foresight and creativity. Val Setzer (2006) definierar skillnader mellan kompetens, kunskap, information och data och skapar en förmodligen rätt användbar kompetensmatris genom att koppla dessa begrepp till olika verksamhetsområden. Undertecknad Agrell (1989) har skapat teori genom att skilja på analys av olika komplexitetsgrad.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 22(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

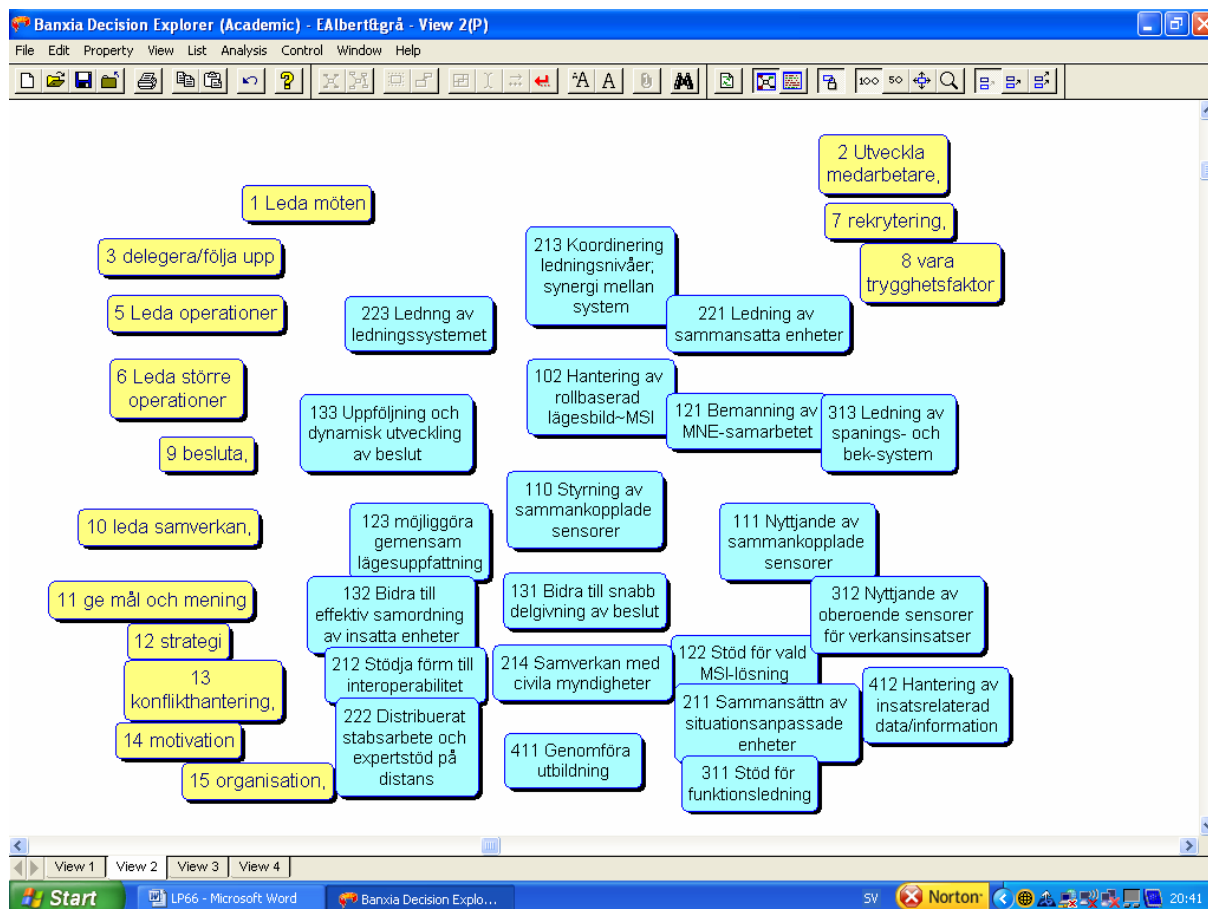


5.2.6 Grå mål mot Albert

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 23(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		



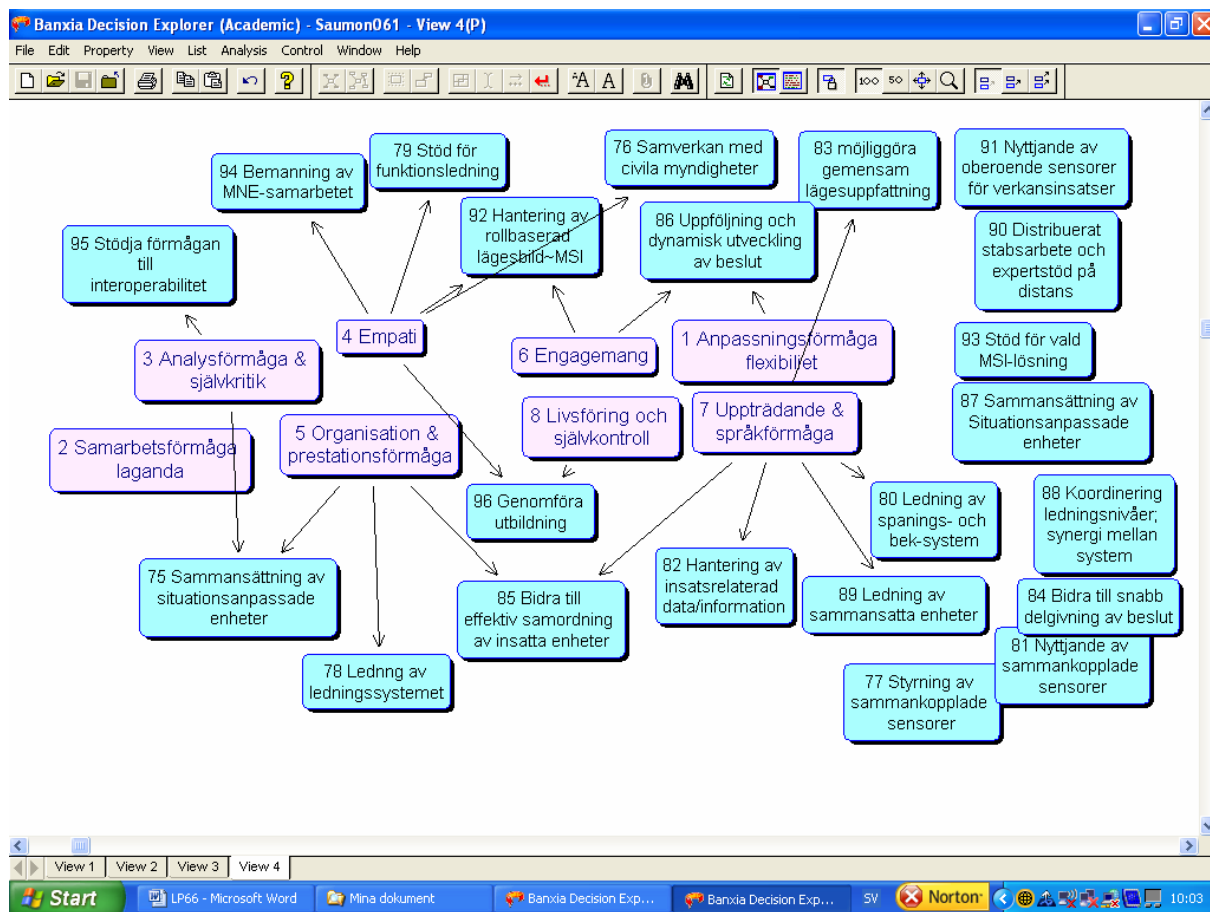
Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 24(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		



Albert representerar ju två olika klassificeringar, den första fångar in orsaker till förmåga, den andra omfattar mer direkta förmågor. I det första fallet ser vi grå mål, som inte stöttas av teorin – en brist i teorin kan vi då säga. I det andra fallet är det osäkert åt vilket håll relationen skall ritas, men vi kan där tycka att många funktioner från teorin inte är kopplade till de grå målen. Plats för komplettering av de ”grå”? I båda fallen ser man att uttryckssätten är olika mellan teorin och de grå målen. Båda Alberts klassificeringar kan ge inspiration till hur de grå målen mer i detalj skall uttryckas när det kommer till slutlig formulering av designregler/bemanningshandbok. Alternativt använder man de två modellerna sekventiellt ungefär som vid teknisk systems engineering.

