

MJUKA VÄRDEN OCH LULL-LULL

– om varför Försvarsmaktens värdegrund inte upplevs som tydlig och gemensam

FÖRFATTARE

Sergeant Erik Unogård

HANDLEDARE

Doktor Arita Holmberg

KURS

Krigsvetenskap; metod och självständigt arbete (OP)

ANTAL ORD

12 150



SAMMANFATTNING

År 2005 påstods att majoriteten av de officerare som inte stödde Försvarens värdegrund mot insatsförsvaret och ökat internationellt engagemang var så kallat ej toleranta. Under åren därpå kom myndighetens överbefälhavare att konstatera att en av värdegrundens avgörande delar handlade om att förändra värderingar, förhållningssätt och verksamhetskultur, liksom att den gemensamma värdegrundens stärkande var avgörande för militärens framtid.

Av fortsatt forskning om Försvarens värdegrundsarbete kan likväl utläsas att värdegrunden inte alls upplevs som så tydlig och gemensam som Försvarens värdegrund avser, varför förevarande arbete har syftat till att utreda varför just militärens värdegrund(sarbete) inte fungerar fullgott. Inom ramen för en (hypotetisk-) deduktiv, kvantitativ frågeformulärmetod har respondenter ur de två lägsta femtedelarna av myndighetens befälskår ombetts besvara frågor om vad desamma vet om, liksom hur desamma ser på, värdegrunden och värdegrundsarbetet.

I flera avseenden var resultaten oväntade: Majoriteten av respondenterna var både förtrogna med och helt eller delvis positiva till det ovan nämnda. Beklagligtvis innebär den låga svarsfrekvensen emellertid betydande hinder för urvalet och omöjliggjorde generella slutledningar om populationen ifråga. Resultaten möjliggjorde icke desto mindre slutsatsen att värdegrunden i någon grad accepteras och tillämpas men inte har förankrats och införlivats till fullo. Att härutöver söka sluta sig till övriga misstags förväntade förekomster i värdegrundsarbetet föreföll dock nyckfullt.

ABSTRACT

Since previous research suggests that the core values of the Armed Forces' are not perceived as legible and united as intended, the purpose of this thesis has been to resolve why. Using a questionnaire, the participating officers have been asked to answer questions about what/how they know and think about the core values.

The majority of the respondents were in fact both familiar with and fully or partially sympathetic to the core values. Regrettably, the low response rate meant significant barriers to the selection of and prohibited general conclusions about the issued population. Nevertheless, the results enabled the conclusion that the core values are being accepted and applied to some degree but have not been fully embedded and incorporated. Trying to draw additional conclusions about the anticipated occurrences of others mistakes seemed capricious.

Fokuset finns ju någon helt annanstans i Försvarmakten på vad som är viktigt. Så jävla mycket mjuka värden och lull-lull, liksom.¹

¹ Plutonchef vid Försvarmaktens 20:e *International Security Assistance Force (ISAF)*-kontingent under intervju. Aftonbladet TV 2011. ISAF arbetar enligt Förenta Nationernas säkerhetsråds mandat och avtal med den afghanska regeringen. Försvarmakten 2012b

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	5
1 INLEDNING	6
1.1 Introduktion	6
1.2 Problem, syfte och frågor	7
1.3 Diskurs och teori	8
1.4 Begrepp	12
1.5 Metod och material	13
2 EMPIRI	18
2.1 Befälens vetanden om värdegrunden och värdegrundsarbetet	18
2.2 Befälens syner på värdegrunden och värdegrundsarbetet	19
3 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	24
3.1 Validitet och reliabilitet	25
3.2 Kumulation	26
KÄLLOR OCH LITTERATUR	27
Böcker	27
Artiklar	28
Uppsatser	28
Webbsidor	29
Informellt material	29
BILAGOR	30
1 Frågeformulär	30
2 Svar på frågeformulär	33
3 Försvarsmaktens värdegrund	37

FÖRORD

Hej, Ulrika!

Jag heter Erik och står inför att påbörja tre års studier vid Officersprogrammet imorgon (måndag). Givetvis är det här något som både har inneburit och fortfarande innebär många funderingar om och kring Försvarmakten som framtida arbetsplats. Jag ifrågasätter hela tiden om en plats i framtidens försvar verkligen är »något för mig». Min ambivalenta inställning till försvaret och min eventuella karriär som officer bottnar förmodligen i att jag inte kände fullt förtroende för hela befälsledet vid mitt värnpliktsförband och/eller de karaktärer och attityder som enskilda befäl representerade där. Kort sagt träffade jag på alltför många puckon under mina elva månader som värnpliktig, för att min relation till försvaret skulle kunna upplevas som enbart positiv.

