

MAGISTERUPPSATS I KRIGSVETENSKAP

15 högskolepoäng

Författare

Per Carlemalm

Handledare

Fil dr Anders W Berggren, Fil kand Ulrica Pettersson

Titel:

Har Försvarsmakten förutsättningar för att förändras?

Nyckelord: Alvesson, Brunsson, Kotter, management, entitativ, organisationskultur, förändring, legitimitet, Försvarsmakten, organisation, teoritriangulering.

Sammanfattning

Att genomföra större förändringar i en organisation är svårt och förändringsarbete i Försvarsmakten har visat sig vara mycket svårt. Uppsatsen vill besvara problemformuleringen: Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarsmakten analyseras och beskrivas? För att få en bredd på angreppssättet kommer en systemperspektiv ansats att antas och tre olika teoretiska perspektiv kommer att användas för att analysera och beskriva förutsättningar för förändring i FM. För att få ytterligare djup i förståelsen för förändringsproblematiken kommer en teoritriangulering att genomföras.

De olika perspektiven erbjuder olika möjligheter till förståelse och resultatet visar tydligt att förutsättningar för förändring i Försvarsmakten både kan beskrivas och analyseras. De befintliga strukturerna i FM är synliga och medger att organisationen, dess strukturer och individer kan analyseras för att beskriva det som föreligger idag och det som kan planeras och skapas inför förändringsarbeten.

Varje perspektiv bidrar med sin unika del och de gemensamma beröringspunkterna bidrar till att skapa ett helhetsperspektiv för förståelse. De skilda vetenskapliga skolorna befruktar varandra med insiktsfulla vinklingar. Teoritrianguleringen indikerar att tid är viktigt vid analys eller planering av ett förändringsarbete och att perspektivens giltighet beror på när i en förändringsprocess de appliceras. Under olika faser i ett planerat förändringsarbete kan perspektiven bidra på olika sätt och samtliga perspektiv tillför kunskap i en förändringsprocess. Teoritrianguleringen visar vikten av att kunna förhålla sig till flera verktyg (perspektiv) och flera skolor vid genomförandet av en förändring i en organisation.

Försvarsmakten är en komplex organisation och samtliga perspektiv beskriver problem sammanknippade med förändringsarbete. De beskrivna problemen skiljer sig i omfattning och art vilket indikerar att enbart ett perspektiv inte kan erbjuda en heltäckande förklaring. Försvarsmakten har stora utmaningar framför sig då det gäller förändringsarbete, oavsett ur vilket perspektiv organisationen väljer att se det.

Antal ord: 18 136 (17 984)

Innehåll

1.	INLEDNING.....	1
1.1.	Problemformulering.....	2
2.	TEORI.....	3
2.1.	Centrala begrepp.....	4
2.1.1.	Organisationen.....	4
2.1.2.	Förändringsproblematik och organisationer.....	4
2.2.	Tidigare forskning.....	4
2.3.	Teorier om organisationskultur.....	5
2.3.1.	Alvessons bidrag till forskningen.....	5
2.3.2.	Operationalisering och indikatorer.....	6
2.4.	Teorin om förändring.....	7
2.4.1.	8-stegsmodellen samt operationalisering indikatorer.....	8
2.5.	Teorin om legitimitet.....	10
2.5.1.	<i>Action organization</i>	10
2.5.2.	<i>Political organization</i>	11
2.5.3.	Operationalisering och indikatorer.....	11
2.6.	Samverkan mellan de teoretiska perspektiven.....	12
2.6.1.	Teoritriangulering.....	13
2.7.	Uppsatsens bidrag till forskningen.....	13
2.8.	Forskningsfrågor.....	14
3.	METOD.....	15
3.1.	Frågeundersökning genom intervju.....	16
3.1.1.	Intervjuguide.....	16
3.1.2.	Genomförande av intervju.....	16
3.1.3.	Sammanställning och bearbetning av resultat.....	17
3.1.4.	Forskningsetik.....	17
3.2.	Respondentgrupp.....	17
3.2.1.	Författarens relation till respondentgruppen.....	18
4.	RESULTAT.....	19
4.1.	Det kulturella perspektivet.....	19
4.1.1.	Resultat - Prestationskultur.....	19
4.1.2.	Resultat - Symboler.....	20
4.1.3.	Resultat - Källor.....	20

4.1.4.	Sammanfattning av det kulturella perspektivet.....	20
4.2.	Det normativa förändringsperspektivet.....	21
4.2.1.	Sammanfattning av förändringsperspektivet.....	23
4.3.	Legitimitetsperspektivet.....	24
4.3.1.	Sammanfattning av legitimitetsperspektivet	26
5.	DISKUSSION	27
5.1.	Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarsmakten förklaras med Alvesson teorier? .	27
5.1.1.	Prestationskultur och förändring	27
5.1.2.	Symbolik och förändring.....	27
5.1.3.	Kulturella källor och förändring.....	28
5.1.4.	Slutsatser av forskningsfråga 1.....	29
5.2.	Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarsmakten förklaras med Kotters teori?	30
5.2.1.	Slutsatser av forskningsfråga 2.....	32
5.3.	Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarsmakten förklaras med Brunssons idealmodeller?.....	34
5.3.1.	Slutsatser av forskningsfråga 3.....	35
5.4.	Vad kan förstås eller förklaras med hjälp teoritrianguleringen?	36
5.4.1.	Slutsatser av forskningsfråga 4.....	37
6.	SLUTSATSER.....	38
6.1.	Kritik av metoden	38
7.	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	38
	KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	40
	Bilaga 1 – Spårbarhet från teori till frågeställningar	A

1. INLEDNING

Allt sedan det första föremålet insamlats, tillverkats eller den första tjänsten tillhandahållits har tanken på att göra processen från resurs till produkt effektivare funnits. Det vi i dag generellt benämner som organisationer har alla sitt ursprung i tanken på att tillsammans producera något, men organisationer är numera mer än något som kollektivt tillhandahåller produkter och tjänster. Organisationerna är beroende av omvärlden, en omvärld som ställer fler krav än kraven på en produkt eller tjänst. Uppfyllandet av dessa krav eller strävan efter legitimitet, är en vardag för många av dagens organisationer samtidigt som de ska tillhandahålla en efterfrågad produkt eller tjänst.

Försvarsmakten (FM) är en organisation som till synes har en tydlig och enkel uppgift, att försvara landet, men samtidigt är FM en svensk myndighet som ställs inför samma problem och krav som övriga svenska myndigheter. Tillgången på information är idag i det närmaste obegränsad och möjligheterna till insyn i svenska myndigheter är stora. Samhällsaktörer, specialiserade på sitt område, bevakar ständigt svenska myndigheter för att rapportera avvikelser eller osäkerheter. FM har under de senaste åren varit särskilt ansatt både på grund av incidenter såsom överträdande av regler, dödsfall, trakasserier, bristande ekonomihantering samt det fördjupade engagemanget i internationella insatser. Förutom externa aktörer som påverkar består även FM av individer med olika bakgrunder och behov vilket i sig innebär andra typer av krav på organisationen. Individerna arbetar i organisationen och bygger upp densamma, men kan även vara hinder vid förändringsarbeten.

Det går troligen ingen anställd i FM förbi att organisationen slits mellan interna och externa krav. Många kloka individer som arbetat med FM har funnit sätt som tros lösa små eller stora delar av organisationens problem. I strävan efter att effektivisera upptäcks ständigt nya problem och som följd av dessa, även nya lösningar. Det finns många goda och dåliga exempel på idéer och tankar angående organisationer och deras problem. Vissa av dessa kan tyckas både självklara och möjliga att implementera. Sen 1990-talet har en mängd projekt startats i FM, tyvärr ofta med dåliga resultat. Dåliga i den bemärkelsen att de projekten inte omnämns eller genomförs med samma ambition som tidigare. Exempel på detta är ECDL-körkort, jämställdhetsprojekt, attityder, och kvalitetsutbildning som genomförts på stor bredd, men som är inaktuella idag. Vad är det som får dessa goda teorier att missa sitt mål?

Erfarenheter visar att det är svårt att genomföra förändringar i en organisation. Haldén beskriver svårigheten med att reformera FM (Haldén, 2007) och Rydén beskriver militärens ovilja att acceptera implementeringen av den anpassningsbara försvarsförmågan (Rydén, 2003). Carlemalm beskriver en möjlig orsak till bristen på incidentrapporter inom FM:s flygverksamhet, en brist som kvarstår trots visioner om en god flygsäkerhet kombinerat med en beskrivet god och förlåtande syn på individen. Författaren utgår från perspektivet rättvisekultur och visar att FM inte uppvisar de egenskaperna som en rättvisekultur kräver. Att resultatet pekar på att införandet av en rättvisekultur skulle förmå personalen att i större utsträckning rapportera incidenter är inte det intressantaste i uppsatsen utan det intressanta är reflektionen över uppsatsens angreppssätt som belyser ett viktigt problem vid problemlösning (Carlemalm, 2009).

Flygsäkerhet är ett bra exempel på ett förändringsarbete som FM lagt mycket energi på. FM har omorganiserat sin flygverksamhet, dels för att möta samhällets krav och dels för att minska antalet olyckor. Efter 2009 har FM tydliggjort mål, visioner och ansvarsförhållanden. Först och främst

handlar det om människors liv och ett antal haveriutredningar av incidenter med dödlig utgång pekar på organisatoriska svagheter och en komplex ansvarsstruktur inom organisationen. För att hantera dessa problem har FM omorganiserat sig till en flygoperatör¹ enligt civila normer. Där finns ett entydigt utpekad ansvar för flygsäkerheten med en utpekad ansvarshavare² varifrån flygsäkerhetsansvaret kan spåras till lägsta nivå (Försvarmakten, 2011):

”Flygsäkerhetsarbetet är en avgörande framgångsfaktor för Försvarmakten och Försvarmaktens anseende. Ett stabilt flygsäkerhetsarbete ökar den operativa förmågan, förbättrar arbetsmiljön, minskar den ekonomiska belastningen samt ger bättre möjligheter att hantera de situationer då olyckor eller allvarliga incidenter ändå inträffar” (Försvarmakten, 2011).

FM vision och inriktning av flygsäkerhetsarbete:

”Flygsäkerhetsarbetet inom Försvarmakten bedrivs så att risken för olyckor och skador i driften effektivt motverkas. Fastställda flygsäkerhetsmål är relevanta och förstådda samt accepterade av alla berörda. Katastrofrisker är eliminerade. All flygverksamhet i Försvarmakten, vid såväl övning som insats, ska planeras, genomföras och utvärderas så att inga personella eller materiella skador uppstår” (Försvarmakten, 2011).

FM strategier:

”Flygsäkerheten ska främjas inom skäliga kostnader och med hänsyn till säkerheten för den civila luftfarten. Med skälig kostnad avses här att kostnaderna för nationen är lägre än den resulterande nyttan för nationen” (Försvarmakten, 2011).

”Flygsäkerhetsstandarden skall vara lägst i nivå med den som finns i övriga välutvecklade luftfartsnationer” (Försvarmakten, 2011).

Därtill tillkommer av FM beskrivna flygsäkerhetsmål som skall föra verksamheten mot visionen. En vision och en väg mot denna är dock ingenting om den inte kan kommuniceras och uppfattas av de som skall genomföra och till del leda flygverksamheten. Förutom att påvisa en förändring av rapporteringsvilligheten i flygverksamheten kan även individens kunskap och uppfattning om FM vilja, visioner och målsättningar indikera ett mer eller mindre lyckat införande av en förändring.

1.1. Problemformulering

Tidigare forskning visar att det finns problem vid genomförande av förändringar i FM. Är FM svår att förändra såsom Haldén beskriver det eller är det förståelsen av eller synen på FM som organisation som försvårar förändring? Frågan som bör besvaras är:

Hur kan förutsättningar för förändring i Försvarmakten analyseras och beskrivas?

¹ FMFO - Försvarmaktens FlygOperatör

² AF – Ansvarig Företrädare

2. TEORI

Då vi uppfattar något som ett problem bör vi fundera på vad vi egentligen menar. Relevanta frågor är till exempel *när* uppfattar vi ett problem, på vilket *sätt* problemet gestaltar sig och i vilka situationer och miljöer problemet uppstår? Ju fler variabler vi kan föra in i analysen desto större är sannolikheten att vi förstår problemet så pass bra att vi uppfattar lösningen då vi ser den och dels vet hur vi ska applicera lösningen för att lösa problemet. Att allt börjar med ett problem är inte hela sanningen. Mycket av den grundforskning som genomförs är inte konsekvenser av befintliga problem utan den är lösningar till problem som finns eller kommer att uppstå. Det var inte transport- eller friktionsproblem som gjorde Ford och SKF framgångsrika utan deras innovationer skapade nya användningsområden och löste gamla problem på nya sätt eller banade väg för nya lösningar (Brunsson, 1989, s. 18). Så låt oss anta att det finns lösningar i form av teorier och modeller i organisationsvärlden. Hur använder vi dessa för att lösa våra problem?

I vårt sökande efter problem och lösningar har det egentliga problemet dolts för oss. I våra försök att uppfatta världen omkring oss skapar vi modeller och föreställningar om hur vår värld är uppbyggd och fungerar. På samma sätt konstruerar vi modeller som ska förklara mänsklig interaktion på individnivå likväl som på organisationsnivå. Vi delar, pusslar och slår samman de bitar vi förstår och försöker skapa nytt. Från barnsben lär vi oss att bryta ner problem för att göra komplexa problem hanterbara, men för detta betalar vi ett högt pris. Vi kan inte längre förutsäga konsekvenserna av vårt agerande och vi tappar greppet om helheten. Det är som att försöka laga en spegel och tro oss kunna se en korrekt spegelbild efteråt (Senge, 2006, s. 3). Problem är tolkningar av den verklighet vi lever i och lösningar är enkla modeller av metoder för att hantera avgränsade problem. För att dessa ska göra nytta måste en reflektion göras över objektet varifrån problemet härstammar och på vilket sätt lösningen skall appliceras. Problemet tycks bli ontologiskt. För att identifiera ett problem och applicera en lösning måste föremålet för lösningen förstås.

Hur belyser vi problemet med vad FM är? Om vi närmar oss problemet ur ett perspektivistiskt angreppssätt har förståelsen redan begränsats. Som Skinner skriver har ord betydelse och genom att ange att vi ska använda ett eller flera perspektiv anger vi också att vi inte ska använda vissa andra perspektiv och tappar därmed vissa möjlighet till förståelse (Skinner, 2002, s. 79). Utan ett systemtänkande kommer förståelsen för vägen från lösning tillbaka till problem att tappas (Senge, 2006, s. 12). Ambitionen är att angripa problem på bredden och behålla medvetandet om att de invanda mönstren för problemlösning kommer att försvåra lösningen. Bolman och Deal menar att även om teorier vilar på vetenskaplig grund så förvandlas de lätt till hypoteser och dogmer som förmedlar en enkelspårig bild av verkligheten. Vi måste skaffa oss verktyg och perspektiv för att förstå världen. Varje verktyg är inte perfekt, men det hjälper oss att tolka en given situation. Desto fler perspektiv vi kan lägga till vår erfarenhet desto större är våra förutsättningar för att tolka vår omgivning (Bolman & Deal, 2003, s. 35ff). De tidigare beskrivna inre och yttre trycken i FM i kombination med en komplex struktur bör innebära att en monokausal förklaringsmodell inte är heltäckande. *Ett* perspektiv på ett problem bör svårligen vara rätt sätt att angripa en så komplex organisation.

2.1. Centrala begrepp

2.1.1. Organisationen

Begreppet organisation kommer att användas frekvent i uppsatsen och förtjänar en närmare förklaring. Organisationen, eller metaforen "organisation" har olika betydelse för olika individer och för olika vetenskapliga inriktningar. På ett metaplan kan organisationen beskrivas som Abrahamsson gör:

"Organisationer är baserade på tydliga intressen, på visioner och mål, på ordning och struktur. De grundas på en avsiktlig dynamik: de finns till för att bedriva produktion i någon huvudmans intresse: de är verktyg för huvudmannen. Det som kommer ur organisationen är, för det mesta, beräknat och avsett" (Abrahamsson, 2000, s. 168).

Dock måste hänsyn tas till det organisationen byggs upp av – människor! Organisationer är också komplexa. Vår förmåga att förstå och förutse mänskligt agerande och interagerande är begränsad (Bolman & Deal, 2003, s. 50).