5.2.7 Grå mål mot Saumonneau

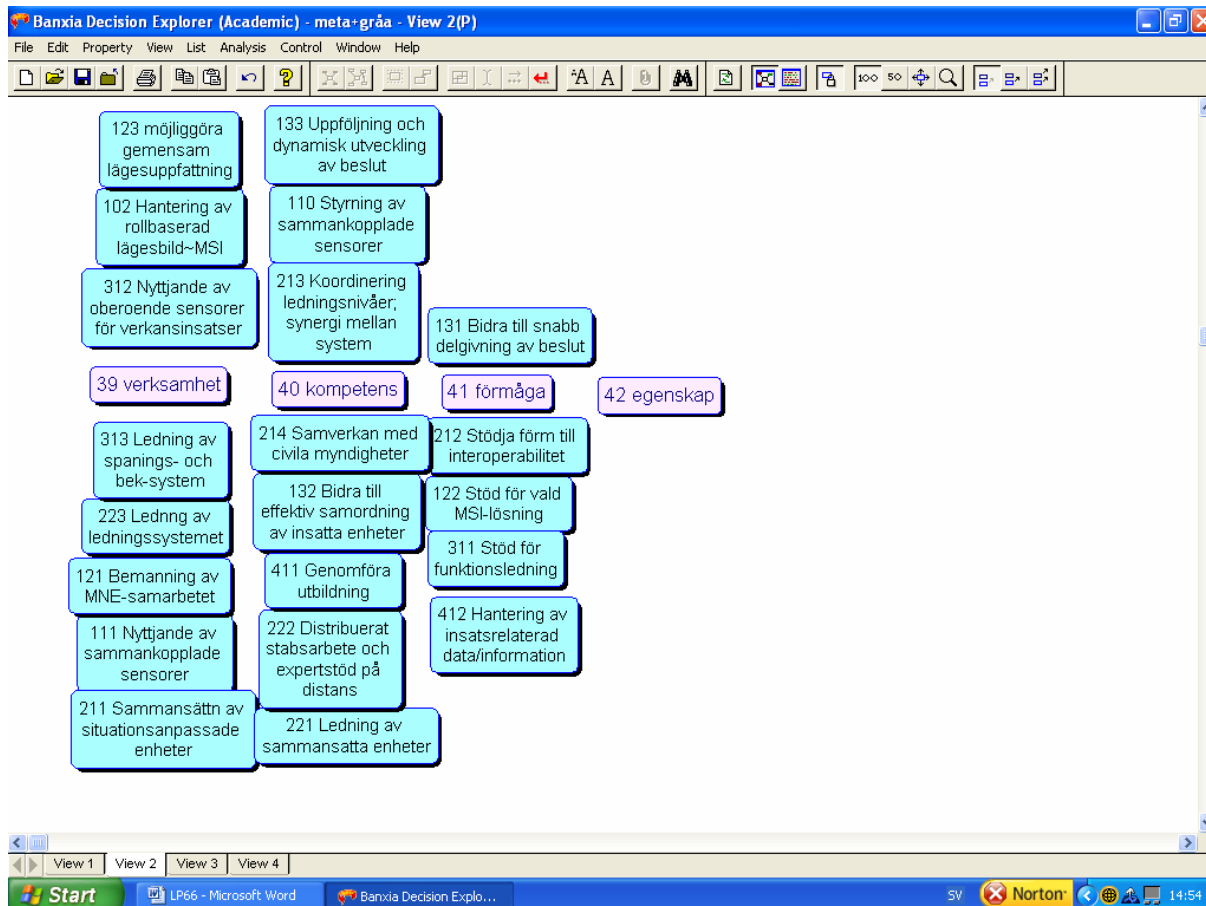
Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 25(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		



Saumonneau avslöjar inga blottor i de grå målen, men kan väl ge tankar om kompletterande skrivningar inom ramen för dessa.

5.2.8 Grå mål i metafysiskt perspektiv

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 26(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

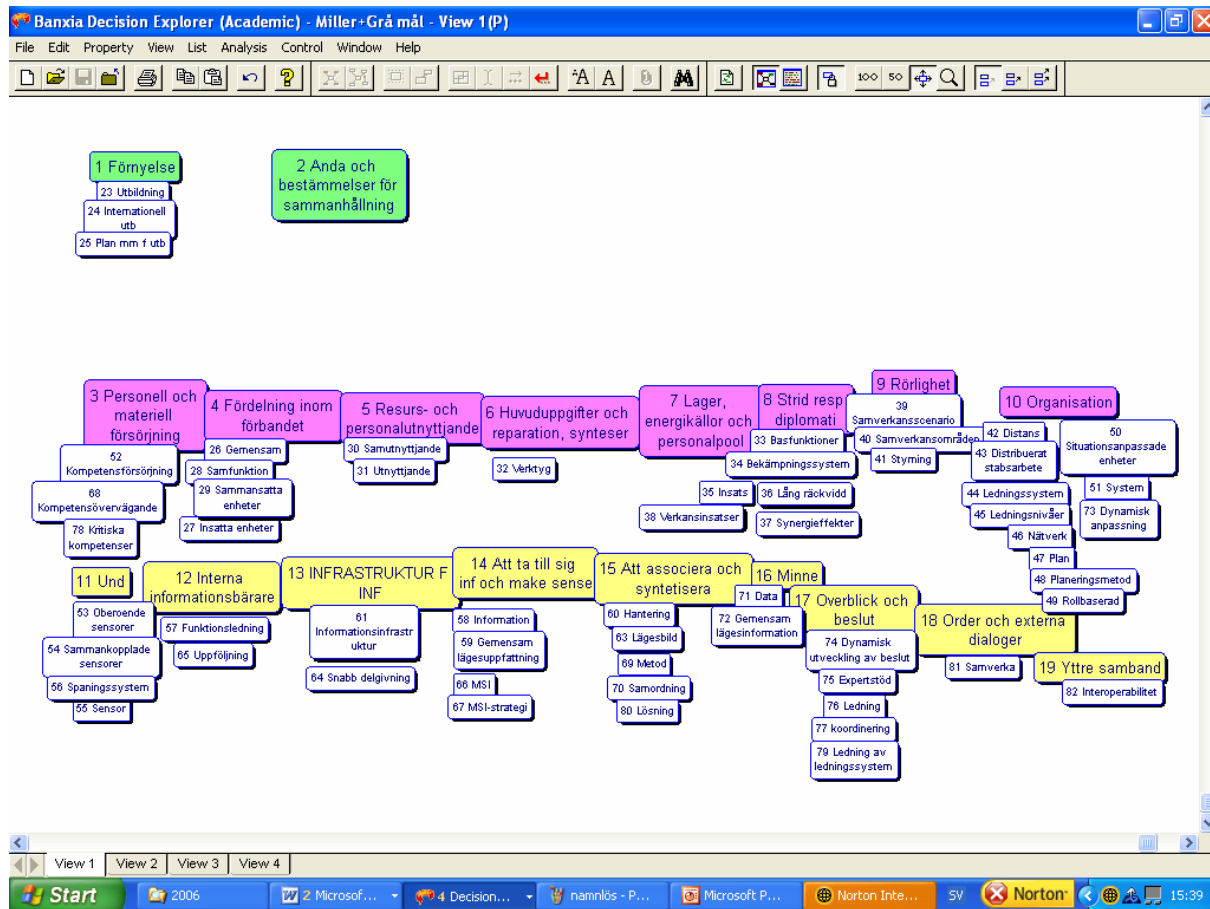


En uppsortering av våra grå mål efter en hemmagjord metafysisk skala (verksamhet > egenskap) ger att målen har olika konkretiseringsgrad samt att de inte går på djupet i fråga om sociala och personlighetsmässiga framgångsfaktorer så som Albert, Jacques och Saumonneau.

5.2.9 Test av andra målbilder

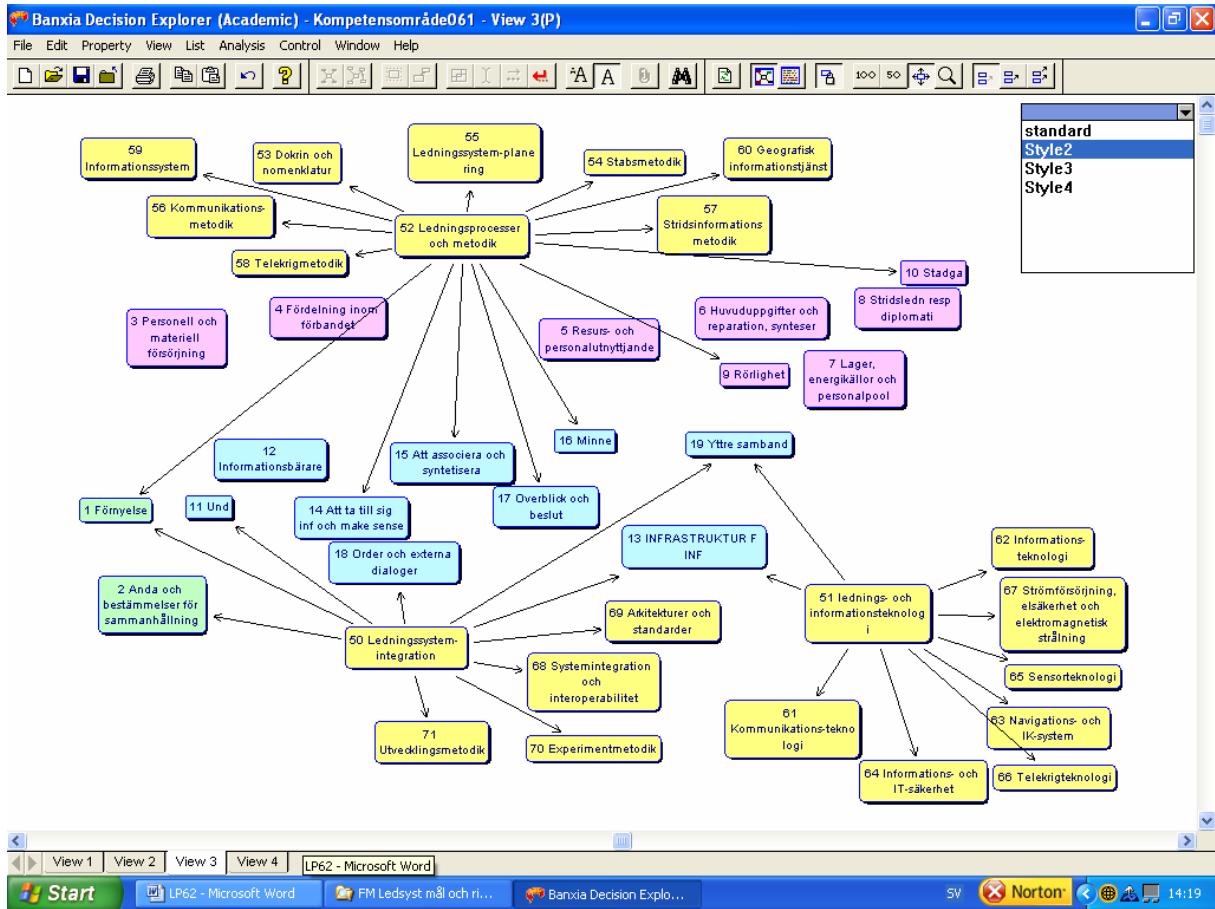
FM har även andra målbilder än de 22 grå målen. Låt oss testa vår systemmetodik på ett par av dessa. I nedanstående bild testas en ordlista från december 2005 mot Miller. Här avslöjas svagheter i funktionerna 6 huvuduppgifter och 7 logistik samt 18-19 extern kommunikationsförmåga.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 27(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		



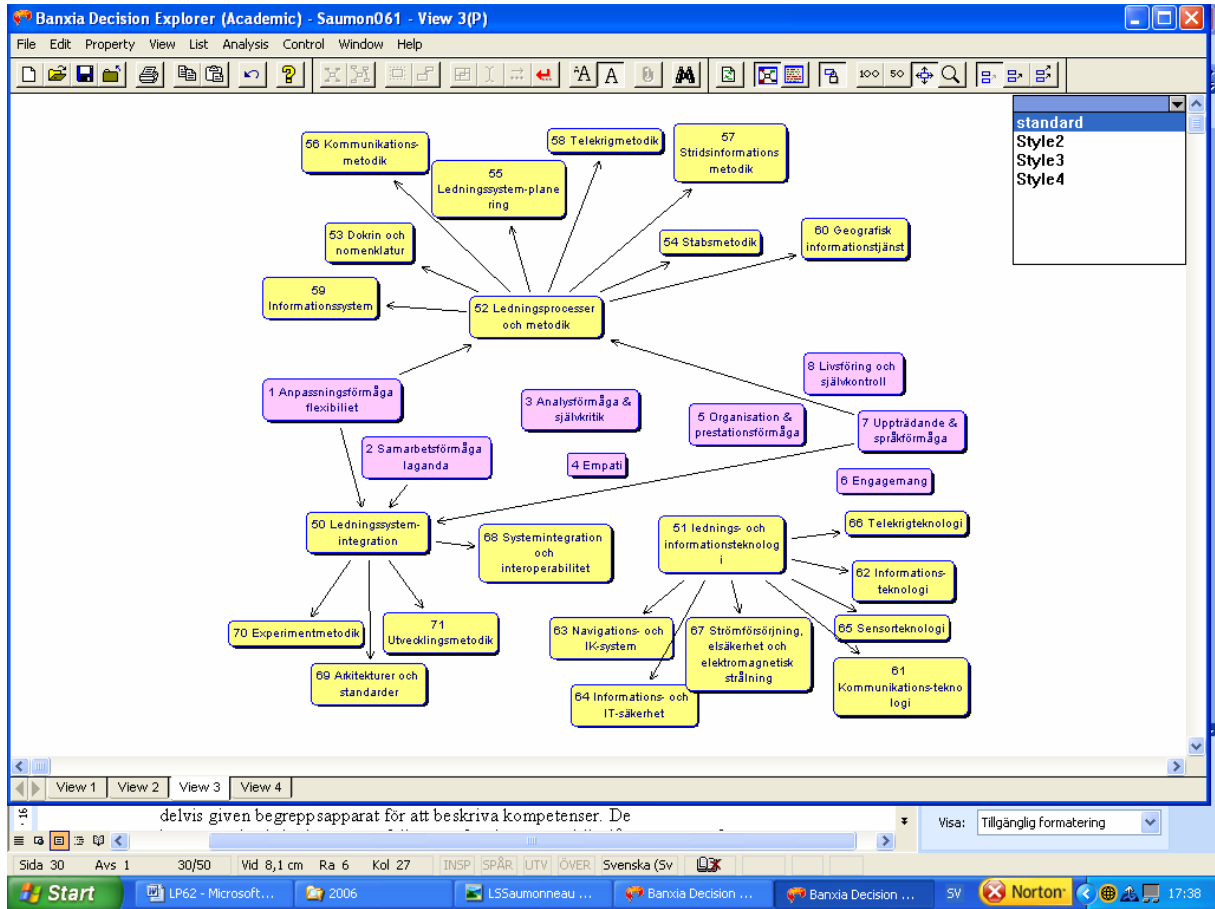
I följande bild testas FM:s inriktningsmål från dec 2004 mot Millers Living Systems. Här ser vi enorma skillnader. Låt oss inte säga brister. Det är troligen fråga om avsiktliga prioriteringar för att utveckla några särskilt utvalda och prioriterade förmågor. Bilden är i alla fall intressant som metodtest. Man ser att skillnaderna kan bli stora.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 28(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		