Ovanstående är arbetets huvudsakliga syn på en organisation även om organisationen kommer att beskrivas ur olika perspektivs synsätt.

2.1.2. Förändringsproblematik och organisationer

Att beskriva lyckade organisationsförändringar är inte uppsatsens syfte. Beskrivningar av lyckade organisationsförändringar inom offentlig sektor i Sverige och särskilt i FM har inte gått att finna. Det är intressant att kort beskriva varför organisationsförändringar, rent generellt, misslyckas och vad vi kan lära av detta. Bruzelius och Skärvad beskriver att misslyckade organisationsförändringar beror på att förändringarna varit för genomgripande, radikala, oväntade och plötsliga. Misslyckanden kan också bero på att de inblandade personerna har en stark tilltro till det som ska förändras och har dåliga erfarenheter av tidigare förändringar. Risken finns att individerna känner sig osäkra och kan uppleva att de personligen kan förlora på förändringen. Förändringen kan också vara felaktig och genomförs i en organisation som består av ja sägare där kreativ opposition är försumbar. Ytterligare en anledning kan vara att förändringsarbetet inte har förklarats tydligt nog och att kommunikationen brustit någonstans (Bruzelius & Skärvad, 2004).

2.2. Tidigare forskning

Traditionell organisationsforskning har varit normativ och fokuserat på instrumentell implementering som utgår från en teori/modell av verkligheten. Gemensamt för den traditionella organisationsforskningen är att den utgår från ett rationellt perspektiv och ofta från Weber och Taylor (Abrahamsson, 2000, s. 9ff). Det finns mängder av forskning gjord ur detta perspektiv och det är viktigt att perspektivet får utrymme i forskningen då det tillför det historiska och beprövade perspektivet. Lika viktigt är att få med varför organisationen finns och betingelserna för dess fortsatta existens (Abrahamsson, 2000, s. 11). Kulturforskningen med fokus på hur organisationen och individen interagerar med varandra och sin omgivning är också den omfattande, men har framförallt varit positivistiskt inriktade och marknadsfokuserade. Den moderna mer kritiska forskningen inom området tar sin utgångspunkt i kultur kopplad till organisationens prestationsförmåga och kultur som frigörare av mänsklig potential och kritisk reflektion (Alvesson, 1993, s. 5ff). Denna kritiska hållning tillför en bredd i kontrast till den mer normativa organisationsforskningen.

Organisationsforskning utgår från olika sätt att se på en organisation. Organisationen kan ses som en entitet som interagerar med sin omgivning, men organisationen kan också ses som en organism som byggs upp av individer med egna viljor eller ses som ett maskineri där varje del kan finputsas och trimmas. För att ytterligare ta avstånd från det traditionella är det intressant att se organisationen ur ett kritiskt teoriperspektiv där traditionell forskning ifrågasätts och individerna i organisationen ses som aktörer och organisationen inte ses som en solitär utan existerar i en kontext.

2.3. Teorier om organisationskultur

Det kulturella perspektivet där organisationen byggs upp av individer med egna viljor och behov representeras av Alvesson. Alvesson tillhör den post-moderna kritiska skolan där organisationer analyseras ur ett kulturellt perspektiv istället för ur ett makt- och rättviseperspektiv och förhåller sig kritisk till de traditionella managementteorierna (Alvesson, 1993, s. 6). Hans ambition är att vara en motvikt till de dominerande infallsvinklarna på organisationen och även introducera inspirationskällor som är underutnyttjade i organisationsteori (Alvesson, 2002, s. 5ff). Att tala om tidigare forskning är inte adekvat då Alvesson tydligt vänder sig emot denna och antar ett mer kritiskt förhållningssätt till organisationskultur och försöker istället skapa en forskningsöversikt. Detta gör att Alvessons bidrag blir mer metateoretiskt där han försöker kategorisera den forskning som bedrivits på organisationskultur i syfte förklara kulturens påverkan på organisationen.

Alvesson anses som en av grundarna till *Critical management studies*, vilket är ett metaskola för perspektiv som kritiserar de traditionella managementteorierna. Alvesson ser organisationskultur som ett paraplykoncept för akademiska studier med fokus på kulturella och symboliska fenomen. Vidare anser han att kulturperspektivet erbjuder fördelar då perspektivet ger en konceptuell brygga mellan mikro- och makronivåer av analys och mellan beteende och strategisk management (Alvesson, 1993, s. 3).

Alvesson menar att forskningen angående förändring i organisationer är av begränsad omfattning vilket gör perspektivet intressant att använda (Alvesson, 1993, s. 14; 29). Som teoriperspektiv passar Alvessons uppsatsens ambition då denne antar ett kritisk, post-modernt perspektiv med flera angreppssätt på organisationen i kombination med hans perspektiv på förändring. Kritik mot användandet av kultur som begrepp inom organisationsteori är att användningen inte uppfyller de normativa kraven på metaforen "kultur", men Alvesson menar att de flesta forskare lyckas att motivera detta användande (Alvesson, 1993, s. 17).

2.3.1. Alvessons bidrag till forskningen

Alvesson ser organisationskultur som vikten av *symboler* (ritualer, myter, historier, legender) och *tolkningar* av händelser, idéer, erfarenheter som är påverkade och formade av grupper där de existerar. Den synen delas av många moderna antropologer. Alvesson inkluderar även *värderingar* och *antaganden* angående den sociala verkligheten (Alvesson, 1993, s. 2). Han erbjuder dock ingen sammanhängande teori som enkelt kan operationaliseras utan Alvesson beskriver kultur på en metanivå och vill stimulera reflektion över hur kulturella studier av en organisation kan genomföras och vad det innebär att se en organisation som en kultur (Alvesson, 1993, s. 7). Alvesson erbjuder följande fyra generella kulturella perspektiv för att påbörja en organisationsanalys.

Prestationskultur, där kultur anses hanterlig och kopplad till organisationens förmåga till att prestera. De kulturella beståndsdelarna: Symboler, definitioner, mening, värderingar och idéer anses som påverkbara för att öka organisationens effektivitet. Detta kulturella perspektiv är vanligt använt vid analys av förändring där den för organisationen önskade kulturen jämförs med den föreliggande och skillnaden däremellan hanteras. Förändring ses ur ett ledningsperspektiv och organisationen missar ofta det strategiska perspektivet på problemen. Problemet är att normer sällan är det bästa sättet att förstå en kultur. Kultur har en mycket djupare påverkan på tänkande, känslor och förståelse (Alvesson, 1993, ss. 27-45).

Symboler, där dessa kan knytas till vad som är viktigt på arbetsplatsen och är av betydelse för individerna. Symboler kan bestå av ritualer, ceremonier, möten, förhandlingar och tillhörighet som kan påverka makt, inflytande och arbetsfördelning i organisationen, men kan även användas för att hantera konflikter och osäkerheter. Viktigt är att beakta att alla kollektiva uttryckssätt inte behöver bero på kulturella yttringar utan kan bero på extraordinära eller unika händelser i organisationen (Alvesson, 1993, ss. 60-73).

Källor till kultur, vilket beskriver hur kultur utvecklas, vidmakthålls och reproduceras och hur individen socialiseras in i organisationen. Svårigheten med detta perspektiv är att bestämma om organisationen skall ses som en enhetlig kultur eller som beroende av externa kulturproducenter (klass- och professionskultur) och på vilken organisatorisk nivå kultur skall studeras (lokal eller central). Perspektivet beskriver källor i form av centrala individer och kollektiv samt hur dessa påverkar organisationens ledning. (Alvesson, 1993, ss. 74-94).

Slutligen beskriver Alvesson *tvetydigheter* där förståelse mellan organisatoriska nivåer skiljer sig åt och osäkerhet råder. Tvetydigheter kommer fortsättningsvis inte att behandlas då Alvesson, även om denne är entusiastisk, försiktigt enbart beskriver området (Alvesson, 1993, ss. 110-121).

Perspektiven bör ses som ytterligheter där *prestationskultur* är den ytterlighet där kultur är något som ledningen kan påverka för att passa organisationens ledning. Det är i det fallet viktigt att skilja på organisationskulturen och ledningens ideologi, de är inte desamma (Alvesson, 1993, ss. 27-45). Den andra ytterligheten är de kvarvarande perspektiven *symboler* och *källor* som representerar det tröga och svårföränderliga i kulturen (Alvesson, 1993).

2.3.2. Operationalisering och indikatorer

Prestationskultur

1. Normativt

Organisationen skapar normer som styr individens beteende och attityder mot de mål som organisationen eftersträvar. Gemensamma antaganden och värderingar samt hur spridda dessa är indikerar ett normativt beteende.

2. Gynnsamma definitioner

Organisationen kan påverkas av myter och metaforer som skapar attityder, uppfattningar eller konsensus i syfte att öka prestation och hantera osäkerheter eller förändring. En gemensam syn på organisationen och dess kontext skapar vägledning och ordning.

3. Föreställningar

Organisationen har föreställningar om externa och interna förhållanden som kan försvåra förändring eller förståelse. Detta är inget som skapas av ledningen utan är förhållanden som existerar i organisationen. Kultur är här ett hinder för förändring och kulturen är inte alltid påverkbar av organisationen utan den är någon organisationen måste förhålla sig till.

Symboler

Perspektivet beskriver på vilket sätt inflytande skapas i organisationen och på vilka grunder privilegier erhålls. Det beskriver också hur inflytande genom gruppstillhörighet och hierarkisk position påverkar arbetsfördelning och organisationens struktur. Är möten mer symboliska än praktiska och finns det symboliska handlingar som förbygger konflikter och osäkerhet?

Källor

1. Socialisering genom kollektivet

Den äldre generationen påverkar den yngre generationens förmåga till förståelse och utvecklar samtidigt kulturen. Ur detta perspektiv beskrivs hur individen formas av organisationen. Kultur produceras av individer och kollektivet

2. Centrala ledare eller "hjältar"

I organisationer finns det tongivande personer. Antingen är de grundare av organisationen eller av idéer inom denna. Särskilda individer kan hållas högt på grund av unika händelser eller särskilt gott agerande. Har vissa individer mer makt än andra och på vilka grunder? På vilket sätt kan individer påverka struktur (rekrytering), resurser och klimat (öppenhet) i organisationen?

3. Kollektivet vs. Ledningen

Kollektivet är centralt i kulturen. Det är många gånger passande att säga att ledningen styrs av organisationskulturen än tvärtom. Chefen är en produkt av organisationskulturen och är samtidigt hindrad av densamma med små möjligheter att förändra. Det kan tilläggas att majoriteten av de anställda är njuggt inställda till förändring och kan i bästa fall anpassa sig till en lednings- och managementkultur, men aldrig riktigt internalisera den. Nya chefer påverkar sällan övertygelser, men kan ändra hur folk uttrycker dessa (Alvesson, 1993, s. 82).

2.4. Teorin om förändring

Kotter representerar ett traditionellt normativt perspektiv där han, baserat på egna erfarenheter, presenterar strukturer för förändringar. Kotter är verksam som lärare, akademiker och konsult inom organisationsutveckling och management. Kotters bidrag är enligt honom själv inget akademiskt arbete utan bygger på personlig erfarenhet. Kotters giltighet för uppsatsen ligger i hans traditionella syn samt hans frekventa arbete som managementkonsult vid stora organisationer. Kotter har undervisat i ledarskap på Harvard University och har lång erfarenhet av förändringsarbete i organisationer. Hans arbete bygger på en erfarenhetsbaserad modell för förändring, *8-stegsmodellen*. Kotter vänder sig dels till de förvaltare som upplevt misslyckade förändringsförsök och dels till de ledare eller intresserade, som står inför förändringar och behöver verktyg, guidning och en karta för förändring. Kotters modell är normativ och skall följas och genomföras i rätt ordning (Kotter, 1996, s. ix f; 23f). Kotter berör dock inte offentliga eller ideella organisationer och modellen är vetenskapligt svagt förankrad, men han knyter den till många praktiska exempel och han är väl citerad. Kotter representerar ett starkt akademiskt

varumärke – Harvard University, vilket får ses som en styrka i sig. Modellen får tjäna som en förankring i det traditionella och den beprövade erfarenheten (Hale, s. 56).

Kotter gör skillnad på förvaltare och ledare där de första gör saker på rätt sätt och de sistnämnda gör rätt saker. Ledare, menar Kotter, är nyckel till förändring och det är dennes uppgift att definiera framtiden med hjälp av visioner som harmoniserar individernas ansträngningar att nå dessa. Även om exemplen på misslyckade förändringsförsök är många så finns det lärdomar som kan hjälpa organisationen att förbereda sig inför förändring eller analysera vad som gick fel vid försöket att förändra (Kotter, 1996, ss. 3f; 25-31). De vanligaste felen är enligt Kotter: *Belåtenhet* där organisationen inte är medveten om vikten av förändring, *bristande laginsats* där inte alla aktörer är inblandade i förändringsarbetet, *avsaknad av vision* som samlande och vägledande kraft, *svårigheter att kommunicera* visionen, vilket försvårar förankring i organisationen, *hinder* dels i form av att individer har svårt att se vägen framåt på grund av tänkta hinder och dels att genomförarna av förändringen inte är bemyndigade att ta bort alla hinder, *oförmågan att skapa kortsiktiga vinster* som driver förändringsarbetet framåt, *tar ut segern i förskott* vid första stora förändringsframgången och slutar innan arbetet är klart och förändringen internaliserats i organisationen och slutligen att man inte fortsätter förändringsarbetet tills förändringen övergått i delade normer och värderingar som en del i företagets *kultur* (Kotter, 1996, ss. 3-16).

2.4.1. 8-stegsmodellen samt operationalisering indikatorer

Varje steg i modellen bygger på ovan nämnda fel och skapar en tydlig struktur på vad som bör göras vid en förändring. Det är av vikt att stegen görs i rätt ordning och att varje steg är färdigt innan nästa steg påbörjas (Kotter, 1996, s. 20ff). Dessa steg kan med fördel användas direkt för att operationalisera modellen mot en frågeundersökning.

1. Etablera en känsla av angelägenhet

Organisationen måste undersöka marknaden för att finna problemområden samt internt identifiera sina potentiella och aktuella problem samt förstå möjligheterna som följer med lösta problem. Organisationens måste också göras uppmärksam på problemen och internalisera angelägenheten att lösa dessa och inte vara belåten med *status-quo*. Källor till självbelåtenhet är: Frånvaro av synlig kris, upplevd framgång, brist på relevant jämförelse, mikrooptimering, bristfälligt uppföljningssystem, avsaknad av feedback, organisatorisk ovilja att diskutera och konfrontera, förnekelse och en arrogant kultur där framgång lyfts fram och motgångar undertrycks (Kotter, 1996, ss. 35-49).

2. Skapa en förändringskoalition

Skapa en stark ledningsgrupp med makt nog att genomföra en förändring. En ensam individ kan lika lite genomföra större förändringar som en dåligt organisatoriskt förankrad förändringsgrupp. Vad som behövs är en koalition som består av formella chefer, experter, individer med förtroende i organisationen och individer med ledarskapsegenskaper. Man bör undvika individer med stort ego samt motvilliga chefer. Koalitionen måste bygga förtroende och förankra arbetet i organisationen genom visioner som är rationella och tilltalande (Kotter, 1996, ss. 51-66).

3. Utveckla en vision och en strategi

Skapa en vision för att guida arbetet och utveckla strategier för att nå denna. En vision förenklar en förändring genom att undvika mängder av specifik styrning och istället inspirerar individen att kollektivt ta de plågsamma första stegen mot förändring. Strategin beskriver logiskt vägen mot visionen. Blicken lyfts från kortsiktiga vinster och umbäranden mot långsiktiga förbättringar. Visionen ska vara tänkbar, önskvärd, möjlig, fokuserad, flexibel och kommunicerbar (Kotter, 1996, ss. 67-83).

4. Kommunicera den förändrade visionen

Visionen måste kommuniceras på alla nivåer och i flera forum/media. Kommunikationen skall vara enkel, tydlig och dialog måste erbjudas för att bemöta tvetydigheter eller motsägelser i förändringsarbetet. Metaforer eller liknelser kan användas för att skapa tydlighet och förståelse. Ledningsgrupp och chefer ska föregå med gott exempel och skapa förtroende (Kotter, 1996, ss. 85-100).