I nästa bild testas samma inriktningsmål mot organisationssociologen Marion Saumonneau. Här ser man ännu större skillnader, som möjligen med större rätt kunde kallas brister i det här fallet. Saumonneaus kompetenser är sådana som behövs i alla arbeten.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 29(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		



Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 30(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

6 Resultat

1. De grå målen

Studien har visat att FM grå mål inte är tillfyllest. De är kanske bra och tillräckliga som verksamhetsbeskrivningar, men de täcker inte in alla de generiska kunskapskvaliteter som också måste till. Det visar jämförelsen med de djupare analyserande managementspecialister som vi direkt eller indirekt kunnat konsultera. Därtill är de inte lämpligt formulerade just som kravspecifikation.

2. Sammanfattande kompetenskrav

Två förslag till sammanfattande taxonomier för kompetensbeskrivningar erbjuds (i bilaga 2). Praktiska hänsyn och användarsynpunkter får avgöra vad som förs fram till faktisk användning. De framtagna modellerna tydliggör kompetenskraven för ett förband så att man ska kunna lägga olika vikt vid olika förmågor. Båda modellerna består av en överordnad struktur, *Living Systems*, inkluderande Timer/klocka. Under denna överordnade strukturs olika funktioner har lagts kompetenser hämtade från projektets gupparbeten och från ett antal valda managementspecialister: Elliot Jacques, Eric Albert och Marion Saumonneau. Se bilaga 2. I denna successiva komplettering med olika perspektiv blev de marginella tillskotten allt mindre. Detta garanterar en viss deklarerbar fullständighet i modellerna, en fullständighet som ska gälla förbandens kompetens. Individernas kompetens handlar sedan om urval från dessa förbandsmodeller.

3. Urval av modeller

Vidare presenteras ett betydande antal etablerade modeller från systemteori och managementvetenskap vilka dels har fungerat som underlag för det förstnämnda syntesarbetet dels utgör byggstenar i en alternativ metodik med ett stegvis utnyttjande av flera modeller enligt följande paragraf.

4. Metod för kontroll och komplettering

Erfarenhetsmaterial från FM tidigare kompetensstudier har värderats och i en del fall har etablerade systemmodeller kunnat tillföra aspekter som saknas. Dessa värderingsarbeten beskrivs så att de skall kunna uppfattas som en mer allmän metodik. Modellerna representerar här konsekventa abstraktionsnivåer vilket inte alltid erfarenhetsmaterialet gör. Modellerna ger därför möjlig struktur åt kravlistor av olika slag. De ger också indikationer om kompletteringsbehov. Överordnade funktionsmodeller som Millers ger därtill en struktur genom funktioner som sammanfattande begrepp. Djupare orsaksmodeller kan användas för förfining av kravspecifikationer eller för separata kompletterande avstämningar.

För uppföljning och analys i efterhand är det väsentligt att ha en etablerad modell så att argumentationen för ändring kan bli tydlig och klar för alla inblandade. Med utgångspunkt från en serie av sådana jämförelser har vi värderat sammanställningen av FM grå mål och som resultat kunnat göra vissa kompletteringar. Detta förfaringssätt utgör då samtidigt en mer generell metodik för kontroll och komplettering av kravspecifikationer.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 31(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

5. En kunskapsteoretisk grundlag

Det finns ingen helt allmän kompetensmodell. Även våra två sammanfattande taxonomier kommer att ha begränsade giltighetsområden. Det kan konstateras som ett resultat av genomfört forskningsarbete. Kompetensmodeller och kompetenskrav är i princip lokalt anknutna med en snäv tillämpning beroende på bl a yttre miljö, inre miljö, förbandstyp och inte minst personalhandläggarens managementuppgift. Skillnaden är stor t ex mellan att definiera krav från grunden och att granska i efterhand.

6. Systemteorins tillämpning

Som allmän metodslutsats kan man säga att systemteoretiska bilder kommer man främst att ha nytta av i början och i slutet av bemanningsprocessen:

- I början för att beskriva förbands krav och inte göra förbiseenden i detta.
- I slutet av processen för att testa den bemanning man preliminärt bestämmer sig för. Man kan då testa såväl förband som individer.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 32(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

7 Diskussion

Låt oss börja med att diskutera sakfrågan. Är FM grå mål bra och tillräckliga? Vi har då både frågan om de är tillräckliga som kompetenskrav för givna förbandstyper och om de är formulerade lämpligt. Redan på den första frågan får vi säga nej. De är kanske bra och tillräckliga som verksamhetsbeskrivningar, men de täcker inte in alla de generiska kunskapskvaliteter som också måste till. Det visar jämförelsen med de djupare analyserande managementspecialister som vi direkt eller indirekt kunnat konsultera. Den andra frågan besvaras med ett ännu tydligare nej. Det är en ny handbok i bemanning som behövs och inte bara en eller ett par lösryckta modeller.

Alla modeller har sina giltighetsområden. Det återstår att definiera i både i samarbete med användare och med hänsyn till kunskapsteoretiska krav. Både för våra nya modeller och för de gamla etablerade som vi refererar till. På vilket sätt modellen behöver modifieras vid överföring till andra förband och uppdragssituationer behöver fortsatt diskuteras och de som slutgiltigt får döma av vad som kan vara lämpligt är våra skarpa personalhandläggare. Vidare återstår att göra en pedagogisk presentation i ett särskilt dokument.

Det uppdrag som beskrivs inom dessa sidor har haft att ta fram vissa modeller som underlag för designregler. För detta behövdes då både en förståelse för förbandens verklighet och för personalfunktionernas förvaltningsmiljö. Design är att kombinera subjekt med objekt. Inte minst har behövts en förståelse för bemanningsprocessen som helhet. Därför är det nu också möjligt att redovisade modeller, såväl utvalda originalmodeller som generalmodellen skall kunna fogas in i konsekventa *designregler*, men detta behöver också bekräftas (och modifieras) av vederbörande användare.

Det finns en definierad Systems Engineeringmetodik, som i någon mån har påverkat den aktuella metodutvecklingen. Se t ex Hull, Jackson & Dick 2004. Det är bland annat denna som lett oss till att se olikheter mellan systemstrukturer på olika abstraktionsnivåer. Inflytandet har dock varit måttligt. Vi har också haft en egen tanke om vilken metodisk förenkling som behövs i bemanning och annat personalarbete.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 33(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

8 Vidare utvecklingsarbete

8.1 Personalfunktioner

Det krävs en samstämd utveckling mellan bemanning och andra personalfunktioner. Vidare behövs en samstämd utveckling mellan dessa funktioner och sätten att skriva kravspecifikationer. Rapportens olika kompetenstaxonomier är viktiga underlag för sådana kravspecifikationer och de kommer att behöva anpassas i takt med den personalmetodik som kommer utvecklas i övrigt.

Oberoende av en sådan utveckling kommer det att finnas skäl att söka och komplettera familjen av möjliga systemstrukturer med syfte att sortera upp dessa tydligare i en skala från yrkesspecifika färdigheter till generiska karaktärer. Sådana strukturer kommer att behövas antingen vi etablerar vår makromodell som referens eller får använda kombinationer av äldre modeller.

Anvisningarna för kravspecifikation behöver innehålla systemstrukturer men också en helhetsbild av personalarbetets kravspecifikationsprocess samt kunskap om vad slags information som överlämnas i respektive fas. Handläggarnas frihet att tolka både anvisningar och kravspecifikationer måste också beröras i en sådan dokumentation.

Liksom LedsysT har LedsysP skäl att göra sin metodik synlig genom att

- använda den i realistisk simulering för uppbyggnad av förband,
- använda den i faktiska produktionssituationer,
- pedagogisk dokumentation.

8.2 Säkerhetsaspekter

Säkerhetsaspekterna behöver utvecklas närmare, dels på grund av försvarssekretessskäl, dels av acceptansskäl samt också därför att man redan i systemkonstruktionsfasen bör fastlägga strukturen för det färdiga systemet för att säkerställa en kostnadseffektiv systemutvecklingsprocess. Redan i systemets simulerande testversion bör detta vara klart.

Med hänsyn till att detta system kommer att hantera personinformation som är belagd med försvarssekretess är det viktigt att datamängderna genomgår en grundläggande klassificering och det färdiga systemets struktur blir anpassad till denna klassificering. Möjligen kan detta klaras genom kryptering och sorterade accessrättigheter, men detta får utredas och lösningen måste på ett tidigt stadium integreras i den totala systemutformningen, redan i innevarande simulerings- och testfas.

I och med införandet av kompetensbegreppet kommer systemet att behandla information som av uppgiftslämnaren kan betraktas som integritetskänslig. För att optimera systemets funktionalitet är det då viktigt att uppnå god acceptans hos de personer vars information kommer att behandlas av systemet. Dessa kommer i

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 34(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

mycket högre utsträckning att medverka i lämnandet av sådan information om de har förtroende för systemets konstruktion, vad gäller bevarandet av personuppgiftsintegriteten.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 35(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

9 Referenser

- Adair, John (1988), *Developing Leaders*, McGraw-Hill.
- Agrell, P. S. (1989), *Om att utreda*, Stockholm: FOI
- Agrell, P. S. (2006a), *Flexible Sense-making*, Frankrike, Bidart: ESTIA, Conférence projectique.
- Albert, E. (2005), *Le manager durable*, Paris: Editions d'organisation.
- Beer, S. (1967), *Att använda OA*, Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Beer, S. (1974), *Designing Freedom*, Wiley
- Beer, S. (1989), *The Viable System Model*, i Espejo & Harnden *The Viable System Model*, Wiley.
- Bakken, T. & Hernes, T. (2003), *Autopoietic Organization Theory*, Abstract, Liber, Copenhagen Business School Press.
- Bryson, J. M., Ackermann, F., Eden, C., Finn, C. B. (2004), *Visible Thinking*, Wiley.
- Von Bertalanffy, L. (1968), *General System Theory*, New York: George Braziller.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988), *Att handla med ord*, Stockholm : Carlssons Bokförlag.
- Espejo, R. & Harnden, R. (1989), *The Viable System Model*, Wiley.
- Espejo, R. et al. (1996), *Organizational Transformation and Learning*, Wiley
- Fillietaz, L. (2005), *Analyse des actions et des discours en situation de travail*, Peeters Pub.
- Foucault, M.(1966) *Les mots et les choses*, Paris: Gallimard.
- Van Gigch, J.P. (1991), *System Design Modeling and Metamodeling*, Plenum
- Van Gigch J. P. (2003), *Metadecisions*, Kluwer/Plenum.
- Girin, J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion, i Martinet, A. C., *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris : Economica.
- Hull, E. Jackson, K. & Dick, J. (2004), *Requirements Engineering*, Springer.
- Jacques, E, (1996), *Requisite Organization*, Cason Hall & Co
- Kant, I. (1781), *Kritik der reinen Vernunft/Prolegomena*, Övers Quarfood, M. (2002), Thales.
- Kelly, G. A. (1955), *The Psychology of Personal Construcs: a theory of personality*, New York: Norton.
- LedsystP, (2005), *Program och metod Match-IT, Version 1.0B*, Stockholm: Generics.
- Lehrer, K. (1990), *Metamind*, Oxford,: Clarendon Press.
- Mason, R. O. & Swanson, E. B. (1981) *Measurement for Management Decisions*, Adison-Wesley
- Midgley, G. (2000) *Systemic Intervention*, Kluwer.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 36(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

Miller, J. (1978), *Living Systems*, Mc-Graw-Hill.

Mitroff, I.I. & Kihlman, R.H. (1978), *Methodological Approaches to Social Science*, Jossey-Bass.

Le Moigne, J-L. (1995), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.

Moison, J-C 1997 *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.

Lindgren, R. (2002), *Competence Systems*, Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet.

De Raadt, D. (2000), *Redesign and management of Communities in crises*, USA: Universal Publishers

Ritzer, G. (1992), *Metatheorizing*, Sage

Salk, J. (1983), *The anatomy of reality*. Columbia University Press

Sjöbring, H. (1958), *Struktur och utveckling*, Gleerups.

Syrén, H. (2006), *Här och nu*, Stockholm: FM/HKV

Setzer, V. W. (2006), *Data, Information, Knowledge and Competence*, I Proceedings of the 3. CONTESI International Conference, Sao Paolo: CD ROM ISBN 85-99693-01-8

Turner, (1978), *The Structure of Sociological Theory*, The Dorsey Press

Östberg, G. (1993), *Att veta vad man gör* (kap. *Det språkliga*), Stockholm: Carlssons Bokförlag.

Österberg, H.(1979), *Hierarkisk begreppsanalys*, Stockholm: EFI/Norstedts

Generics, Programbeskrivning Match-IT.

LedsystP-dokumentation.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 37(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

10 Bilagor

10.1 Bilaga 1 HR-XML, disposition

HR-XML:

- 1 Tidigare anställningar
- 2 Utbildning och examina
- 3 Formella certifikationer
- 4 Militärtjänst
- 5 Skapade patent
- 6 Publikationer
- 7 Föredrag/Speaking events
- 8 Språkkunskaper
- 9 Uppnådda resultat
- 10 Föreningstillhörighet

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 38(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

10.2 Bilaga 2 Living Systems “I Förbandstillämpning”

Låt oss först presentera ursprungsmodellen:

10.2.1 James Miller’s GENERAL THEORY OF LIVING SYSTEMS ⁶

- The 19 Critical Subsystems of a Living System

SUBSYSTEMS WHICH PROCESS BOTH MATTER- ENERGY AND INFORMATION

1. Reproducer, the subsystem which is capable of giving rise to other systems similar to the one it is in.
2. Boundary, the subsystem at the perimeter of a system that holds together the components which make up the system, protects them from environmental stresses, and excludes or permits entry to various sorts of matter-energy and information.

SUBSYSTEMS WHICH PROCESS MATTER-ENERGY

3. Ingestor, the subsystem which brings matter-energy across the system boundary from the environment.
4. Distributor, the subsystem which carries inputs from outside the system or outputs from its subsystems around the system to each component.
5. Converter, the subsystem which changes certain inputs to the system into forms more useful for the special processes of that particular system.
6. Producer, the subsystem which forms stable associations that endure for significant periods among matter-energy inputs to the system or outputs from its converter, the materials synthesized being for growth, damage repair, or replacement of components of the system, or for providing energy for moving or constituting the system’s outputs of products or information markers to its suprasystem
7. Matter-energy storage, the subsystem which retains in the system, for different periods of time, deposits of various sorts of matter energy.
8. Extruder, the subsystem which transmits matter-energy out of the system in the forms of products or wastes.
9. Motor, the subsystem which moves the system or parts of it in relation to part or all of its environment or moves components of its environment in relation to each other.
10. Supporter, the subsystem which maintains the proper spatial relationships among components of the system, so that they can interact without weighting each other down or crowding each other.