5. Bemyndiga förändringsarbetet

Även om individen i organisationen förstår behovet av förändring kan organisationen i sig vara ett hinder för att genomföra förändringsarbetet. Chefer kan motsätta sig förändringen, strukturer kan göra det svårt att agera, kompetens kan saknas och personal- och informationssystem kan förhindra förändringsarbetet. Förändringskoalitionen måste bli bemyndigad att agera i samtliga situationer. Kreativitet och risktagning vid genomförande av visionen ska uppmuntras (Kotter, 1996, ss. 101-115).

6. Skapa kortsiktiga vinster

Planera för kortsiktiga vinster som kan visas upp och belöna de medarbetare som skapar dessa. Vinsterna ska vara synbara, tydliga och kopplade till förändringsarbetet. De kortsiktiga vinsterna syftar till att vittna om att ansträngningen är värd mödan. De belönar bra insatser, testar visionens hållbarhet, undergräver oppositionen, bibehåller chefernas intresse och bygger momentum³ (Kotter, 1996, ss. 117-130).

7. Befästa vinster och skapa mer förändring

I detta steg används vunnen trovärdighet från kortsiktiga vinster för att fortsätta förändringsprocessen. Fler medarbetare tas in och framstående individer befordras och får större ansvar. Kraften i förändringsprocessen underhålls och byggs på genom nya projekt, teman och förändringskatalysatorer (Kotter, 1996, ss. 131-144).

8. Förankra förändring med framgång

Organisationen måste tydliggöra kopplingen mellan förändring och framgång. Normer och värderingar förändras sent i förändringsprocessen. En medvetenhet om detta gör att organisationen kan kosta på sig tålamod. Organisationens måste utveckla medel och metoder för ledarskapsutveckling och succession som bygger organisationen *efter* genomförd förändring annars kommer förändringen inte bli permanent. I värsta fall måste förändringsobenägna chefer bytas ut (Kotter, 1996, ss. 145-158).

³ En impuls för att få processen att fortgå.

2.5. Teorin om legitimitet

Brunsson tillhör den institutionella skolan vilken skiljer sig från den klassiska nationalekonomin då de har en mer socialistisk ansats och menar att ekonomi inte kan studeras som ett slutet system utan måste omfatta samhällets institutioner för att kunna bli begriplig (Kotsadam & Svensson, 2005, s. 17f). Brunssons teori baserar sig på empiriska studier och organisationen ses som en entitet vilken placeras i samhällets totala strukturer. Organisationen analyseras i syfte att normativt beskriva interaktionen mellan organisationen och omvärlden. Brunsson beskriver också den interna kampen som en förutsättning för dagens organisationer. Brunsson använder vedertagna begrepp såsom särkoppling, legitimitet, formell och informell organisation, men lämnar sitt unika bidrag genom att beskriva organisationens strävan efter legitimitet kopplade till nödvändiga interna konflikter (Brunsson, 1989, ss. 1-12). Brunssons teorier tillför uppsatsen ett viktigt kritiskt perspektiv som ser organisationen som en enhet i en samhällskontext. Kritik mot Brunsson är att denne är normativ och beskriver hur något bör vara vilket lämnar läsaren lite utrymme för tolkningar och egna tillämpningar. Dock är Brunsson inte instrumentell i meningen fokus på resultat och produktivitet utan har en dualistisk syn på organisationer (Skelley, 2000, s. 112f).

En organisation behöver resurser och legitimitet för att existera. Resurser krävs för att producera och legitimitet krävs för fortsatt verksamhet. Brunsson beskriver två organisatoriska idealtyper, *action organization* och *political organization* och menar att en förståelse för dessa idealtyper behövs för att förstå en organisation. Idealtyper representerar två separata strukturer i en organisation. Den ena strukturen fokuserar på produktion och vinner sin legitimitet genom att producera en bra produkt. Den andra strukturen vinner legitimitet genom att tillfredsställa externa aktörer. Ofta kopplas dessa strukturer isär och organisationens relation till externa aktörer hålls skild från strukturen som producerar. Kraven på en organisation att både producera och tillfredsställa externa aktörer leder till motstridigheter, vilket kräver resurser för att hanteras. Samtidigt skapar uppvisandet av dessa motstridigheter legitimitet genom att externa aktörer får sina särintressen tillfredsställda (Brunsson, 1989, s. 2ff; 13; 32). Till exempel måste FM producera krigsförband, men har även samhällets krav på sig att jobba med miljö, gender, bjuda in facket vid beslut etc. Resurser tilldelas för att producera krigsförband medan de senare kraven inte har någon koppling till produktion utan är yttre krav för att uppnå legitimitet för verksamheten.

2.5.1. Action organization

På denna idealtyp beskriver Brunsson att tidigare forskning i huvudsak har bedrivits. Enligt Brunsson har forskningen nästan helt glömt den andra lika viktiga strukturen. Organisationens legitimitet bygger på dess kollektiva agerande och på vad den producerar. Organisationen inför inte normativa modeller eller agerar rationellt utan fokuserar på att skapa en kultur, en organisation eller en gemensam förståelse där maximal effektivitet erhålls. Organisationen vill på det effektivaste sättet producera rätt produkt och få konsumenten att vilja köpa den. I en komplicerad värld förordas ett perspektiv och en idé om hur saker fungerar, vilket har sin egen rationalitetslogik. Beslut tas utan större diskussioner eftersom individerna och organisationen är överens om mål och metoder. Organisationen präglas av entusiasm snarare än intern kritik (Brunsson, 1989, s. 3f; 14ff).

2.5.2. Political organization

En *political organization* har inget behov av kollektivt agerande utan dess legitimitet baseras på dess förmåga att uppvisa interna motstridigheter syftande till att tillfredsställa externa aktörer. De produkter som organisationen producerar är exempelvis strukturer, processer och ideologier. Externa aktörer ger organisationen legitimitet då denna uppfyller aktörens särintressen. Organisationen kan också försöka påverka aktörerna att acceptera organisationens produkter genom till exempel reklam. Att de externa kraven i sig delvis är inkompatibla är något organisationen internt får hantera. I stället för att specialisera sig för att tillfredsställa en aktör försöker organisationen uppvisa flera idéer och krav i syfte att tillfredsställa många externa aktörer (Brunsson, 1989, s. 3f; 19ff).

2.5.3. Operationalisering och indikatorer

Action organization (Brunsson, 1989, ss. 14-19)

1. Kongruens som princip

Rekrytering och genomförande av verksamheten bygger på likatänkande där individerna delar mål och syften. Organisationen rekryterar och behåller personal som delar organisationens vision och drar åt samma håll. Organisationen försöker in i det längsta undvika konflikter, men om konflikter uppstår läggs mycket kraft på att lösa dessa.

2. Stark organisationsideologi

Verksamheten är regelstyrd för att undvika konflikter och få alla i organisationen att dra åt samma håll. Dock kan inte alla situationer regleras utan organisationsideologin med dess idéer och värderingar syftar till att likformigt hantera osäkerheter och förändringar. Med en stark organisationsideologi krävs lite beslutsfattning då organisationen inte behöver söka en rationell lösning utan lösningarna på problemen är redan givna. Organisationen gör det den beskriver det vill säga följer sin ideologi.

3. Specialisering

På grund av organisationens produktionsfokus uppvisar individerna och organisationen en hög grad av specialisering. Specialiseringen beror också på avsaknaden av en intern diskussion och en rationalitet där behovet av andra perspektiv och kunskaper är försumbara.

4. Lösningorienterad

Då organisationen bygger på kollektivt agerande så söks lösningar för att tillsammans kunna hantera de problem som uppstår.

5. Självförtroende

Individerna i organisationen uppvisar stort självförtroende och ser organisationens agerande som det rätta agerandet. Konflikter undertrycks med en stark ideologi i syfte att skapa en känsla av "den rätta vägen" och detta skapar självförtroende och lycka.

Political organization (Brunsson, 1989, ss. 19-26)

1. Rekrytering baseras på konflikt

Rekrytering och verksamhet baseras delvis på att individerna i arbetsgrupper och forum företräder olika åsikter. Åsiktsskillnader är en förutsättning för att kunna uppvisa motstridigheter i syfte att nå legitimitet hos externa aktörer.

2. *Multiideologiskt*

I syfte att vidmakthålla och uppvisa motstridigheter ges flera och ofta motstridiga ideologier utrymme i organisationen. Individer i organisationen identifierar sig inte primärt med organisationen utan identifierar sig med organisationens subgrupperingar.

3. *Komplexitet och förändring*

Organisationen har erfarenheter av förändring och komplexa problem. Problemlösning baseras inte på organisationsideologi utan baseras på rationella beslut. Organisationen lägger mycket tid på problemhantering och beslutsfattande. Kritiskt tänkande och ifrågasättande uppmuntras.

4. *Generalisering*

Organisationen söker aktivt upp och ackommoderar nya idéer, vilket leder till större generalisering, expansion och större möjligheter att uppvisa motstridigheter och nå legitimitet.

5. *Osäkerheter*

Organisationen är van vid att utsättas för osäkerheter vilket leder till att den ibland ställs inför olösbara problem och varje handling risker att bli felaktig. Individer och organisationen uppvisar på grund av detta bristande självförtroende, frustration och oro.

6. *Produkter*

Organisationen producerar inga varor på samma sätt som en *action organization* utan den producerar framförallt ideologier. Vad organisationen säger, beslutar och sedan producerar syftar till att tillfredsställa olika externa aktörer och därför uppvisar kedjan *budskap – beslut – produkt* motstridigheter och otydligheter.

2.6. Samverkan mellan de teoretiska perspektiven

Det är svårt att förhålla sig helt objektivt till teorierna då dessa skall operationaliseras till frågeställningar som sedan skall tolkas och analyseras. Medveten om detta kommer en tydlig objektivitet eftersträvas i syfte att låta teorier och resultat tala för sig själva fram tills diskussionen påbörjas.

Med de tre beskrivna teorierna närmar vi oss problemet från det traditionellt normativt till de postmoderna och kritiskt ifrågasättande i ambitionen att bredda angreppssättet. Ansatsen att anta ett systemperspektiv på problemformuleringen är rimligt om en total förståelse ska uppnås. Givet uppsatsens givna omfattning måste antalet perspektiv begränsas och likt Alvesson och Haldén begränsas antalet teorier till tre för att analysera problemet. Vid en sökning inom forskningsfältet organisationsteori tycks forskning med avseende på samspelet mellan olika perspektiv inte vara lika vanligt som det monoperspektivistiska angreppssättet då vi försöker förklara eller skapa förståelse för förutsättningarna till förändring i en organisation och varför förändringsproblem existerar.

Alvesson har genomfört en studie där en händelse i ett företag under omorganisation beskrivs ur tre teoretiska perspektiv. Studien utgår från teorierna om kultur, makt och kommunikativt handlande där kultur fungerar som en bas för tolkningar och de övriga perspektiven fokuserar på specifika aspekter (Alvesson, 2002). Studien är intressant som utgångspunkt för uppsatsens metod, men då Alvesson studerar ett industriföretag passar dennes valda perspektiv inte mitt

syfte. Haldén beskriver i sin studie svårigheten att reformera FM förklarar ur tre teoretiska perspektiv: det klassiskt instrumentella, kulturperspektivet och mytperspektivet (Haldén, 2007). Haldén genomför studien på högsta organisatoriska nivå och samlar in kvalitativt empiriskt material. Studien visar att reformarbetet var tydligt instrumentellt präglad, men att det kunde beskrivas som problematiskt ur alla de använda perspektiven. Angreppssättet på förändringsproblem är liknande det angreppssätt som uppsatsen avser använda, men skiljer sig på några punkter. Haldén beskriver kultur som förhindrande vilket inte överensstämmer med uppsatsens objektiva syn på det teoretiska angreppssättet. Vidare fokuserar Haldén på omorganisation vilket denna uppsats inte specifikt ämnar belysa. Slutligen har Haldéns studie genomförts på högsta nivå emedan uppsatsen syftar till lägsta nivåns uppfattning av den högsta nivåns visioner och ledning.

2.6.1. Teoritriangulering

Triangulering som metod syftar till att använda flera perspektiv för att skapa en djupare förståelse. Som tidigare beskrivet kan ett perspektiv endast erbjuda begränsade förklaring eller förståelse för ett problem. Det krävs flera perspektiv för att kunna närma sig en förklaring. Metoden är inte okontroversiell då triangulering felaktigt använts för att validera forskningsresultat genom ansatsen att en svaghet i en teori vägs upp av styrkan i en annan och att det alltid går att förklara aparta utfall från använda perspektiv. Teoritrianguleringen i uppsatsen syftar till en djupare förståelse genom att använda flera teoretiska perspektiv för att undersöka och tolka data och inte för att perspektiven skall komplettera varandras resultat eller använda olika teorier eller metoder för att stärka ett resultats validitet (Bryman, 2002, s. 260ff; Patton, 2001, ss. 247-259). Teorier, modeller och metoder beskriver delar av en större helhet och varje perspektiv bidrar till att beskriva denna helhet.

2.7. Uppsatsens bidrag till forskningen

Uppsatsen kommer att belysa problemformuleringen ur flera perspektiv och från olika vetenskapliga skolor. Uppsatsen syftar till att beskriva större genomgripande förändringar. Tidigare beskriven forskning har inte positionerat sig i eller inom de vetenskapliga skolorna eller haft tydligt fokus på att kontrastera traditionell forskning med modern kritisk managementforskning. Uppsatsens bidrag är att i en systemperspektivanda försöka bredda det akademiska angreppssättet på ett problem och skapa ytterligare förståelse genom att jämföra resultat från flera olika perspektiv och skolor. Det empiriska underlaget består av en studie av en grupp individer i FM. Underlaget är insamlat från ett *bottoms-up* perspektiv där individens uppfattning är resultatdrivande och olikt tidigare forskning inte analyserar vad som skett utan vad som uppfattats. Uppsatsen blir mer individcentrerad än lednings- och chefscentrerad.

Givet den tidigare forskningen samt för uppsatsen relevant perspektivbredd på problemet, vilka möjligheter till förståelse och förklaring till förändringsproblem i FM ger en tvärvetenskaplig teoritriangulering?

2.8.Forskningsfrågor

Utifrån presentationen av teorierna kan följande forskningsfrågor operationaliseras för att möjliggöra svar på problemformuleringen.

1. Hur kan förutsättningar för förändring i Försvarsmakten förklaras med Alvesson teorier?
2. Hur kan förutsättningar för förändring i Försvarsmakten förklaras med Kotters teori?
3. Hur kan förutsättningar för förändring i Försvarsmakten förklaras med Brunssons idealmodeller?
4. Vad kan förstås eller förklaras med hjälp en teoritriangulering av beskrivna teorier?

3. METOD

Vid framställningen av uppsatsen har kollegor varit ett stöd både som opponenter och bollplank. Den kollegiala kritiken är en viktig del av resultatets tillförlitlighet (Forssman, 1997, s. 23). Eventuella likheter med annan forskning är beskriven i uppsatsen och då studieobjektet är FM har sökningen efter liknande forskning begränsats till de databaser som finns på Anna Lindh biblioteket. Eventuellt liknande forskning utanför denna sökning är olyckligt och oavsiktligt.

Uppsatsen beskriver ett problem och presenterar verktyg som skapar förståelse för de förutsättningar en organisation har för förändringsarbete. Metoden är en teoritriangulering baserad på ett empiriskt material som bygger på individens uppfattning av FM inom ett särskilt område.. Metoden är explorativ i sin natur då det är svårt att i förväg förutsäga resultatet dels på grund av individens frihet att uttrycka sig dels på grund av författarens tolkning och bearbetning av empirin. Empirin kommer att insamlas kring tre utvalda teorier för att studera uppfattningar, antaganden, förhållningssätt, relationer samt formella och informella strukturer. Via intervjuer får respondenterna delge sin uppfattning om två av FM utpekade viktiga områden – flygtjänst och flygsäkerhet. Dessa områden används för att belysa något av vikt för FM i dag, ur ett förändringsperspektiv. Det finns många exempel som kan indikera problem sammanknippade med förändringsarbete, men FM tydlighet angående vikten av en god flygsäkerhet och respondenternas implicita intresse av densamma så tjänar detta exempel sitt syfte väl då det gäller att förutsättningar för förändringar. Syftet är att förklara förutsättningar för förändring i generella termer och flygsäkerhet och flygtjänst är enbart exempel i syfte att belysa detta.

Empirin skapas genom individers uppfattningar inom två områden och empirin skall sedan tolkas av författaren ur ett teoretiskt perspektiv. Detta gör att en kvalitativ ansats är att föredra. Alvesson är en tydlig förespråkare för kvalitativ metod, gärna genom deltagande observation där forskaren kan följa en individ eller en grupp under en lång tid. Enligt Alvesson är det svårt att kvantitativt undersöka kulturer och forskning inom området tenderar därför till att bli kvalitativ (Alvesson, 1993, s. 15; Bryman, 2002, s. 249ff; 276ff). Brunson använder fallstudier och vänder sig, liksom den institutionella skolan, från kvantitativa metoder då Brunsson menar att en kontext inte kan baseras på enskilda individers åsikter utan kvalitativt måste ses ur ett större perspektiv (Skelley, 2000, s. 113; Kotsadam & Svensson, 2005, s. 18). Kotters uppfattning i frågan om kvalitativ eller kvantitativ metod är svår att besvara, men studier av vad som hänt vid en lyckad eller misslyckad förändring borde kunna genomföras både kvalitativt och kvantitativt.

Den begränsade tiden som finns till förfogande för uppsatsen samt problemen att få tillträde till den miljö respondenterna befinner sig i gör att en deltagande studie är svår att genomföra. Ett alternativ till deltagande observation är att använda sig av en kvalitativ intervju. Då uppsatsen rör sig kring tre teorier och respondenten ska ges möjlighet att fritt utforma sina svar kring dessa ligger den semi-strukturerade intervjun närmast till hands (Bryman, 2002, s. 299ff). Tidigare beskriven svensk forskning har delvis använt kvalitativ metod genom deltagande observation och intervjuer (Haldén, 2007; Rydén, 2003). Med hänsyn tagen till ovanstående avses en kvalitativ metod genom semi-strukturerade intervjuer användas för insamling och tolkning av empiri.

3.1. Frågeundersökning genom intervju

3.1.1. Intervjuguide

Skapandet av intervjuguiden utgår ifrån Brymans grundläggande råd och guiden är uppbyggd efter en tematisk ordning. Intervjufrågorna utgår från de tre beskrivna perspektiven och spårbarheten från teori till intervjufråga beskrivs tydligt i bilaga 1. Ordningen kan dock frångås beroende på utvecklingen av intervjun. Frågorna är utformade så att de underlättar svarandet på undersökningens frågeställningar med beaktande av att inte vara ledande. Vid en intervju kommer man åt människors upplevelse direkt, men problemet är att skilja på det som sägs och vad som skulle göras i praktiken. Det finns alltid en risk för respondenten idealiserar sig själv eller sin verksamhet. Det är av vikt att fråga om en sak i taget och att undvika frågeställningar som enkelt kan besvaras genom samtycke eller ja respektive nej (Bryman, 2002). Dessa problem kommer att hanteras genom en medvetenhet om problemet. Språket är anpassat för respondenterna och intervjuaren har en god kännedom om den miljö respondenterna befinner sig i, vilket underlättar tolkningen av svaren. För att prova om frågeställningarna leder till de indikatorer som eftersöks har en mindre pilotstudie genomförts i syfte att utveckla frågeställningarna. Intervjufrågorna är konstruerade och testade för att ge tillförlitliga svar och inte slösa på respondenternas tid. Respondentgruppen är nogsamt vald för att på bästa sätt exemplifiera problemet syftande till att ge det bästa möjliga svar på problemformuleringen (Bryman, 2002, s. 305f; Forssman, 1997, s. 71).

3.1.2. Genomförande av intervju

Intervjuerna genomfördes i en ostörd miljö med hjälp av telefon och diktafon av god kvalitet⁴. Intervjuerna tog 45 till 90 minuter att genomföra. Dessa kommer inte att transkriberas utan renskrivna anteckningar med minutangivelser och ljudfiler kommer vid förfrågan att tillhandahållas av författaren.

Det finns skillnader i att genomföra en intervju via telefon och på plats. fördelarna med att genomföra en intervju via telefon är att felkällor som beror på intervjuarens person såsom kroppsspråk minskas. Nackdelar med telefonintervju är att intervjuaren inte visuellt kan se respondenten och tyda signaler på osäkerhet eller tvekan. Denna risk minskas genom att tydligt förklara för respondenten vikten av att förstå frågan och ge utrymme för denne att meddela otydligheter och osäkerhet. Ytterligare praktiska fördelar med telefonintervju är att respondenterna är svåra att boka för genomförande av intervju och befinner sig på långt avstånd från författaren. För att nå en representativ respondentgrupp är en telefonintervju därför att föredra. Frågorna utgår från en intervjumall som är skapad utifrån de valda teoretiska perspektiven och indikatorerna. Utöver dessa ställdes frågor angående förslag till eventuella förbättringar och förändringar, frågor som beskriver respondentens bakgrund och generella frågor om vad som påverkar respondentens vilja till rapportering och dennes delaktighet och inställning till flygsäkerhet.

Bryman beskriver det praktiska arbetet vid genomförande av intervju (Bryman, 2002, s. 130ff; 299ff). Uppsatsen utgår från Bryman för att minska risker och förstärka framgångsfaktorer vid genomförandet. Intervjuerna registrerades nogsamt med diktafon samt inleddes med tydliga instruktioner till respondenterna. Instruktionen innehöll

⁴ Olympus 8500PC

information om undersökningens syfte och informerade om frivillighet, anonymitet och möjligheten att avbryta intervjun. Respondenten skall tillåtas tala fritt och till punkt. Intervjuaren skall vara öppen för vad som är viktigt för respondenten, men samtidigt styra denne mot de teman som ska beröras och kritiskt ifrågasätta inkonsekvenser och motsägelser. Intervjuaren skall återknyta till vad som tidigare sagts för att leda in respondenten mot temat samt klargöra och utveckla respondentens svar utan att vara ledande. Författarens förståelse för ämnet och de teoretiska perspektiven gör att fokus kan hållas genom intervjun vilket underlättar indikeringen av de eftersökta teorierna.

3.1.3. Sammanställning och bearbetning av resultat

Det empiriska materialet kommer att sammanställas till resultat ur de tre valda perspektiven. Resultaten kommer i diskussionen förklara teorins lämplighet för att skapa förståelse kring förutsättningar för förändringsarbete. Därefter kommer de sammanvägda resultaten från de tre perspektiven vägas samman för att skapa en bredare förståelse för förändringsproblem. Resultatet bygger till stor del på författarens tolkning av det empiriska materialet. Även om en objektiv syn på underlaget eftersträvas finns det en inneboende risk för sympatier med respondenterna eller organisationen, vilket kan leda till en felaktig tolkning av svaren eller en risk att acceptera ett perspektiv mer än de andra vilket leder till samma tolkningsproblem. För att minska den beskrivna påverkan har författaren aktivt reflekterat över problematiken under hela genomförandet.

3.1.4. Forskningsetik

God forskningsetik förespråkar frivilligt deltagande, att respondenten förstår innebörden samt ges möjligheten att ta del av det underlag denne lämnat. Författaren har tidigt informerat respondenterna om avsikten att genomföra studien och har erbjudit dem möjligheten att avstå deltagande. Respondenterna är för andra än författaren anonyma i studien och en intervju skall kunna avbrytas när som helst av respondenten samt underlaget förstöras på dennes begäran. Användandet av direkta citat, knutet till person, kommer enbart att ske efter kontakt med berörd respondent (Forssman, 1997, s. 44; 68ff; 76ff).

3.2. Respondentgrupp

Valet av respondentgrupp har baserats på nyttan med individer med bred erfarenhet av flygtjänst och med lång erfarenhet inom FM. Respondenterna skall också ha bedrivit flygtjänst i en besättning så att erfarenhet med att skriva händelserapportering är baserat på kollektiva upplevelser då detta, enligt författaren, får en tydligare organisatorisk koppling. Detta medför bland annat att det finns en gruppdynamisk påverkan att skriva och en minskad risk för att individen döljer en händelse. Respondenten bör också ha möjlighet att jämföra och reflektera över flygtjänst i FM i kontrast med annan flygverksamhet. Piloter i FM transportflygsystem har generellt sätt en bakgrund i andra flygsystem inom FM och har även lång erfarenhet av FM som organisation. Flygtjänsten vid transportflygdivisionen innebär även att piloten jobbar i en besättning och är olikt stridspiloter inte ensamma i flygplanet och de utsätts därför i större utsträckning för gruppdynamik och organisationen. Piloterna har även civil flygutbildning och bedriver delvis en jämförbar verksamhet som deras civila motparter, vilket skapar en viss förståelse för hur annan flygverksamhet bedrivs. Vidare har traditionellt sätt befälhavaren på flygplanet skrivit händelserapporteringen vid inträffade incidenter och även om reglerna nu tillåter att hela besättningen skriver händelserapportering så står än idag befälhavarna för

majoriteten av dessa. Därför kommer intervjuer att genomföras med befälhavare i FM:s Tp84 system⁵. De är för tillfället fjorton stycken, men av dessa fjorton ingår fyra i divisionens ledningsgrupp och har även en arbetsledande befattning utanför genomförandet av flygning och kan därför ha ett delvis annat perspektiv än de övriga i gruppen. Dessa avgränsas bort för att få en så homogen grupp som möjligt. Ytterligare avgränsningar i respondentgruppen görs ej då tio respondenter kan antas vara ett rimligt antal respondenter för denna typ av uppsats. Respondentgruppen innehåller inga kvinnor utan innehåller män i åldern 38-55 år med över femton års flygerfarenhet vilket gör gruppen relativt homogen. Viss skillnad i bakgrund innan tjänst på Tp84 föreligger, men gemensamt är minst fem år på Tp84. Vid genomförande av intervjuer har nio av tio respondenter varit tillgängliga.

3.2.1. Författarens relation till respondentgruppen

Författarens relation till respondentgruppen är att författaren sedan 2004 är befälhavare på divisionen och är planerad att inneha en chefsställning från och med 2012. Denna planering är inte känd för de flesta i respondentgruppen och en chef – underställd relation i organisationen har liten eller ingen påverkan på karriär (åldersskäl) eller lön (fast lönetrappa). En beroendeställning eller ett tendensiöst beteende torde inte vara en påverkande risk, men minskas via ett neutralt och ödmjukt genomförande av intervjuerna. Författaren har mångåriga yrkesmässiga relationer med majoriteten av respondenterna. Dessa relationer är författaren medveten om och sättet att hantera detta i intervjusituationen är att denna sker via telefon efter ett kort introducerande telefonsamtal. Författaren har sedan 2006 tjänstgjort i Stockholm och i huvudsak bedrivit studier på Försvarshögskolan, vilket borde minska en eventuell beroendeställning, för nära relation eller annan större påverkan vid intervjutillfället.

⁵ FM benämning på 4-motorigt militärt transportflygplan (C-130 Hercules).

4. RESULTAT

Resultatet är delvis en analys då gruppering av svar genomförs av författaren. Gruppering genomförs då svar indikerar liknande saker eller då respondenter indikerar uppfattningar av vikt för uppsatsens syfte. Citat från respondenter används för att exemplifiera resultat, men kommer inte kopplas till en specifik respondent. Detta för att säkerställa ambitionen av anonymitet.⁶ Frågorna är de som använts i intervjuguiden och kan härledas till teorin genom bilaga 1.

4.1. Det kulturella perspektivet

4.1.1. Resultat - Prestationskultur

Baseras flygsäkerhetsarbetet på några antaganden?

”Dom som inte jobbar med flygning som armén har en dålig uppfattning om flygsäkerhet.”

Sex av totalt nio respondenter anser att FM generellt har liten förståelse för enhetens verksamhet och ansvar eller anser att enheten är bristfälligt representerad på central nivå. Två respondenter ser rekryteringsprocessen som bristfällig och menar att enheten får individer av sämre kvalitet. Detta anser de är något de inte kan påverka och det är svårt att flytta på individer som gör ett dåligt jobb.

”Om en högre general tar ett beslut vågar ingen lägre general stå emot beslutet.”

Två respondenter anser att mellancheferna inte sätter stopp för verksamhet som är osäker eller som inte är hanterad på ett korrekt sätt eller att generalerna kör över enheten vid sådana tillfällen.

Finns det gemensamma värderingar som hjälper flygsäkerhetsarbetet?

Tre respondenter anser regelverket vara ett stöd för en säker verksamhet och att det är viktigt att individen säger till vid felaktigheter eller avvikelser från regelverket. Känslan av att vara isolerad från den centrala nivån beskrivs av två respondenter. Fyra respondenter beskriver en tydlig omtanke om den egna gruppen eller trycker på det individuella ansvaret för flygsäkerhetsarbete.

”Vår styrka är att kunna säga ifrån”

Vilka attityder, uppfattningar eller värderingar finns det som underlättar vid förändring och osäkerheter?

Fyra respondenter anser att förändringar och osäkerheter är normalt i FM och måste accepteras, man måste ”gilla läget”. Fem respondenter uttrycker att lojalitet och viljan att göra ett bra jobb är det som underlättar förändringar i organisationen.

”I transportflyget är det lojaliteten, många tycker detta är kul. [...] Vi har en tydlig uppgift och gör något konkret”

Finns det något (attityder, uppfattningar) som försvårar förändringar eller förståelse?

Två respondenter uppfattar att de inte kan påverka vid förändringar eller upplever förändring som hotfullt. Ytterligare två respondenter är negativt inställda till FM, vilket ger totalt fyra respondenter som är negativt inställda till förändringar eller har låg motivation till

⁶ Mediafil samt intervjuguide finns i författarens ägo.

att förstå behovet av förändring. Fem respondenter anger att deras okunskap det vill säga FM förmåga att förmedla betydelsen av förändringsarbetet och hur man avser gå till väga som försvårande för förståelsen och genomförandet av förändringar.

”Kommunikationen mellan HKV och förbanden kan nästan vara så att man vill att man [förbanden] inte skall förstå eller pekar på den dåliga förståelsen.”

4.1.2. Resultat - Symboler

Vilken symbolik finns i verksamheten och hur manifesterar den sig? (Inflytande, privilegier och arbetsfördelning/-struktur möten)

Sex respondenter anger att individer med makt och inflytande kan identifieras genom att uppmärksamma deras framtoning och det gensvar de får i organisationen. Tre respondenter anser att individen kan påverka cheferna så att de når egna fördelar. Tre respondenter anger att de individer som har makt och inflytande är de formellt utsedda och hänvisar i frågan inte till informella makthavare.

Vilka centrala personer (formella och informella) finns det i verksamheten med avseende på flygsäkerhetsarbetet?

”Är det en stark krigarkultur [i HKV] måste han [vår general] också tycka krigarkultur [...] annars åker han ut.”

Sex respondenter anger centrala personer som de formellt utnämnda cheferna medan tre uppfattar att dessa inte når ut eller vet inte vilka personerna är. Det uttrycks också att det tidigare har funnits tongivande personer i flygsäkerhetsarbetet, men inte längre.

4.1.3. Resultat - Källor

Vad har format individen i flygverksamheten?

Hos sju respondenter har minst två tydliga orsaker till formandet av individen identifierats. Orsakerna är överlag desamma och organisationens skol- och regelsystem har angivits som den största påverkansfaktorn följt av kollegorna på arbetsplatsen och individen själv med intressen och samlade erfarenhet i ordning därefter.

Vilka individer eller grupper (forum, möten) påverkar flygsäkerhetsarbetet och flygtjänsten?

Majoriteten av respondenterna anser att alla kan vara med och påverka genom kollektivet. Besättningskategorier⁷ pekas ut som särskilt starka på grund av fokus och enighet. Några respondenter menar att individen kan påverka, men att det då krävs starka individer.

”Hos oss är befälhavaren en jävligt viktig spelare. Hans attityder och hans sätt att vara sprider sig i övriga gänget, direkt!”