SUBSYSTEMS WHICH PROCESS INFORMATION

⁶ Miller J. (1978): Living Systems. McGrawhill.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 39(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

11. Input transducer, the sensory subsystem which brings markers bearing information into the system, changing them to other matter-energy forms suitable for transmission within it.

12. Internal transducer, the sensory subsystem which receives, from subsystems or components within the system, markers bearing information about significant alterations in those subsystems or components, changing them to other matter-energy forms of a sort which can be transmitted within it.

13. Channel and net, the subsystem composed of a single route in physical space, or multiple interconnected routes, by which markers bearing information are transmitted to all parts of the system

14. Decoder, the subsystem which alters the code of information input to it through the input transducer into a "private" code that can be used internally by the system.

15. Associator, the subsystem which carries out the first stage of the learning process, forming enduring associations among items of information in the system.

16. Memory, the subsystem which carries out the second stage of the learning process, storing various sorts of information in the system for different periods of time.

17. Decider, the executive subsystem which receives information inputs from all other subsystems and transmits to them information outputs that control the entire system.

16. Encoder, the subsystem which alters the code of information input to it from other information processing subsystems, from a "private² code used internally by the system into a "public" code which can be interpreted by other systems in its environment.

19. Output transducer, the subsystem which puts out markers bearing information from the system, changing markers within the system into other matter-energy forms which can be transmitted over channels in the system's environment.

10.2.2 Millers Living systems (inklusive timer) utvecklad för bemanning av ledningsförband:

1 Förnyelse

Erfarenheter och befintlig kunskap ska tillvaratas genom lärlingssystem och allmänt öppen samverkan inom förbandet

- Personalfunktion i balans med uppgiften/verksamheten
- Förmåga att återhämta och att återskapa skadat förband.
- Chefen som skapare, ledare, kompetensbärare
- Uppdaterad kompetens både i form av teoretisk kunskap och erfarenhet
- Vilja till fortsatt utveckling
- Utbyte av kunskaper och färdigheter
- Överföring av tyst kompetens

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 40(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- Bevarande av organisatorisk kompetens

Sökkriterier: sakinhåll, aktualitet (datum), vilja, mental öppenhet (personlighetstest), aggregerade personlighetstest?

2 Anda och ”gränser” för sammanhållning

Andan inom förbundet skall vara sådan att personalen vill stanna kvar

- Anda och god vilja
- Hjälpsamhet
- Samhörighet, gruppkänsla
- Lojalitet
- Social kompetens
- Öppenhet
- Tydliga ramar, mandat, befogenheter
- Gemensamt språk
- Lagar och sanktioner mot desertering

Sökkriterier: vilja, motivation, social kompetens (personlighetstest), utåtriktning (personlighetstest)

3 Personell och materiell försörjning

Förbundets försörjning skall säkras genom förmågor att ställa krav och ta emot

- Chefen rekviderar
- Behovsinsikt
- Försörjningsorganisation, kamerala mottagningsrutiner och mottagningskanaler
- Behovsbeskrivningar, kravspecifikationer
- Kvalitetsstyrning
- Attraktionskraft

Sökkriterier: ”intendent”-befattningar?, tjänstebehov

4 Fördelning inom förbundet

Förbundet behöver en intern fördelning av personal, förnödenheter, samband och energi

- Transporter
- Organisera, strukturera, förtänksamhet
- Lägga schema
- Kompetens – chef eller annan handläggare
- Disponibilitet

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 41(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

Sökkriterier: logistiker, planerare, chaufförer, fordonstekniker.

5 Resurs- och personalutnyttjande

Förbundet behöver fantasi och förmåga att göra det bästa möjliga av tillgängliga resurser

- Delegera, uppdragstaktik
- Samråda
- Iordningställande.

Sökkriterier: chef, gränssättande kompetens, relevant erfarenhet, professionalism

6 Huvuduppgifter och reparation, synteser

Rutiner i förbundets huvuduppgifter samt för försörjning och reparation skall vara inövade

- Upprätta, betjäna och underhålla fysisk infrastruktur
- Kunskap och mental beredskap i att upprätta och utnyttja infrastrukturer
- Skapa och upprätthålla intellektuell och social miljö, öva.

Sökkriterier: detaljkunskap, relevant erfarenhet

7 Lager, energikällor och personalpool

Lagring förutsätter förmågor till ordning, hederlighet och igenkännande

- Regelverk
- Rutiner
- Kontroll, uppföljning
- Teknisk access

Sökkriterier: relevant erfarenhet, detaljkompetens

8 Strid resp diplomati

Förbundet behöver en exekutiv verkansförmåga med nyanserad precision för olika arenor

- Delaktighet i hel operation
- Detaljplan
- Leda genomförande
- Stridsförmåga , förmåga att vinna
- Samarbetsförmåga. laganda
- Återkoppling

Sökkriterier: detaljkompetens, relevant erfarenhet, ledarförmåga, mental öppenhet/flexibilitet (personlighetstest)?, tjänstegrad/nivå

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 42(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

9 Rörlighet

Förbundet behöver initiativkraft, omställningsförmåga och uthållighet

- Gruppera
- Avvägd beredskap
- Transportförmåga
- Återhämtning, vila
- Reaktionsförmåga, engagemang
- Snabbhet

Sökkriterier: relevant erfarenhet, detaljkompetens, förmåga?

10 Stadga

Förbundet behöver en organisation som är tålig och flexibel samt som medger både samverkan och arbetsro

- Egenskydd
- Inre balans, harmoni och rationellt sammanhang
- Viljestyrka
- Noggrannhet
- Sund livsföring
- Självkontroll
- Teknisk robusthet
- Social robusthet, trygghet
- Organisatorisk robusthet i balans med viss flexibilitet
- Anpassningsförmåga
- Multipla kompetenser
- Autonomi

Sökkriterier: mental stabilitet, vilja, motivation, drivkrafter, extroversion, social kompetens, detaljkompetens, relevant erfarenhet, kritiskt förhållningssätt?, saklighet/objektivitet

11 Und

Förbundet skall kunna göra iakttagelser och ta emot information med konkreta medel

- Välja informationsområde
- Välja informationskällor
- Iaktta, observera

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 43(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- IT och Sambandsteknik
- Säkerhet – källkritik och autenticitetskontroll

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, kritiskt förhållningssätt, analytisk förmåga

12 Interna informationsbärare

Förbundet behöver konkreta informationsbärare för sin interna revision och kommunikation

- Intern observation
- Sålla
- Prioritera
- Tal, text, IT-stöd, Bildkunskapsteknik, kartor
- Dokumentteknik
- Integritetspolicy

Sökkriterier: detaljkompetens, jurist, aktualitet, erfarenhet; ”registrator”

13 Infrastruktur för informationsöverföring

Förbundet behöver teknik, anda och säkerhet för omfattande informationsflöden

- Sambandsnät enligt NBF och EBO
- Organisationsstruktur – befattning, roll
- Förtroende; mandat, befogenhet, behörighet, kontroll

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, mental stabilitet, stresstålighet, tålamod, relationer

14 Att översätta och ta till sig information;” make sense”

Förbundet skall kunna tolka utifrån kommande information samt omsätta denna pedagogiskt effektivt; omsätta data i information.