4.1.4. Sammanfattning av det kulturella perspektivet

Kulturperspektivet handlar om gemensamma antaganden och värderingar. Majoriteten av respondenterna uttrycker att det saknas kunskap om enheten på central nivå och att resurser fördelas på ett för enheten ofördelaktigt sätt. Det finns en uttalad känsla av att vara

⁷ Besättningen uppdelas i fyra kategorier (piloter, taktiska systemoperatörer, lastmästare och maskinister). Varje kategori företräds av en individ vid möten och olika forum.

isolerad från övriga FM och bland annat anger respondenterna HKV som en extern aktör. Respondenterna värderar individen och det kollektiva ansvaret på lokal nivå högt. Det finns en generell acceptans för att förändring och osäkerheter är en del av FM och att lojalitet är det som trots allt möjliggör förändringsarbetet. Lojaliteten får individen att delta i förändringsarbetet trots en negativ inställning till FM eller att individen har en känsla av okunskap eller förståelse för behovet av förändring. Balansen mellan formell och informell struktur samt individens och kollektivets möjlighet att påverka hanteras också av kulturperspektivet. FM är en hierarkisk organisation och respondenterna erkänner generellt de formella maktstrukturerna även om det finns tydliga indikationer på att enskilda individer kan skapa sig fördelar baserat på informell makt. Individer, kollektiv och formella strukturer påverkar och utvecklar en organisations kultur. FM har lyckats på bred front då det gäller att lägga en god grund för gemensamma värderingar och normer då respondenterna överlag beskriver skolsystemet som den största påverkansfaktorn vid formningen av dem som individer i flygtjänst och flygsäkerhetsarbete. En enskild individ anses ha liten chans att påverka verksamheten, men majoriteten anser att kollektivet utgör en stark påverkansfaktor på ledningen om de lyckas fokusera och hålla ihop.

4.2. Det normativa förändringsperspektivet

Steg 1 - Etablera en känsla av angelägenhet

Hur angeläget är det för FM att förbättra eller förändra flygsäkerheten och flygsäkerhetsarbetet?

Tre respondenter anser att flygsäkerhetsläget är bra nu. Sju respondenter tycker eller tror att FM visar sig angelägen i samma fråga. Fyra av dessa sju reserverar sig och menar att ekonomin och det yttre trycket styr angelägenhetsgraden från FM sida. Motsägelsefullt är att fem respondenter uttrycker tydligt sitt missnöje över resultatet av flygsäkerhetsarbetet trots uppfattningen att flygsäkerhetsläget uppfattas som bra.

”På pappret är det nog väldigt angeläget. [...] Men det känns inte som man sen lever upp till det.”

Uttrycker FM idag några generella flygsäkerhetsproblem?

Åtta respondenter anger att de inte är medvetna om att FM uttrycker några flygsäkerhetsproblem eller anser att FM inte uttrycker några.

Vilka möjligheter med en förbättrad flygsäkerhet finns i FM?

Fem respondenter ser möjligheter med en förbättrad flygsäkerhet, men ingen av dessa uppfattar att en positiv utveckling är att vänta med en förbättrad flygsäkerhet. Säkrare verksamhet anges som möjlighet vid förbättrad flygsäkerhet, vilket indikerar en intern möjlighet. Externt är god flygsäkerhet något som förväntas och flygsäkerhetsarbetet fokuserar på att undvika negativa effekter i syfte att bibehålla den legitimitet FM har från samhället.

”Jag tror inte att det [flygsäkerhetsarbete] ger oss några möjligheter eller fördelar utan vi förväntas sköta det.”

Steg 2 - Skapa en förändringskoalition

Vilka individer eller befattningshavare driver flygsäkerhetsarbetet och hur går det?

Sex respondenter kan identifiera befattningshavare som driver flygsäkerhetsarbetet, men har svårt att beskriva arbetet på central nivå.

Är det rätt personer som driver flygsäkerhetsarbetet? (tongivande personer?)

Sex respondenter anser att det är rätt personer som driver verksamheten, men att resultatet är dåligt på grund av prioriteringar och befattningsbyten. Två respondenter anger att det är fel individ på en befattning och att det är svårt att få denne utbytt.

”Jag känner inte att de lyckas nå ut till den enskilde föraren. Jag har aldrig känt att FlygSäk har nått ut och man känner sig delaktig.”

Steg 3 – Utveckla en vision och en strategi

Vilken är FM vision med flygsäkerhetsarbetet och hur anser man sig kunna nå dit?

Fem respondenter anser sig ha kännedom om FM vision, men enbart tre av dessa kan beskriva att det finns strategier för att nå denna. Det finns en Försvarmaktsvision och strategier, men ingen av respondenterna kan korrekt ange dessa. Två respondenter anser att FM säger en sak och gör en annan.

”Visionen är bra, men frågan är om vi lever upp till den själva?”

Steg 4 – Kommuniera den förändrade visionen

Hur kommuniceras visionen om flygsäkerhetsarbete?

Sex respondenter anser sig veta hur visionen om flygsäkerhet kommuniceras ut medan 3 respondenter anser kommunikationen vara bristfällig eller har inte tagit del av denna. Ingen av respondenterna anger korrekt var visionen går att finna.

”Det finns flygsäkerhetsmål [...] som är illa kommunicerade [...] Jag känner inte till dom.”

Har FM syn på flygsäkerhet förändrats?

Åtta respondenter anser att FM syn på flygsäkerhet har förändrats och tre respondenter anser att det är förändrat till det positiva.

Vilka i FM är föregångsmän i flygsäkerhetsarbetet?

Tre respondenter uppfattar att det finns föregångsmän och pekar ut de formellt tillsatta individerna. Övriga respondenter uppfattar inte att det finns föregångsmän i FM flygsäkerhetsarbete.

Steg 5 – Bemyndiga förändringsarbetet

Har FM centralt och lokalt medel och vilja för att genomföra förbättringsarbetet?

Fem respondenter anser att det finns vilja och resurser i FM för att genomföra förbättringsarbete.

Steg 6 – Skapa kortsiktiga vinster

Vilka belöningsmekanismer för flygsäkerhetsarbete finns i FM?

Enbart en respondent uppfattar att FM har belöningsmekanismer för ett bra flygsäkerhetsarbete, men två respondenter anger att de har skapat egna belöningsystem till exempel en "bra känsla".

Vilken är FM syn på individen i flygsäkerhetsarbetet?

Fem respondenter anser att FM attityd är positiv till ett engagemang i flygsäkerhetsarbete på individnivå. Fyra respondenter anser dock att FM är negativt inställd till individen och ger denne bristfällig uppmärksamhet och har en övertro på individens vilja att lämna ut sig själv vid incidentrapportering.

"Vet den [FM] att jag finns?"

Steg 7 - Befästa vinster och skapa mer förändring

Har flygsäkerhetstänkandet i FM lett till förbättringar och förändringar?

Samtliga respondenter är överens om att ett flygsäkerhetstänkande har förändrats och enbart en av dessa anger att det är till det sämre.

Steg 8 - Förankra förändring med framgång

Finns det några generella mot- och medgångar i FM flygsäkerhetsarbetet?

Generellt har fler motgångar än medgångar identifierats av respondenterna. Flest motgångar kopplas till organisationsstruktur och processer i FM till exempel hur ansvar fördelas och hur prioriteringar hanteras samt individens utsatta position vid utredningar.

"Vid G4 till Mazar⁸ där vi i flygoperativa spåret inte vill flyga, men där någon som inte är med i flygsäkerhetskedjan tar beslut om att vi ska flyga ändå."

"F16 fallet⁹ där man hänger ut den enskilde individen [...] men inte vågar inte genomlysa systemet."

Medgångar anges som förbättrad registrerings- och säkerhetsutrustning, en förändrad attityd/kultur, ett tydligare regelverk samt utredningar där hela FM belyses.

"Varje gång då det händer något och det blir en riktigt bra utredning."

4.2.1. Sammanfattning av förändringsperspektivet

Grunden till att etablera en angelägenhet rörande förändring ligger i att individerna och organisationen uppfattar situationen som angelägen. Majoriteten av respondenterna anser att FM är angelägna då det gäller förändring av flygsäkerhetsarbetet, men att angelägenhetsgraden beror på trycket från externa aktörer. De flesta respondenterna

⁸ Transportflygning till Afghanistan med ÖB som resulterade i ett haveri.

⁹ Överflygning på flygflottiljen i Uppsala som resulterade i personsador.

uppfattar heller inte att FM uttrycker några flygsäkerhetsproblem och några anser själva att läget är bra nu och att en förbättrad flygsäkerhet inte skulle ge FM som organisation några fördelar.

De formella strukturerna för genomförande av flygsäkerhetsarbete anses vara de rätta, men att det ibland är fel individer som innehar befattningarna och att dessa individer är svåra att byta ut. FM har inte engagerat individer utanför de formella strukturerna i förändringsarbetet. FM målsättning med flygsäkerhetsarbetet har ingen av respondenterna någon uppfattning om då visioner och strategier är okända eftersom ingen av respondenterna har tagit del av dessa. Detta trots majoriteten har en uppfattning om var informationen finns.

En tydlig uppfattning är att den centrala nivån har svårt att nå ut med sitt budskap och informationen om förändringsarbetet. Det saknas även föregångsmän inom flygsäkerhetsarbetet. Majoriteten anser att FM har vilja och resurser att genomföra förändringsarbete inom flygtjänst och flygsäkerhet och att flygsäkerhetsarbetet har förändrats i FM. Denna förändring har medfört något positivt. Uppfattningen om hur FM ser på individen i flygsäkerhetsarbetet är mer ambivalent där knappt hälften uppfattar FM agerande som konstruktivt då individen engagerar sig och majoriteten anser att belöningssystem för gott arbete saknas helt. På frågan om med och motgångar som ska indikera om nyttan med förändringsarbetet har internaliserats i organisationen finner respondenterna fler motgångar än medgångar och motgångarna kopplas i stor utsträckning till ledning och organisation.

4.3. Legitimitetsperspektivet

Kongruens som princip och rekrytering baseras på konflikt

På vilket sätt ser FM på oliktankande då det gäller flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst?

Fem respondenter uppfattar att FM ser oliktankande, framför allt vid insatser, som något negativt. En respondent uttrycker att framförallt de yngre hämmas av denna uppfattning då de inte vågar uttrycka avvikande åsikter vid insatsplanering av rädsla för chefernas reaktioner. Tre respondenter upplever att oliktankande uppfattas som ett hot mot de kända strukturerna och att det finns för många ja-sägare i FM. Två respondenter anser det vara högt i tak på lokal nivå och att det är öppet att uttrycka sin åsikt.

Hur hanteras konflikter inom flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst i FM?

Sex respondenter anser att man generellt sätt hanterar de konflikter som uppstår. Fem respondenter uppfattar dock att komplicerade konflikter undviks eller att de löses av individer utan kompetens i ärendet.

”Man lägger inte tid på det [problem/konflikter] förrän man verkligen måste.”

Hur undviks konflikter inom flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst i FM?

Fyra respondenter uppfattar att man undviker konflikter. Två av dessa anger att det är på högsta nivå man undviker konflikter. En positiv kommentar är att man vid upptäckta motstridigheter tar rationella beslut och ändrar regelverket för att undvika framtida konflikter och osäkerheter.

Stark organisationsideologi

Vilka principer finns det i FM som hjälper verksamheten framåt?

Åtta respondenter uppfattar att det finns principer som hjälper FM verksamhet framåt under förändringar och osäkerheter. Majoriteten anger att lojaliteten samt viljan att göra ett bra arbete och vara professionell som orsak. Tre respondenter anger dessutom att deras arbete är roligt.

Specialisering och generalisering

Då du genomför flygtjänst och flygsäkerhetsarbete anser du dig vara specialist eller generalist? Påverkar detta ditt genomförande av flygning?

En svår fråga att besvara då respondenterna utför mycket specialiserade uppgifter. Två respondenter anser sig dock vara generalister. De beskriver också att det påverkar flygtjänsten då de tvingas ha fokus på annat förutom flygtjänsten.

Lösningsorienterad

Hur löser flygtjänstledande chefer problem som uppstår och hur ses/hanteras osäkerheter?

Fyra respondenter uppfattar att cheferna undviker problem som uppstår eller inte finns närvarande för att lösa dessa. Tre respondenter uppfattar att problem löses genom direktiv där man gör vad man blir tillsagd att göra. Två av dessa beskriver chefens svåra sats med press uppifrån som tvingar fram avsteg eller direktiv. Två respondenter uppfattar att man inte flyger vid osäkerheter och att det alltid finns tid att hantera problem.

Självförtroende

Hur kan FM förändras för att leverera bättre produkter?

Samtliga respondenter framför kritik mot central nivå. Respondenterna vill att FM ska ta ansvar för sina beslut (ekonomi och materielförsörjning) och att långsiktighet i planeringen krävs för att FM ska leverera bättre produkter i framtiden. Respondenterna anser att det behövs visioner och strategier för detta.

Multiideologiskt

Vilken är Individens betydelse vid genomförande av flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst? (lokalt och centralt)

Fem respondenter uppfattar att de som individ har liten eller ingen påverkan på flygsäkerhetsarbetet eller flygtjänsten

Komplexitet och förändring

Finns det externa krav på verksamheten som påverkar flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst?

Samtliga respondenter är medvetna om externa krav på verksamheten. Åtta respondenter nämner HKV som extern påtryckare, men majoriteten anger även samhället som kravställare. Tre respondenter uppfattar media som en extern påverkare.

”Attityden blir tuffare och tuffare generellt sätt. [...] Dels så tror jag att det kan vara så på grund av ett yttre tryck från media.”

Hur ser FM (lokalt och centralt) på förändring och genomförande av förändring?

”Ska vi göra någonting stort så gör allt på en gång så får vi vårda det som finns kvar och bygga vidare på det.”

Samtliga respondenter uppfattar förändring som ständigt närvarande i FM och anser att FM genomför förändringsarbetet på ett dåligt sätt. En tydlig ”vi och dom” inställning mellan lokal och central nivå kan identifieras hos majoriteten av respondenterna.

Osäkerheter

Finns det motstridiga krav vid genomförande av flygtjänst och flygsäkerhetsarbete?

Sex respondenter anser att det finns motstridiga krav mellan dessa två och menar att det finns en dynamik mellan verksamheterna. Fyra respondenterna anser att regler ibland får stå tillbaka till fördel för insatser.

”Att få verksamheten genomförd går oftast före eventuella flygsäkerhetsaspekter.”

Produkter

Vad är verksamheten på arbetsplatsen, vad ”produceras”?

Samtliga respondenter anser att det som produceras är militära insatsförband även om majoriteten beskriver att det finns bisysslor kring detta.

4.3.1. Sammanfattning av legitimitetsperspektivet

En viktig indikator på vilken av idealtyperna som organisationen har en dragningskraft åt är på det sätt konflikter hanteras och hur individer rekryteras till och behandlas av organisationen. Majoriteten av respondenterna uppfattar att oliktankande inte uppskattas inom FM där några respondenter menar att detta är på grund av att organisationens struktur hotas. Konflikter som uppstår hanteras överlag, men komplicerade konflikter undviks eller hanteras på central nivå där kompetens, enligt respondenterna, saknas. Direktiv och order är vanliga då central nivå blandas in och innebär ibland överkörning av enheten och individen. Majoriteten uppfattar att de har liten möjlighet att påverka verksamheten. Självförtroendet är lågt och en djup misstro mot FM:s ledning uttrycks både då det gäller medel och metoder samt att man anser att långsiktighet saknas. HKV anges som en extern aktör, vilket påvisar avståndstagandet från den centrala nivån.

Det finns viktiga, gemensamma principer som för verksamheten vidare och några uttrycker spontant att deras jobb trots allt är roligt. Flygtjänst är högt specialiserad verksamhet och majoriteten uppfattar sig som specialister. Det finns stor acceptans för en ständig närvaro av komplexa problem och osäkerheter. Medvetenheten att dessa problem och osäkerheter beror på externa krav är tydlig.

5. DISKUSSION

Forskning visar att det finns problem vid genomförande av förändringar i FM. Frågan uppsatsen försöker besvara är: Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarmakten analyseras och beskrivas? Utifrån de presenterade teorierna har forskningsfrågor operationaliserats. Hur kan förutsättningar för förändring i FM förklaras med Alvesson, Kotters och Brunssons teorier och vad kan förstås eller förklaras med hjälp en teoritriangulering av beskrivna teorier? I syfte att svara på problemformuleringen och de operationaliserade frågeställningarna kommer forskningsfrågorna, baserat på resultatdelen, diskuteras fråga för fråga. Diskussionen kommer att inledas teorinära för att därefter problematisera teorin och se den ur ett bredare perspektiv. Då ett perspektiv endast kan erbjuda begränsade förklaringar kommer en teoritriangulering genomföras för att skapa större förståelse och förklaringsmöjligheter än de teoretiska perspektiven kan erbjuda enskilt.

5.1. Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarmakten förklaras med Alvesson teorier?

5.1.1. Prestationskultur och förändring

Alvessons beskrivning av kultur lämnar tre kulturella perspektiv att ta hänsyn till. Ur det ena kulturella ytterlighetens perspektiv det vill säga prestationskultur ses en förbättrad flygsäkerhet som något som är avgörande för FM:s anseende samt ökar FM effektivitet (Försvarmakten, 2011). Ur detta perspektiv ses kulturen som påverkbar och förändring syftar till att effektivisera (Alvesson, 1993, s. 27). På central nivå pågår ett förändringsarbete där visioner och målsättningar för flygsäkerhet tagits fram och ökad effekt lyfts fram som en möjlighet, men FM har enligt resultatet inte lyckats att nå ut med sitt budskap. Alvesson beskriver hur glappet mellan den kultur som föreligger och den som önskas ska identifieras och hanteras (Alvesson, 1993, s. 28f). Några sådana försök har inte uppfattats av respondenterna utan de upplever en isolering från den centrala nivån och att kommunikationen är undermålig. Alvesson beskriver att detta perspektiv riskerar att bli för ledningsfokuserat och det nödvändiga strategiska arbetet förbises (Alvesson, 1993, s. 29). Detta indikeras av respondenterna som uttrycker ett behov av långsiktighet vid beslut och strategiskt arbete med avseende på materiel och personal. Problematiken med perspektivets ledningsfokus exemplifieras genom respondenternas uppfattning av ett tydligt avståndstagande från den centrala nivån. En nivå som enligt resultaten anses sakna både kunskap och förståelse för enhetens verksamhet, vilket leder till en ovilja att förstå förändringsarbetet. Förändringsarbete från ett ledningsperspektiv når inte ut i organisationen. Dock indikeras en bred acceptans för normativ styrning via regler från central nivå. Acceptansen bygger troligen på en förståelse för behovet av tydlig central styrning av verksamheten, något som även indikeras av respondenternas uppfattning att skolsystemet till stor del format dem som individer i flygtjänsten.

5.1.2. Symbolik och förändring

Då det gäller kultur ur det symboliska, mer svärpåverkade, perspektivet beskriver Alvesson individens möjligheter till makt och inflytande (Alvesson, 1993, s. 64). Respondenterna beskriver befälhavaren som en stark påverkansfaktor i verksamheten. Det indikeras att denna kategori har möjlighet att skaffa sig makt och inflytande utöver vad de formella strukturerna medger. Exempel på detta är befälhavare som kan påverka arbetsfördelningen genom att välja attraktiva flyguppdrag. Befälhavaren uppfattas utgöra en starkt normerande

påverkansfaktor inom enheten. Resultaten visar att kommunikationen mellan lokal och central nivå är bristfällig och att det finns ett avståndstagande mellan respondenterna och den centrala nivån. I ett förändringsperspektiv innebär oförmåga eller ovilja från FM sida att identifiera dessa centrala individer stora problem eftersom förutsättningarna till förändring blir dåliga om dessa individer inte aktivt påverkas både formellt och informellt.

Övriga besättningskategorier uppfattas även de ha möjligheter att påverka den lokala ledningen genom sin enighet och fokus på specifika frågor. Dels kan detta vara ett exempel på kollektivets egen vilja att kunna påverka det vill säga har skapats i organisationskulturen, eller kan dessa kategorier och dess möjligheter till att mötas och påverka ha skapats ur ett symboliskt perspektiv. Alvesson beskriver symboliska värden (Alvesson, 1993, s. 65) där besättningskategorierna kan vara ett exempel på ett sådant symboliskt värde. Kollektivet uppfattar att de kan påverka, vilket blir konflikt och osäkerhetsförebyggande. Respondenterna anser att kollektivet kan påverka mer än enskilda individer och de anger kategorifunktionen som en del av problem- och konfliktlösning, vilket bekräftar Alvessons beskrivning. Ledningens möjlighet att påverka ur detta perspektiv är genom hierarki och symboler som det gradsystem som finns i FM. Något som respondenterna indikerar som självklart och accepterar i stor utsträckning. Grad och position uppfattas ofta som avgörande och styrande.

5.1.3. Kulturella källor och förändring

Alvessons tredje kulturella perspektiv beskriver källor till kulturen och hur kulturen reproduceras och utvecklas (Alvesson, 1993, s. 74). Kulturperspektivet utgår inte från den formella strukturen utan fokuserar på de individer som är källor och är likt symbolperspektivet trögt att förändra. Skolsystemet i form av flygskolan uppfattas som den viktigaste påverkansfaktorn vid formningen av individen följt av kollegorna på enheten. Känslan av isolering från övriga FM samt flygskolans roll tyder på att respondenterna inte uppfattar sig som en tydlig del av FM och en subkultur är tydligt indikerad hos respondenterna. En förändring inom detta område är redan genomförd då dagens militära piloter genomför 2-3 års utbildning gemensamt med övriga FM kadetter jämfört med respondenternas 0-6 månaders gemensam FM utbildning.

Alvesson beskriver centrala figurer som källor till organisationskultur (Alvesson, 1993, s. 88ff). I FM finns formellt utsedda individer som skall leda flygtjänst och flygsäkerhetsarbete samt förändringsarbete. I det perspektivet uppfattar respondenterna att det saknas nämnda individer, till och med uppger att det *har* funnits sådana. Tidigare beskrivna befälhavare är troligen en sådan källa på lokal nivå och hade tydligare indikerats som detta om respondenterna tillhört en annan kategori, t.ex. styrmännen. Resultaten ger att ur detta perspektiv är befälhavaren i besättningen tongivande och bör från central nivå beaktas för att nå ut med sitt budskap. Källor till FM kultur i flygtjänst uppfattas inte finnas på centralnivå mer än genom regler och dokument. De ledare som Alvesson beskriver finns förmodligen på central nivå, men de når, som beskrivet, inte ut till respondenterna. De centrala cheferna är, som Alvesson beskriver det, formade i FM på samma sätt som kollektivet och är produkter av kulturen samtidigt som de försöker påverka densamma (Alvesson, 1993, s. 88ff). Det motsägelsefulla i detta är att de centrala cheferna borde ha en god uppfattning om hur källorna skall påverkas, men inget indikerar att så görs.

Kollektivet, snarare än den enskilde individen, beskrivs av Alvesson som centralt i produktionen av kultur (Alvesson, 1993, s. 91f). Kollektivet beskrivs ovan som en påverkansfaktor då det gäller ledningens beslut om verksamheten. Organisationskulturen hindrar till viss del ledningen då denna är en del av den kultur som ska påverkas och förändras, vilket gör det svårt att vara objektiv. Kollektivet, är enligt Alvesson, rent generellt ovilliga till förändring, vilket sammantaget gör det svårt för ledningen att genomföra förändringsarbete. Alvesson beskriver också att även om individen inte internaliserar förändringen utan behåller värderingar och uppfattningar som strider mot den förändring som skall genomföras kan de utåt uttrycka koherens med den ordningen (Alvesson, 1993, s. 90). Respondenterna indikerar en acceptans av normativ regelstyrning, vilket tyder på att de är villiga att anpassa sig till rådande ledningskultur, eller i alla fall uppvisa det beteende som förväntas av ledningen.

5.1.4. Slutsatser av forskningsfråga 1

Ur ett prestationsperspektiv där FM har visionen att bland annat öka effektiviteten i flygverksamheten finns tydliga indikationer på att organisationskulturen är påverkbar. På kort sikt finns en acceptans för normativ styrning genom regler och på lång sikt kan det gemensamma skolsystemet förändras så att det producerar individer som är förberedda på en organisation under ständig förändring. Problemet kan vara glappet mellan den grundläggande utbildningen och det tillfälle där de kan utöva tydlig påverkan på den lokala organisationskulturen. Normativ regelstyrning påverkar hur individerna agerar och uttrycker sig, men är inte lika effektiv vid reproduktion av kultur. På lokal nivå kan informella ledare skapa sig makt och inflytande, men FM har misslyckats att identifiera eller nå dessa individer i syfte att använda dessa i ett förändringsarbete. Kollektivt anser respondenterna att man kan påverka och det anges också som ett konflikt- och osäkerhetsdämpande verktyg.

Tydligast visar kulturperspektivet att de av Alvesson befarade problemen med ett ledningsfokuserat perspektiv innebär att strategiska mål missas till fördel för kortsiktiga åtgärder. Att uppfatta framgången av normativ regelstyrning och acceptansen av formella hierarkier som indikation på möjlighet till framgångsrikt förändringsarbete är en grov misstolkning. Svårigheten att kommunicera och skapa förtroende uppvisar inget kausalt samband och måste hanteras separat. Det innebär troligen större svårigheter än vad möjligheterna med acceptans av regler och hierarki positivt kan tillföra.

Alvessons teorier ger möjliga tolkningar av varför ett förändringsarbete är svårt att genomföra. De beskriver hur individen formas och positionerar sig i organisationen samt erbjuder en bedömning av graden av formell och informell påverkan. Kultur påvisar hur förändring kan förberedas och i vilket tidsperspektiv faktorer kan påverkas. Teorin ger också möjlighet att identifiera de individer och kollektiv som bör påverkas. Vid genomförande av relativt snabba förändringar kan modellen erbjuda förklaringar till varför det inte gick som planerat. Perspektivet organisationskultur förklarar inte förutsättningarna för förändringar direkt utan utgör en analysmodell i olika tidsperspektiv hur förändringsarbete kan förberedas på lång sikt eller förklarar varför problem vid förändringsarbete uppstår. Finns det gott om tid kan skolsystemen förändras. Är det kort om tid måste formella och informella aktörer identifieras och påverkas. Har ett förändringsarbete misslyckats kan orsakerna identifieras.

5.2. Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarsmakten förklaras med Kotters teori?

Steg 1: Etablera en känsla av angelägenhet

En känsla av angelägenhet finns i Flygvapnet då det gäller flygsäkerhet och flygtjänst, men angelägenheten uppfattas som bristfällig i övriga FM, vilken är en del av grundförutsättningarna till flygsäkerhetsarbetet. Kotter beskriver att angelägenheten måste vara spridd i organisationen och ca 75 % av cheferna behöver förstå behovet av förändring (Kotter, 1996, ss. 44-49; 35f). Det är tydligt att respondenterna anser flygsäkerhet vara angeläget, men varför det är så angeläget är inte lika tydligt. Antingen har FM svårt att nå ut med sitt budskap eller så är flygsäkerhetsarbete så djupt internaliserat att organisationen inte behöver förstärka individens engagemang eller angelägenhetskänsla ytterligare. En mer negativ tolkning kan vara den Kotter problematiserar kring, individen är belåten med det engagemang som finns och förstår inte vikten av förändring och möjligheterna denna förändring skapar (Kotter, 1996, s. 38ff). Denna tolkning stöds av att respondenterna uppfattar att flygsäkerheten är god och ser få möjligheter för FM med en förbättrad flygsäkerhet. De anger endast bibehållen legitimitet från samhället som ett resultat av förbättrat flygsäkerhetsarbete. Respondenternas uppfattning att svåra problem eller konflikter inte hanteras, att belöningssystem för bra genomfört arbete saknas och att FM inte presenterar några flygsäkerhetsproblem stödjer Kotters resonemang kring svårigheterna att skapa en känsla av angelägenhet: Belåtenhet, avsaknad av feedback samt ovilja att konfrontera och diskutera (Kotter, 1996, s. 40)

Steg 2: Skapa en förändringskoalition

Kotter beskriver förändringskoalitionen som bestående av ledare, formella chefer, experter, individer med förtroende i organisationen och saknar stora egon och motsträviga individer. (Kotter, 1996, s. 57ff). Respondenterna identifierar de formellt utsedda individerna i förändringsarbetet, men uttrycker samtidigt tydligt att de uppfattar resultaten som undermåliga, att kunskap saknas och att vissa individer saknar förtroende i organisationen. Centrala personer som är föredömen saknas och central ledning uppfattas ofta köra över respondenterna genom direktiv och ibland hot. FM har från lokalt perspektiv enbart lyckats med att tillsätta de formella cheferna och inte tagit hänsyn till Kotters övriga krav på deltagare i förändringskoalitionen.

Steg 3: Utveckla en vision och en strategi

Kotter beskriver en bra vision som önskvärd, tänkbar, möjlig, fokuserad, kommunicerbar och ska inspirera individen till handling (Kotter, 1996, s. 68; 72). Visionen skall också inspirera individen till handling. FM vision är önskvärd då respondenterna uppvisar en tydlig vilja att lära av varandras misstag så att ingen kommer till skada. Att den skulle vara tänkbar och fokuserad problematiseras av den generella skrivningen och att *alla* skall acceptera målen och att något skall elimineras, vilket är orimligt. Visionen i detta format är lätt att kommunicera, men som källa till inspiration är visionen mer tveksam. Min tolkning av visionen är att den är skriven mer ur ett myndighetsperspektiv för att tillfredsställa externa aktörer än ur ett genomförandeperspektiv för personalen.

Steg 4: Kommunicera den förändrade visionen

Respondenterna relaterar information angående flygsäkerhet till en intern FM publikation, FlygDAgs. En publikation med lång tradition i Flygvapnet som presenterar inträffade incidenter med kommentarer. Enligt Kotter bör flera forum och media användas för att kommunicera

informationen samt bjuda in till dialog och förtydliganden. Att ingen respondent korrekt kan återge FM vision om flygsäkerhetsarbete och enbart känner till en källa, som dessutom inte innehåller den beskrivna informationen, gör det enligt Kotter, svårt att nå ut med visionen. Utöver media och forum för dialog uppfattas inte chefernas agerande som föregångarskap, vilket också är en förutsättning för framgång enligt Kotter (Kotter, 1996, s. 93ff).

Avvikande är dock att respondenterna uppfattar att FM syn på flygsäkerhet har förändrats till det positiva. Osäkert är om det är en allmän känsla eller om FM ändå till del lyckats kommunicera behovet av förändring.

Steg 5: Bemyndiga förändringsarbete

Vid ett förändringsarbete kan hinder uppstå eller uppfattas föreligga, vilket gör att processen avstannar eller avbryts (Kotter, 1996, s. 102). I föregående steg belystes avsaknaden av expertis och trovärdighet hos de individer som genomför förändringsarbete i FM. Ett problem med förändringsarbete enligt Kotter är att de individer som är medvetna om förändringsbehovet antingen hindras av chefer eller saknar nödvändig utbildning för att bidra till arbetet (Kotter, 1996, s. 115). Respondenterna uppfattar att FM har både vilja och resurser att genomföra förändringar, men menar att det saknas kompetens och individer man har förtroende för på central nivå och att individer som missköter sina arbetsuppgifter får sitta kvar i sin befattning. I det senare fallet spelar mellanchefer en viktig roll då denne tillsätter några av de utpekade misskötta befattningarna och därmed bidrar till att hindra förändringsarbetet eller spridningen av visionen. Visionen hindras förmodligen även av FM informationssystem som inte är kategorianpassat det vill säga presenterar inte information som individen behöver utan har en mer generisk presentation. Till viss del uppfattas kreativitet som negativt då respondenterna uppfattar en negativ inställning från FM till oliktankande inom framför allt insatsverksamhet.

Steg 6: Skapa kortsiktiga vinster

Enligt Kotter är det viktigt att planera för kortsiktiga vinster som kan visas upp för att få förändringsarbetet att fortsätta (Kotter, 1996, s. 121ff). En knapp majoritet av respondenterna uppfattar att FM är positivt inställda till att individen engagerar sig, men nästan lika många uppfattar att individen får bristfällig uppmärksamhet och att FM överskattar viljan till att rapportera incidenter enligt regelverket. Den uppfattningen kombinerat med avsaknaden av ett belöningsystem vittnar om ett problem att lyfta fram och motivera individer som gör ett bra jobb. Även om respondenterna uttrycker att de inte förväntar sig ett belöningsystem så menar Kotter att belöningsystemet fungerar som en katalysator för förändring. Det finns dock exempel på kortsiktiga vinster som stödjer förändringsarbetet. De som lyfts fram är utredningarna av haverier som belyser problem i hela FM och inte fokuserar på individens misstag.