- Förstånd, omdöme
- Sanningsbedömning
- Systemförståelse; ”andemening”
- Kommunikativ förståelse
- Empati

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, social kompetens, extroversion, språklig kompetens, grafisk förmåga, pedagogisk förmåga, kulturell förståelse,

15 Att associera och syntetisera

Förbundet behöver förmåga att dra slutsatser, på bas av erfarenhet och på bas av teoretiska överväganden

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 44(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- Syntesförmåga, se mönster; analysera
- Självkritik
- Systemförståelse
- Tolka
- Värdera
- Korrekt tillämpning av erfarenhet
- Reaktionsförmåga

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, språklig kompetens, grafisk förmåga, kulturell förståelse, analytisk förmåga, kritiskt förhållningssätt, inneha ”systemperspektiv”

16 Minne

Förbandet behöver minne, hos personer, i dagböcker mm.

- Gem lägesbild, loggar, krigsdagbok, diaries, orienteringar och personliga erfarenheter
- Organisatoriskt minne

Sökkriterier: Försvarsgrenskunskap. Truppslagskunskap, typförbandskunskap, detaljkunskap, erfarenhet

17 Överblick och beslut

Förbandet behöver en högsta beslutsfunktion med förmåga att formulera order

- Strategiskt tänkande och beslut i stort
- Överblick, prioritering, strategi, simultankapacitet,
- Kunna vänta.
- Disponera resurser,
- Koncentration
- Militär kompetens upp till rätt ”grad”.

Sökkriterier: förmåga att hantera komplexa situationer, simultanförmåga, detaljkunskap, mental öppenhet, analytisk förmåga, erfarenhet, omdöme, ”officerskunnande”, förtänksamhet, beslutsförmåga, initiativförmåga, ledarskap

Se även Elliot Jacques och Eric Albert

18 Order och externa dialoger

Förbandet behöver kunna uttrycka sig i ord och handling så att det förstås av omgivande intressenter

- Ge order; uttrycksformer i kommunikation
- Empati; förståelse för mottagarens situation - tolkningsgrund
- Den ”talande insatsen” = tydliga, förståeliga handlingar

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 45(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- Konsekventa budskap; konsistens mellan ord och handling

Sökkriterier: verbal förmåga, kulturell förståelse, ledarskapsförmåga, didaktisk förmåga, (pedagogisk förståelse), dialogförmåga, social förmåga, extroversion, erfarenhet, detaljkompetens

Se även filosofen Jürgen Habermas,

19 Yttre samband

Förbundet behöver konkreta uttrycksmedel för verbala och symboliska uttryck

- Teleteknik, IT och samband
- Språkförmåga
- Mediakunskap
- Säk- och riskbedömningar
- Symbolhandling - den talande insatsen

Sökkriterier: verbal förmåga, kulturell förståelse, ledarskapsförmåga, didaktisk förmåga, (pedagogisk förståelse), dialogförmåga, social förmåga, extroversion, erfarenhet, detaljkompetens

20 Timer/Klocka

Förbundet behöver tidsstyrning samt indirekt och långsiktig verkande mänskliga kvaliteter.

- Förmåga att utvecklas vidare
- Flexibilitet och reaktionsförmåga
- Karisma
- Personligt engagemang och empati
- Självkontroll
- Vilja

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 46(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

10.2.3 Millers Living systems (inklusive timer och grå mål) utvecklad för bemanning av ledningsförband

1 Förnyelse

Erfarenheter och befintlig kunskap ska tillvaratas genom lärlingssystem och allmänt öppen samverkan inom förbandet

- Personalfunktion i balans med uppgiften/verksamheten
- Förmåga att återhämta och att återskapa skadat förband.
- Chefen som skapare, ledare, kompetensbärare
- Uppdaterad kompetens både i form av teoretisk kunskap och erfarenhet
- Vilja till fortsatt utveckling
- Utbyte av kunskaper och färdigheter
- Överföring av tyst kompetens
- Bevarande av organisatorisk kompetens
- **Genomförande av utbildning 411.**

Sökkriterier: sakinnehåll, aktualitet (datum), vilja, mental öppenhet (personlighetstest), aggregerade personlighetstest?

2 Andra och ”gränser” för sammanhållning

Andan inom förbandet skall vara sådan att personalen vill stanna kvar

- Andra och god vilja
- Hjälpsamhet
- Samhörighet, gruppkänsla
- Lojalitet
- Social kompetens
- Öppenhet
- Tydliga ramar, mandat, befogenheter
- Gemensamt språk
- Lagar och sanktioner mot desertering

Sökkriterier: vilja, motivation, social kompetens (personlighetstest), utåtriktning (personlighetstest)

3 Personell och materiell försörjning

Förbandets försörjning skall säkras genom förmågor att ställa krav och ta emot

- Chefen rekvirerar

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 47(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- Behovsinsikt
- Försörjningsorganisation, kamerala mottagningsrutiner och mottagningskanaler
- Behovsbeskrivningar, kravspecifikationer
- Kvalitetsstyrning
- Attraktionskraft
- Kompetensförsörjningsmodell som stöd för vald MSI-lösning 122
- Plan för bemanning av MNE-samarbetet 121
- Genomförande av utbildning 411

Sökkriterier: ”intendent”-befattningar?, tjänstebehov

4 Fördelning inom förbandet

Förbandet behöver en intern fördelning av personal, förnödenheter, samband och energi

- Transporter
- Organisera, strukturera, förtänksamhet
- Lägga schema
- Kompetens – chef eller annan handläggare
- Disponibilitet
- Ledning av sammansatta enheter 221

Sökkriterier: logistiker, planerare, chaufförer, fordonstekniker.

5 Resurs- och personalutnyttjande

Förbandet behöver fantasi och förmåga att göra det bästa möjliga av tillgängliga resurser

- Delegera, uppdragstaktik
- Samråda
- Iordningställande.
- Sammansättning av situationsanpassade enheter 211

Sökkriterier: chef, gränssättande kompetens, relevant erfarenhet, professionalism

6 Huvuduppgifter och reparation, synteser

Rutiner i förbandets huvuduppgifter samt för försörjning och reparation skall vara inövade

- Upprätta, betjäna och underhålla fysisk infrastruktur
- Kunskap och mental beredskap i att upprätta och utnyttja infrastrukturer
- Skapa och upprätthålla intellektuell och social miljö, öva.

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 48(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- **Nyttjande av sammankopplade sensorer 111**

Sökkriterier: detaljkunskap, relevant erfarenhet

7 Lager, energikällor och personalpool

Lagring förutsätter förmågor till ordning, hederlighet och igenkännande

- Regelverk
- Rutiner
- Kontroll, uppföljning
- Teknisk access

Sökkriterier: relevant erfarenhet, detaljkompetens

8 Strid resp diplomati

Förbandet behöver en exekutiv verkansförmåga med nyanserad precision för olika arenor

- Delaktighet i hel operation
- Detaljplan
- Leda genomförande
- Stridsförmåga , förmåga att vinna
- Samarbetsförmåga. laganda
- Återkoppling

Sökkriterier: detaljkompetens, relevant erfarenhet, ledarförmåga, mental öppenhet/flexibilitet (personlighetstest)?, tjänstegrad/nivå

9 Rörlighet

Förbandet behöver initiativkraft, omställningsförmåga och uthållighet

- Gruppera
- Avvägd beredskap
- Transportförmåga
- Återhämtning, vila
- Reaktionsförmåga, engagemang
- Snabbhet

Sökkriterier: relevant erfarenhet, detaljkompetens, förmåga?

10 Stadga

Förbandet behöver en organisation som är tålig och flexibel samt som medger både samverkan och arbetsro

- Egenskydd

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 49(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- Inre balans, harmoni och rationellt sammanhang
- Viljestyrka
- Noggrannhet
- Sund livsföring
- Självkontroll
- Teknisk robusthet
- Social robusthet, trygghet
- Organisatorisk robusthet i balans med viss flexibilitet
- Anpassningsförmåga
- Multipla kompetenser
- Autonomi

Sökkriterier: mental stabilitet, vilja, motivation, drivkrafter, extroversion, social kompetens, detaljkompetens, relevant erfarenhet, kritiskt förhållningssätt?, saklighet/objektivitet

11 Und

Förbandet skall kunna göra iakttagelser och ta emot information med konkreta medel

- Välja informationsområde
- Välja informationskällor
- Iaktta, observera
- IT och Sambandsteknik
- Säkerhet – källkritik och autenticitetskontroll
- **Nyttjande av oberoende sensorer för verkansinsatser 312**

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, kritiskt förhållningssätt, analytisk förmåga

12 Interna informationsbärare

Förbandet behöver konkreta informationsbärare för sin interna revision och kommunikation

- Intern observation
- Sälla
- Prioritera
- Tal, text, IT-stöd, Bildkunskapsteknik, kartor
- Dokumentteknik

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 50(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- Integritetspolicy
- **Hantering av insatsrelaterad data/information 112**

Sökkriterier: detaljkompetens, jurist, aktualitet, erfarenhet; ”registrator”

13 Infrastruktur för informationsöverföring

Förbundet behöver teknik, anda och säkerhet för omfattande informationsflöden

- Sambandsnät enligt NBF och EBO
- Organisationsstruktur – befattning, roll
- Förtroende; mandat, befogenhet, behörighet, kontroll
- **Bidra till snabb delgivning av beslut 131**

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, mental stabilitet, stresstålighet, tålamod, relationer

14 Att översätta och ta till sig information;” make sense”

Förbundet skall kunna tolka utifrån kommande information samt omsätta denna pedagogiskt effektivt; omsätta data i information.

- Förstånd, omdöme
- Sanningsbedömning
- Systemförståelse; ”andemening”
- Kommunikativ förståelse
- Empati
- **Hantering av insatsrelaterad data/infomation 112**
- **Möjliggöra gemensam lägesuppfattning 123**

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, social kompetens, extroversion, språklig kompetens, grafisk förmåga, pedagogisk förmåga, kulturell förståelse,

15 Att associera och syntetisera

Förbundet behöver förmåga att dra slutsatser, på bas av erfarenhet och på bas av teoretiska överväganden

- Syntesförmåga, se mönster; analysera
- Självkritik
- Systemförståelse
- Tolka
- Värdera
- Korrekt tillämpning av erfarenhet
- Reaktionsförmåga

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 51(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker	Sekretess Öppen	Status LEVERANS		

- Stöd för funktionsledning 311
- Bidra till effektiv samordning av insatta enheter 132
- Bidra till uppföljning och dynamisk utveckling av beslut 211
- Hantering av rollbaserad lägesbild 112

Sökkriterier: detaljkompetens, aktualitet, erfarenhet, språklig kompetens, grafisk förmåga, kulturell förståelse, analytisk förmåga, kritiskt förhållningssätt, inneha ”systemperspektiv”

16 Minne

Förbandet behöver minne, hos personer, i dagböcker mm.

- Gem lägesbild, loggar, krigsdagbok, diaries, orienteringar och personliga erfarenheter
- Organisatoriskt minne

Sökkriterier: Försvarsgrenskunskap. Truppslagskunskap, typförbandskunskap, detaljkunskap, erfarenhet

17 Överblick och beslut

Förbandet behöver en högsta beslutsfunktion med förmåga att formulera order

- Strategiskt tänkande och beslut i stort
- Överblick, prioritering, strategi, simultankapacitet,
- Kunna vänta.
- Disponera resurser,
- Koncentration
- Militär kompetens upp till rätt ”grad”.
- Ledning av ledningssystemet 223
- Koordinering ledningsnivåer; synergi mellan system 213

Sökkriterier: förmåga att hantera komplexa situationer, simultanförmåga, detaljkunskap, mental öppenhet, analytisk förmåga, erfarenhet, omdöme, ”officerskunnande”, förtänksamhet, beslutsförmåga, initiativförmåga, ledarskap

Se även Elliot Jacques och Eric Albert

18 Order och externa dialoger

Förbandet behöver kunna uttrycka sig i ord och handling så att det förstås av omgivande intressenter

- Ge order; uttrycksformer i kommunikation
- Empati; förståelse för mottagarens situation - tolkningsgrund
- Den ”talande insatsen” = tydliga, förståeliga handlingar
- Konsekventa budskap; konsistens mellan ord och handling

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 52(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

- **Samvekan med civila myndigheter 214**
- **Styrning av sammankopplade sensorer i nätverk 111**
- **Ledning av spanings och bekämpningssystem 313**
- **Ledning av sammansatta enheter 221**
- **Distribuerat stabsarbete och expertstöd på distans 222**

Sökkriterier: verbal förmåga, kulturell förståelse, ledarskapsförmåga, didaktisk förmåga, (pedagogisk förståelse), dialogförmåga, social förmåga, extroversion, erfarenhet, detaljkompetens

Se även filosofen Jürgen Habermas,

19 Yttre samband

Förbandet behöver konkreta uttrycksmedel för verbala och symboliska uttryck

- Teleteknik, IT och samband
- Språkförmåga
- Mediakunskap
- Säk- och riskbedömningar
- Symbolhandling - den talande insatsen
- **Distribuerat stabsarbete och expertstöd på distans 222**
- **Plan för att stödja förmågan till interoperabilitet 212**

Sökkriterier: verbal förmåga, kulturell förståelse, ledarskapsförmåga, didaktisk förmåga, (pedagogisk förståelse), dialogförmåga, social förmåga, extroversion, erfarenhet, detaljkompetens

20 Timer/Klocka

Förbandet behöver tidsstyrning samt indirekt och långsiktig verkande mänskliga kvaliteter.

- Förmåga att utvecklas vidare
- Flexibilitet och reaktionsförmåga
- Karisma
- Personligt engagemang och empati
- Självkontroll
- Vilja

Dokument-id EIS	Granskad av Ola Nilsson	Datum 2006-10-26	Version 0.67	Sida 53(53)
Författare Per-Sigurd Agrell. Jaak Akker		Sekretess Öppen	Status LEVERANS	

10.3 Bilaga 3 S k Grå mål

- 2.1.1 Sammansättning av situationsanpassade enheter
- 2.1.4 Samverkan med civila myndigheter
- 1.1.1 Styrning av sammankopplade sensorer
- 2.2.3 Ledning av ledningssystemet
- 3.1.1 Stöd för funktionsledning
- 3.1.3 Ledning av spanings- och bek-system
- 1.1.1 Nyttjande av sammankopplade sensorer
- 1.1.2 Hantering av insatsrelaterad data/information
- 1.2.3 möjliggöra gemensam lägesuppfattning
- 1.3.1 Bidra till snabb delgivning av beslut
- 1.3.2 Bidra till effektiv samordning av insatta enheter
- 1.3.3 Uppföljning och dynamisk utveckling av beslut
- 2.1.1 Sammansättning av Situationsanpassade enheter
- 2.1.3 Koordinering ledningsnivåer; synergi mellan system
- 2.2.1 Ledning av sammansatta enheter
- 2.2.2 Distribuerat stabsarbete och expertstöd på distans
- 3.1.2 Nyttjande av oberoende sensorer för verkansinsatser
- 1.1.2 Hantering av rollbaserad lägesbild~MSI
- 1.2.2 Stöd för vald MSI-lösning
- 1.2.1 Bemanning av MNE-samarbetet
- 2.1.2 Stödja förmågan till interoperabilitet
- 4.1.1 Genomföra utbildning