Kotter menar att de kortsiktiga vinsterna syftar till att testa visionens hållbarhet, undergräva oppositionen och vittna om att ansträngningarna är värda mödan (Kotter, 1996, s. 123). De av respondenterna nämnda utredningarna som uppfattas som medgångar stödjer tanken på att det nya flygsäkerhetsarbetet är värt mödan, men det finns även utredningar som uppfattas som motgångar, utredningar som endast pekar ut individen som orsak och inte hanterar organisationens roll i händelsen. De som väljer att se utvecklingen som negativ har sina anledningar.

Visionen kan tyckas hållbar, men både central nivå och lokal nivå har anledningar till att motarbeta utvecklingen genom att hindra kortsiktiga vinster, till exempel de nämnda utredningarna vars resultat inte ligger i deras intresse.

Steg 7: Befästa vinster och skapa mer förändring

Utredningar som utpekats som medgångar är exempel på kortsiktiga vinster som kan skapa förtroende och tilltro till förändringsarbete (Kotter, 1996, s. 143). Problematiken är att lika många respondenter pekar på andra utredningar som motgångar. En uppfattad stringens vid utredningar borde kunna vara en förändringskatalysator det vill säga om utredningarna stringent uppfattas som medgångar.

Inget indikerar att FM, som Kotter beskriver, tar in nya individer med vilja till förändring och kompetens för att genomföra den (Kotter, 1996, s. 143). Tvärtom beskrivs svårigheterna med att få kompetens till enheten och att individer som gör ett dåligt jobb inte flyttas från sin befattning. Respondenterna har inte uppfattat FM flygsäkerhetsvision har tagit del av den information som trots allt kommuniceras av FM. Att projekt och teman likt Kotter föreslår (Kotter, 1996, s. 143) har förekommit för att underhålla förändringsarbetet har inte indikerats av respondenterna.

Steg 8: Förankra förändring med framgång

Resultatet visar att flygsäkerhet är en del av organisationskulturen i FM. Organisationen måste tydliggöra kopplingen mellan förändring och framgång (Kotter, 1996, s. 148ff). FM har svårt att kommunicera ut fördelarna med en förbättrad flygsäkerhet och lyfta fram medgångar som förstärker behovet av förändringsarbete. Respondenterna lyfter fram fler motgångar än medgångar då det gäller flygsäkerhetsarbete och där nämns särskilt organisationen och dess prioriteringar som det mest problematiska samt individens utsatta position då något går fel. Däremot anges en förändrad kultur och förhållningssätt till regler som en medgång tillsammans med utredningar som lyfter fram de organisatoriska problemen.

Enligt Kotter kommer förändringarna av kulturen sist i förändringsarbetet då organisationens kultur är svårt att greppa och tar tid att förändra (Kotter, 1996, s. 156). Respondenterna indikerar en tydlig koppling mellan flygsäkerhet och en fungerande verksamhet. Dock indikeras inget kausalt samband mellan denna koppling och organisationens nya struktur och försök till förändringsarbete. Baserat på resultatet är det svårt att se kopplingen mellan förändring och framgång.

5.2.1. Slutsatser av forskningsfråga 2

Kotters modell problematiserar känslan av angelägenhet där individens uppfattning av situationen kan vara felaktig och att denne inte förstår behovet av förändring. Modellen tillsammans med resultatet ger oss ingen möjlighet att förstå vilket som är gällande i fallet med flygsäkerhet i FM. Respondenterna anser sig angelägna då det gäller flygsäkerhetsarbete, men uppfattar ingen anledning till att genomföra förändringar. De uppfattar inte heller några vinster med ett förbättrat arbete och anser sig inte kunna påverka verksamhet eller organisation i någon större utsträckning.

Från angelägenhet till kommunikation

Risken är att individen inte förstår hur angeläget förändringsarbetet är och har därför ingen motivation till att ta till sig information om förändringsarbetet. Från central nivå har man producerat en vision och har strategier för hur denna skall nås, men någon analys hur visionen ska kommuniceras och förankras i organisationen verkar inte ha genomförts. Enligt min uppfattning räknar FM med att den formella organisationen skall vara tillräcklig för att både kommunicera den förändrade visionen och förankra den i verksamheten. Visionen är enligt mig inte skriven för utförarna utan har andra målgrupper, vilket gör den ofokuserad och till viss mån omöjlig att uppnå. Givet individens oförmåga att ta till sig information och FM:s problem att nå ut med densamma blir Kotters första fyra steg svåra att uppfylla.

Även om stegen inte är uppfyllda kan en homogen inställning till flygsäkerhet spåras hos respondenterna och den tycks ha sitt ursprung i gemensamma utbildning och kollektivet på enheten. Denna allmänna inställning kan ge oss en annan förklaring till varför respondenterna inte tar till sig förändringsarbetet. Den förändring som genomförs kanske inte är så avlägsen från de uppfattningar och normer som redan finns i organisationen det vill säga inget har egentligen förändrats och därmed upplever inte individen något behov av att ta del av förändringsarbetet.

Från bemyndigande till framgång

Respondenterna har generellt en uppfattning av att de i mycket liten grad kan påverka både då det gäller utförande och strukturer. De uppfattar dock att FM har både resurser och vilja till att genomföra förändringar och de accepterar och hänvisar till FM hierarki vid genomförande av verksamhet. Därmed borde FM ha stora möjligheter att bemyndiga förändringsarbete genom att undanröja hinder och befordra de som underlättar, men detta görs inte enligt respondenterna.

Det indikeras inga kopplingar mellan förändringsarbetet och framgång eller belöningar till individen för bra genomfört arbete. Det finns inga tydliga vinster för individen eller organisationen då individen eller kollektivet engagerar sig utöver det förväntade. Snarare uppfattas hinder både lokalt och central för fortsatt förändringsarbete. Det saknas föregångsmän då det gäller flygsäkerhetsarbete och inget i resultatet indikerar att individer som gör ett bra jobb får en bättre karriär eller får delta i förändringsarbetet. Organisationen beskrivs som svår att påverka. Det finns heller inget som indikerar att FM ändrat sitt sätt att genomföra förändringen.

FM:s flygsäkerhetsarbete har förändrats och detta till det positiva. Överlag beskrivs individens situation som marginaliserad och utpekad då fel begås. Den öppna attityd som förespråkas från central nivå existerar inte på lokal nivå utan det finns ett tydligt avståndstagande från den centrala nivåns uppfattning om öppenhet.

Kotters modell belyser bra de problemområden som finns vid förändringsarbete i en organisation. Modellen beskriver strukturer för förändring och de insatser som krävs för att hålla förändringsarbetet vid liv. Tyvärr visar modellen på de brister som föreligger i FM då det gäller förändringsarbete. Modellen erbjuder dock ingen förklaring till de "mjuka frågorna" som till exempel problem med kommunikation, viljan till deltagande hos individen och grundförutsättningar till förändring. Visserligen beskrivs i steg 8 att kulturförändringar tar tid,

men där beskrivs inte hur organisationen identifierar personer med trovärdighet i organisationen för att genomföra steg 2 eller varför individen inte tar till sig tillgänglig information. Modellen behöver kompletteras med något som förklarar de bakomliggande faktorerna, organisationens bakgrund och erfarenheter.

Modellen kan användas för att beskriva förutsättningar till förändring i FM och kan hjälpa FM en lång bit på vägen vid förändringsarbete och att vidmakthålla detta. Dock ger modellen begränsade möjligheter till förståelse för kommunikationsproblem och interaktionsfrågor. Modellen är digital där beslut är antingen eller och lite övervägningar behöver göras.

5.3. Hur kan förutsättningar till förändring i Försvarsmakten förklaras med Brunssons idealmodeller?

Konflikt och kongruens

Skillnaden mellan idealmodeller ligger i rekryteringen av personal där organisationen antingen söker personal som tänker och agerar enligt organisationens ideologi eller så söker organisationen personal med olika ideologier för att underlätta rationell beslutsfattning (Brunsson, 1989, s. 15; 20). Respondenterna uppfattar FM som negativt inställd till avvikande åsikter, framförallt rörande FM huvuduppgift – insatsverksamhet. Komplicerade konflikter undviks i stor utsträckning, framförallt de som lyfts till central nivå. På lokal nivå indikerar dock respondenterna att konflikter löses i större utsträckning. Det existerar konflikter i FM, men samtidigt finns en gemensam lojalitet att genomföra verksamheten.

Organisationsideologi och multiideologiskt

Alla situationer kan inte förutses utan osäkerheter måste hanteras av en organisationsideologi som styr besluten eller genom rationella beslut baserade på multiideologisk beredning (Brunsson, 1989, s. 15f; 21f). Det är svårt att identifiera en organisationsideologi i FM. Respondenterna indikerar dock en tydlig vilja att göra ett professionellt arbete, men de anser samtidigt att de har minimal påverkan på verksamheten. Lojalitet och viljan att göra ett bra arbete beskrivs som förutsättningar för verksamheten och acceptansen för osäkerheter och förändring är tydlig. Det finns en gemensam uppfattning att enheten följer direktiv och regler och att det inte alltid finns utrymme för rationella beslut. Det är möjligt att den militära kulturen gör att lojalitet till viss del kan ersätta ideologi.

Generalist och specialist

Produktionsfokus och avsaknad av en intern debatt skapar specialisering medan rekrytering av personal med olika ideologier skapar mer generalister (Brunsson, 1989, s. 18; 23f). Respondenterna beskriver sig generellt som specialister och indikerar tydligt att en intern debatt inte är önskvärd och att enheten har ett tydlig produktionsfokus framförallt då det gäller insatsverksamhet. Verksamheten är högt specialiserad och i brist på intern debatt framstår specialisering som naturlig.

Komplexitet och lösningsorientering

Action organization löser problem medan *political organization* är van att rationellt hantera problem och komplexitet. I en *political organization* läggs mycket tid på beslutsfattande och kritiskt tänkande och ifrågasättande uppmuntras (Brunsson, 1989, s. 18; 22f). Respondenterna är medvetna om externa krav på FM och accepterar även en komplex miljö. Oliktänkande uppfattas

som icke önskvärt i vissa situationer. Problem löses rationellt eller hanteras med order eller direktiv. FM uppvisar tydliga tecken på beslutsfokus där verksamhetens art styr tid för beslutsfattning och strukturer existerar som tar beslut vid komplexa problem. Desto mer tid som föreligger innan insatsverksamhet desto större är möjligheten för aktörer att delta i och påverka beslut.

Osäkerhet och självförtroende

Osäkerheter i form av svåra eller olösbara problem skapar dåligt självförtroende i en organisation som saknar en gemensam ideologi. En organisation med en stark ideologi skapar en positiv känsla av "den rätta vägen" hos individen (Brunsson, 1989, s. 18f; 24). Majoriteten av respondenterna anser det finnas motstridiga krav i verksamheten och att produktfokus (insats) ofta vinner över rationella beslut. Självförtroendet tolkas som lågt då kritiken mot central nivå är tydlig och ledarskap i form av strategiskt tänkande och ansvar är ifrågasatt. Känslan av att tvingas leva i osäkerhet vid beslutsfattning är utbredd. Det saknas en enande ideologi som kan hjälpa vid osäkerheter.

Produkter

Action organization producerar en vara eller tjänst i syfte att tillfredsställa en konsument, vilket gör att organisationens budskap, dess beslut och i slutändan vilken produkt som levereras är entydigt. Mer komplicerat blir det för *political organization* där den beskrivna kedjan, *budskap – beslut - produkt*, kan syfta till att tillfredsställa olika externa aktörer i olika tidsperspektiv (Brunsson, 1989, s. 17; 25ff). Respondenterna är överens över vad som produceras på enheten, men är inte överens med central nivå hur produkten ska produceras eller vilken aktör som skall tillfredsställas. Exempel på detta är att det finns en önskan att bidra med resurser direkt till det civila samhället medan FM snarare fokuserar mer på militära insatser. Detta är typiskt för en *political organization*.

5.3.1. Slutsatser av forskningsfråga 3

Respondenterna gör skillnad mellan insatsverksamhet och annan verksamhet vid problemlösning och viljan till att fatta rationella beslut. Då det gäller insatser ges ofta direktiv och lojalitet förväntas och accepteras. FM tar ofta skepnaden av en *action organization* och fokuserar på produktion och förväntar sig gemensam ansträngning utan krav på rationalitet. Vid annan verksamhet ges större utrymme för rationalitet och externa krav tillåts påverka verksamheten i större utsträckning. Individen uppfattar sig som specialister med tydliga uppgifter, men uppfattar samtidigt organisationen befinna sig i en komplex miljö innehållande motstridiga krav. Brunssons idealmodeller tydliggörs och skapar problem då respondenterna tvingas förhålla sig till en tydlig produktionsfokusering och samtidigt måste hantera osäkerheter och motstridiga krav. Detta leder till osäkerheter och dåligt självförtroende som återspeglas i den syn individen har på central ledning då det gäller mål och metoder.

FM kan knytas till båda idealmodellerna med en dragning åt *action organization*, tydligast vid insatsverksamhet. Gemensamt för modellerna är att FM kan påverka sin situation genom att förändra de externa aktörernas bild av organisationen. Genom till exempel reklam kan bilden av organisationen påverkas så att strukturer, processer och ideologier uppfattas som önskvärda. Indirekt påverkar detta de interna konflikterna och därmed individerna i

organisationen. Ett annat sätt är att minska insynen i organisationen och därmed minska antalet intresserade aktörer (Brunsson, 1989, s. 3). I båda fall väljer FM vad den vill visa upp för omgivningen. Detta beteende indikeras tydligt bland respondenterna då FM visar upp en vision som på lokal nivå inte tillämpas. En minskad insyn i organisationen minskar indirekt de interna motstridigheterna genom att minska antalet intresserade aktörer, men handlingsalternativet är svårt att följa med de insynskrav FM har på sig.

Idealmodellerna erbjuder förklaringar till varför konflikter existerar i en organisation och varför konflikter är nödvändiga. Särskilt tydlig är modellen då en myndighet analyseras eftersom de externa aktörerna är lätta att identifiera. Modellen erbjuder ingen direkt förklaring till förutsättningar för förändring. Modellerna förklarar dock de inbyggda spänningarna i organisationen samt hur organisationen kan påverka sin omgivning, vilket skapar indirekt möjligheter till att förebygga problem och påverka förutsättningar. Modellerna lämpas sig även för internt bruk då den skapar förståelse för varför konflikter uppstår och ökar acceptansen för organisationens komplexa situation.

5.4. Vad kan förstås eller förklaras med hjälp teoritrianguleringen?

Teoritrianguleringen syftar till en djupare förståelse för förutsättningar för förändring i FM och syftar inte till att perspektiven skall komplettera varandras resultat genom att fylla varandras luckor vid en given tid och situation. Perspektiven skall tillsammans beskriva delar av en större helhet. För om varje perspektiv har förmågan att heltäckande förklara ett problem borde resultaten ur samtliga perspektiv vara liknande.

Perspektivet organisationskultur förklarar inte förutsättningar för förändring lika direkt som förändringsperspektivet gör utan beskriver indirekt hur förutsättningar för generellt förändringsarbete skapas eller förklarar varför försök till förändring har misslyckats. Organisationskulturperspektivet är tillämpligt då det gäller analys av misslyckande förändringsförsök och då man i god tid innan ett förändringsarbete försöker skapa förutsättningar för detta. Vidare beskriver perspektivet organisationens informella strukturer och skapar förståelse för hur förändringsarbete förankras. De formella strukturerna för förändringsarbete beskrivs tydligare i förändringsperspektivet där förändringsarbete kan planeras och genomförs utifrån förändringsperspektivet, men brister uppstår då individens ovilja till deltagande skall förklaras eller då vikten av organisationens historia och erfarenheter som påverkansfaktorer i organisationen skall hanteras. Det normativa förändringsperspektivet är tillämpligt under hela förändringsarbetet, men måste kompletteras med verktyg från organisationskulturperspektivet för att förklara kommunikationsproblem och kulturella förutsättningar för förändring i organisationen. Kommunikationsproblem kan också förklaras ur legitimitetsperspektivet där konflikter i en organisation ses som naturliga och nödvändiga. Genom förståelse för nödvändiga konflikter accepteras osäkerhet och motstridighet beroende av det externa trycket på organisationen och de åtgärder som måste vidtas för att hantera detta tryck. Förklaring av förutsättningar för förändring blir indirekta och legitimitetsperspektivet visar hur organisationen kan påverka de externa aktörerna och därigenom sina egna förutsättningar för att vinna legitimitet. Individerna får förståelse för organisationens komplexa situation. Modellen både skapar förutsättningar och hjälper förändringsarbete vidare.

Baserat på ovanstående är slutsatsen att resultaten inte är liknande. Där organisationskulturperspektivet förklarar hur förutsättningar generellt skapas i FM beskriver förändringsperspektivet hur förändring planeras utifrån en given vision. Förändringsperspektivet beskriver hur rätt individer ska väljas för att driva igenom en bestående förändring medan legitimitetsperspektivet beskriver en organisation under ständig förändring som ändrar skepnad beroende på produkt. Inget perspektiv kan göra anspråk på att ge en heltäckande förklaring för förutsättningar för förändring i FM. Legitimitetsperspektivets idealmodeller förklarar varför legitimitet är viktigt och varför konflikter måste accepteras, men skapar likt förändringsperspektivet ingen direkt förståelse för hur förändringsarbete skall bedrivas utan bidrar mer indirekt till förutsättningar för förändringar.

Det är lockande att låta perspektiven komplettera varandra och till exempel låta kulturperspektivet fylla i förändringsperspektivets luckor vid identifiering av rätt individer och förklaring till kommunikationsproblem, men det finns inget som indikerar att något av perspektiven är mer lämpat för att generellt förklara förutsättningar för förändring i FM.

5.4.1. Slutsatser av forskningsfråga 4

Inget av perspektiven beskriver en större helhet än de andra och förklarar inte ensamt mer än något av de övriga perspektiven gör. Anledningen till detta anser jag är tid. Tiden i relation till förändringsarbetet bestämmer vilket perspektiv som ger det mest rättvisande resultatet och som skapar störst förståelse vid ett givet tillfälle.

Långt innan ett förändringsarbete skapar kulturperspektivet förståelse för hur förändringsarbete skall förberedas. Närmare förändringstidpunkten kan legitimitetsperspektivet förbereda externa aktörer och individerna i organisationen. Kulturperspektivet kan identifiera de informella strukturer som måste påverkas och förändringsperspektivet bistår med kartan för genomförandet samt ser till att det går enligt plan. Slutligen kan kulturperspektivet mäta om förändringen är permanent och legitimitetsperspektivet hjälper till att tillfredsställa externa aktörer med nya procedurer och ideologier. Ett redan genomfört förändringsarbete kan analyseras i samtliga perspektiv och ge differentierade resultat som pekar på misstag och problem. Samtliga perspektiv visar att hänsyn måste tas till organisationens erfarenhet, historia och kontext, men värderar delarna olika.

Teoritrianguleringen låter oss förstå att tiden är en faktor och att olika perspektiv måste användas för att förstå eller förklara helheten vid ett problem. Perspektiven kompletterar inte varandra på ett direkt sätt utan perspektiven är filter som ett efter ett finner nya problem eller belyser gamla problem på ett nytt sätt. Det finns gemensamma beröringspunkter mellan perspektiven, men de är inte enkelt utbytbara. Ett perspektivs brister kan tyckas vara behjälpt av ett annat perspektivs styrkor, men dessa slutsatser är inte giltiga då hela teorin bakom perspektivet används till exempel beskrivs kultur i förändringsperspektivets steg 8 medan kultur i organisationskulturperspektivet finns med långt innan förändringsarbetet påbörjats. Samma begrepp används, men på olika sätt.

6. SLUTSATSER

Likt vad Bruzelius och Skärvad skriver kan förändringsproblem i FM bero på att problemen inte förklarats tydligt nog, att kommunikationen brustit eller att individen har dåliga erfarenheter av tidigare förändringar (Bruzelius & Skärvad, 2004).

Resultaten beskriver FM som en komplex organisation och samtliga perspektiv uppvisar brister då det gäller att beskriva eller analysera förutsättningar för förändring i FM. Bristerna skiljer sig i både omfattning och art. Perspektiven erbjuder olika möjligheter till förståelse och de visar tydligt att förutsättningar för förändring i FM både kan beskrivas och analyseras ur olika de olika perspektiven. De befintliga strukturerna i FM kan beskrivas och organisationen, dess strukturer och individer kan analyseras för att kunna beskriva de förutsättningar för förändring som föreligger och de som kan planeras och skapas. Varje perspektiv tillför sin unika del och de gemensamma beröringspunkterna bidrar till att skapa ett helhetsperspektiv eller systemtänkande som fördjupar förståelsen. Att resultaten från perspektiven skiljer sig så i volym och fokus indikerar att utgångspunkten i systemperspektivet och bredden på det vetenskapliga angreppssättet givit de förväntade resultaten.

Modeller och teorier skapade av en skola kan inspirera till nytänkande inom en annan skola. Att se på problem på detta sätt både breddar och fördjupar möjligheten till förståelse. Resultaten tvingar tolkaren till eftertänksamhet och reflektion kan skapa både ontologiska och epistemologiska tankar. Vad är FM och vad beror kunskapen om FM på? Är kunskapen sann, tror jag på den och hur kunskapen om FM påverkas är för mig viktiga funderingar.

Det normativa perspektivet är för mig problematiskt att använda då en organisation som FM är komplex och under ständig förändring. För mig passar kritisk teori bättre eftersom problem ses som steg närmare lösningar istället för något som långsiktigt hindrar verksamheten.

6.1. Kritik av metoden

Att beskriva generella förutsättningar för förändringar genom att använda ett specifikt fall eller problemområde är svårt. Generella slutsatser kan vara svåra att motivera och dess nytta inom övriga områden kan kritiseras. Valet av flygsäkerhetsverksamheten är dock motiverat då flygsäkerhetsarbete är en process som dels har en god förankring i FM och dels är hierarkiskt väl beskriven. Valet att genomföra studien med hjälp av intervjuer av utförare av verksamhet är problematiskt om man vill beskriva hur organisationen är strukturerad. Men flygsäkerhet handlar i slutändan om den individ som utför handlingen och det innebär att individen bär ett stort ansvar för att undvika händelser som kan innebära stora konsekvenser för hela organisationen. Därmed är utförarens uppfattning om förändringsarbetet den viktigaste indikatorn på vilka förutsättningar som finns för förändring i organisationen.

7. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Valet av respondentgrupp påverkar resultatet, till vilken grad kan endast besvaras genom att genomföra samma undersökning på en annan respondentgrupp. Framförallt det kulturella perspektivet kan ge ett avvikande resultat om exempelvis styrmännen intervjuas det vill säga piloter underställda befälhavarna. Det vore intressant att se om symbol- och källperspektivet skulle indikera annorlunda.

Brunssons teorier om det externa trycket på organisationen vore intressant att applicera på FM och analysera hur FM påverkas.

Teoritriangelningen visar att det finns flera sätt att analysera ett problem på och att organisationens kontext och dess interagerande med interna och externa aktörer spelar en roll. Genomgående för perspektiven är att de beskriver aktörer som interagerar med varandra. Min uppfattning är att denna syn missar något väsentligt. Tanken på oberoende aktörer som interagerar med varandra saknar förståelsen för det ömsesidiga utbyte aktörerna i mellan. Aktörer både lever i sin omgivning och skapar den på samma gång. Det finns inget oberoende mellan aktörerna utan snarare en sorts symbios. Istället för att beskriva hur aktörerna interagerar skulle det vara intressant att fokusera på det ömsesidiga utbytet mellan aktörer och likt det Berggren beskriver överge en entitativ approach och beskriva det ömsesidiga beroendet och påverkan.

“...we must abandon the entitative approach that theorizes person and organization as entities independent of each other’s (and therefore) fails to represent what it means to be human, misrepresents the qualities of relational processes and, more generally, grossly distorts the relationship between person and organization” (Berggren, 2002).

KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

- Abrahamsson, B. (2000). *Organisationsteori -Moderna och klassiska perspektiv* (2:a upplagan uppl.). Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Alvesson, M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Berggren, A. W. (2002). *Under-cover Operations in No-women's land - The Swedish Armed Forces Through a Gender Lens*. Lund: Lunds Universitet.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (Upplaga 3:2 uppl.). (A. Holmwist, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy - Talk, decisions and actions in organizations* (3:e upplagan uppl.). Guildford and King's Lynn, Storbritannien: Biddles Ltd.
- Bruzelius, L. H., & Skärvad, P.-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (1:5 uppl.). (B. Nilsson, Övers.) Malmö: Liber.
- Carlemalm, P. (2009). *"Just Culture" or just culture - Har Försvarsmakten en rättvisekultur eller bara en kultur?* Stockholm: Försvarshögskolan.
- Forssman, B. (1997). *Forskningsetik - En introduktion*. Malmö, Sverige: Studentlitteratur.
- Försvarsmakten. (Februari 2011). Verksamhetsledning för Militär luftfart inom Försvarsmakten -VML. 188. Försvarsmakten.
- Haldén, E. (2007). *Den svåra konsten att reformera -Från invasionsförsvar till insatsförsvar*. Vällingby, Sverige: Försvarshögskolan.
- Hale, M. L. (u.d.). Leading Change. *The Journal of Academic Librarianship* , 56.
- Kotsadam, A., & Svensson, M. (2005). *Jämställdhetseffekter av en ökad avgiftsfinansiering inom äldreomsorgen*. Handelshögskolan. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Patton, M. (2001). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3rd Edition uppl.). Thousand oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Rydén, B. (2003). *Principen om den anpassningsbara försvarsförmågan - Ett implementeringsperspektiv på svensk försvarspolitik under försvarsbeslutperioden 1997-2001*. V Frölunda, Sverige: Universitetsbiblioteket.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline - The art & practice of the learning organization* (Revised edition uppl.). USA: Doubleday - Random House Inc.
- Skelley, B. D. (2000). Radical institutionalism and public administration: A review of Nils Brunsson's contributions to understanding public sector organizations. *Public Administration & Management: An Interactive Journal* , 5 (3), 112-122.
- Skinner, Q. (2002). *Visions of Politics. Volume I: Regarding Method*. Cambridge, Storbritannien: Cambridge University Press.

Bilaga 1 – Spårbarhet från teori till frågeställningar

Teoretiska begrepp	Huvuddelar i teorin	Frågor/operationalisering
<p>1. Alvesson</p> <p>Organisationskultur</p>	<p><i>1.1. Prestationskultur</i></p> <p><i>Normativt</i></p> <p><i>Gynnsamma definitioner</i></p> <p><i>Föreställningar</i></p> <p><i>1.2. Symboler</i></p> <p>Inflytande, privilegier och arbetsfördelning/-struktur som påverkas av symboliska värden så som grupp tillhörighet och hierarkisk position. Möten som är symboliska snarare än praktiska.</p> <p><i>1.3. Källor</i></p> <p><i>Socialisering genom kollektivet</i></p> <p><i>Centrala ledare/"hjältar"</i></p> <p><i>Kollektivet vs. Ledningen</i></p>	<p>1.1.1 Baseras flygsäkerhetsarbetet på några antaganden?</p> <p>1.1.2 Finns det gemensamma värderingar som hjälper flygsäkerhetsarbetet?</p> <p>1.1.3 Vilka attityder, uppfattningar eller värderingar finns det som underlättar vid förändring och osäkerheter?</p> <p>1.1.4 Finns det något (attityder, uppfattningar) som försvårar förändringar eller förståelse?</p> <hr/> <p>1.2.1 Vilken symbolik finns i verksamheten och hur manifesterar den sig? (Inflytande, privilegier och arbetsfördelning/-struktur möten)</p> <p>1.2.2 Vilka centrala personer (formella och informella) finns det i verksamheten med avseende på flygsäkerhetsarbetet?</p> <hr/> <p>1.3.1 Vad har format individen i flygverksamheten?</p> <p>1.3.2 Vilka individer eller grupper (forum, möten) påverkar flygsäkerhetsarbetet och flygtjänsten?</p> <p>1.3.3 På vilket sätt kan kollektivet påverka flygsäkerhetsarbetet, flygtjänsten och ledningen?</p>
<p>2. Kotter</p> <p>Förändring</p>	<p><i>2.1. Etablera en känsla av angelägenhet</i></p> <p><i>2.2. Skapa en förändringskoalition</i></p>	<p>2.1.1 Hur angeläget är det för FM att förbättra eller förändra flygsäkerheten och flygsäkerhetsarbetet?</p> <p>2.1.2 Uttrycker FM idag några generella flygsäkerhetsproblem?</p> <p>2.1.3 Vilka möjligheter med en förbättrad flygsäkerhet finns i FM?</p> <p>2.2.1 Vilka individer eller befattningshavare driver flygsäkerhetsarbetet och hur går det?</p> <p>2.2.2 Är det rätt personer som driver flygsäkerhetsarbetet?</p>

	<p><i>2.3. Utveckla en vision och en strategi</i></p> <p><i>2.4. Kommunicera den förändrade visionen</i></p> <p><i>2.5. Bemyndiga förändringsarbetet</i></p> <p><i>2.6. Skapa kortsiktiga vinster</i></p> <p><i>2.7. Befästa vinster och skapa mer förändring</i></p> <p><i>2.8. Förankra förändring med framgång</i></p>	<p>(tongivande personer?)</p> <p>2.3.1 Vilken är FM vision med flygsäkerhetsarbetet och hur anser man sig kunna nå dit?</p> <p>2.4.1 Hur kommuniceras visionen om flygsäkerhetsarbete?</p> <p>2.4.2 Har FM syn på flygsäkerhet förändrats?</p> <p>2.4.3 Vilka i FM är föregångsmän i flygsäkerhetsarbetet?</p> <p>2.5.1 Har FM centralt och lokalt medel och vilja för att genomföra förbättringsarbetet?</p> <p>2.6.1 Vilka belöningsmekanismer för flygsäkerhetsarbete finns i FM?</p> <p>2.6.2 Vilken är FM syn på individen i flygsäkerhetsarbetet?</p> <p>2.7.1 Har flygsäkerhetstänkandet i FM lett till förbättringar och förändringar?</p> <p>2.8.1 Finns det några generella mot- och medgångar i FM flygsäkerhetsarbetet?</p>
<p>3. Brunsson Organisationer</p>	<p><i>3.1. Action organization</i></p> <p>Kongruens som princip.</p> <p>Stark organisationsideologi</p> <p>Specialisering</p> <p>Lösningorienterad</p> <p>Självförtroende</p>	<p>3.1.1 På vilket sätt ser FM på oliktankande då det gäller flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst?</p> <p>3.1.2 Hur hanteras konflikter inom flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst i FM?</p> <p>3.1.3 Hur undviks konflikter inom flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst i FM?</p> <p>3.1.4 Vilka principer finns det i FM som hjälper verksamheten framåt?</p> <p>3.1.5 Då du genomför flygtjänst och flygsäkerhetsarbete anser du dig vara specialist eller generalist? Påverkar detta ditt genomförande</p>

	<p>3.2. <i>Political organization</i></p> <p><i>Rekrytering baseras på konflikt</i></p> <p><i>Multiideologiskt</i></p> <p><i>Komplexitet och förändring</i></p> <p><i>Generalisering</i></p> <p><i>Osäkerheter</i></p> <p><i>Produkter</i></p>	<p>av flygning?</p> <p>3.2.1 Finns det motstridiga krav vid genomförande av flygtjänst och flygsäkerhetsarbete?</p> <p>3.2.2 Vilken är Individens betydelse vid genomförande av flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst? (lokalt och centralt)</p> <p>3.2.3 Hur löser flygtjänstledande chefer problem som uppstår och hur ses/hanteras osäkerheter?</p> <p>3.2.4 Vad är verksamheten på arbetsplatsen, vad "produceras"?</p> <p>3.2.5 Finns det externa krav på verksamheten som påverkar flygsäkerhetsarbetet och flygtjänst?</p> <p>3.2.6 Hur ser FM (lokalt och centralt) på förändring och genomförande av förändring?</p>
<p>5. Förslag till förbättringar</p>	<p>5.1. Flygsäkerhet</p> <p>5.2. Förändringar</p> <p>5.3. Organisation</p>	<p>5.1.1 Hur kan flygsäkerheten i FM förbättras?</p> <p>5.2.1 Hur kan förändringar underlättas i FM?</p> <p>5.3.1 Hur kan FM förändras för att leverera bättre produkter?</p>