Den 3 augusti deltog du i en diskussion i TV4 Nyhetsmorgon om försvarets framtid och vad den stundande värnpliktsnedläggningen kan innebära för den, under rubriken »Hur ser framtidens förband ut?» [...]. Bl.a. sade du följande: »Jag gillar ju försvaret och det finns väldigt många bra befäl, men jag tror också att försvaret måste bli bättre på att ta hand om sina soldater: (...) Att man rensar ut de rötägg som bl.a. min tidning har uppmärksammat genom åren. De ska inte finnas kvar...»

Det sammanfattar enkelt men träffsäkert mitt känslomässiga förhållande till Försvarmakten idag.²

Jag ser – med hänvisning till officersprofessionens särprägel, vilken innefattar utövande av order- och vapenmakt – på Försvarmaktens värdegrund som vital för mig som blivande officer och håller »fokuset på mjuka värden och lull-lull» för att vara högst bidragande till att jag valde att fullfölja min officersutbildning.

Tack, Arita Holmberg, Olof Unogård och medverkande befäl³ för ovärderlig vägledning, uppmuntran och hjälpsamhet.

²² Undertecknad i e-brev till Ulrika Häggroth, dåvarande chefredaktör för *Värnpliktsnytt*, den 9 augusti 2009. Mellan åren 1971 och 2010 var *Värnpliktsnytt* »den enda tidning som på heltid kritiskt granska[de] [F]örsvarmakten». Sveriges Radio Kulturnytt 2010

³ Med befäl avses härmed yrkesofficerare, d.v.s. såväl officerare som specialistofficerare.

1 INLEDNING

1.1 Introduktion

År 2006 identifierade Försvarsmaktens dåvarande överbefälhavare, Håkan Syrén, en samfäll och uppgiftsfokuserad värdegrund som betydelsefull för myndighetens förmåga att lösa förestående uppgifter. Överbefälhavaren diskuterade härvidlag »de attityder och värderingar som »sitter i väggarna» i Försvarsmakten»⁴ och presenterade den vetenskapliga undersökning⁵ som, enligt uppdrag av Försvarsmakten, Försvarsförbundet, Officersförbundet, Sveriges akademikers centralorganisation och SEKO, utforskade de försvarsmaktsanställdas värderingar.⁶ Senare konstaterade Syrén på motsvarande sätt att en av reformens [med anledning av Sveriges riksdags försvarsbeslut år 2004] avgörande delar handlade om att förändra värderingar, förhållningssätt och verksamhetskultur, liksom att en analys av ovannämnda enkätundersökning »visar att vi fortfarande har en lång väg att gå»⁷.

Att du är övad och tränad i din profession, till exempel i stridens grunder, räcker inte. Uppdragens framgång förutsätter att du uppträder enligt vår värdegrund.⁸

I 2009 års programförklaring för Försvarsmakten förtydligar Syréns efterträdare, Sverker Göransson, beskrivningen av värdegrundens centrala begrepp⁹ och framlyfter – med utgångspunkt i sin rättighet, skyldighet och förmåga att utkämpa väpnad strid – militärens behov av en [tydlig och] gemensam värdegrund¹⁰. Av sin personal kräver Göransson härvidlag värdegrundsenligt leverne »såväl i som utanför tjänsten [liksom att densamma] reflekterar över och gör Försvarsmaktens värdegrund till sin egen»¹¹. Som avgörande för myndighetens framtid värderar överbefälhavaren, tillsammans med Försvarsmaktsledningen, härtill stärkande av värdegrunden som ett strategiskt förändringsmål¹².

⁴ Syrén 2006, s. 44

⁵ Se Puranen 2005. Tillsammans med djupintervjuer och fler enkäter av nästan 20 000 försvarsmaktsanställda utgjorde denna enkätundersökning det underlag som baserade forskningsprojektet *Värderingar som styrmedel*, vilket genomfördes enligt anmodan av samma uppdragsgivare. Puranen 2010, baksidan

⁶ Syrén 2006, s. 44.

⁷ Syrén 2007, s. 11. Jfr t.ex. Puranen 2005, s. 6.

⁸ Försvarsmakten 2009b, s. 6

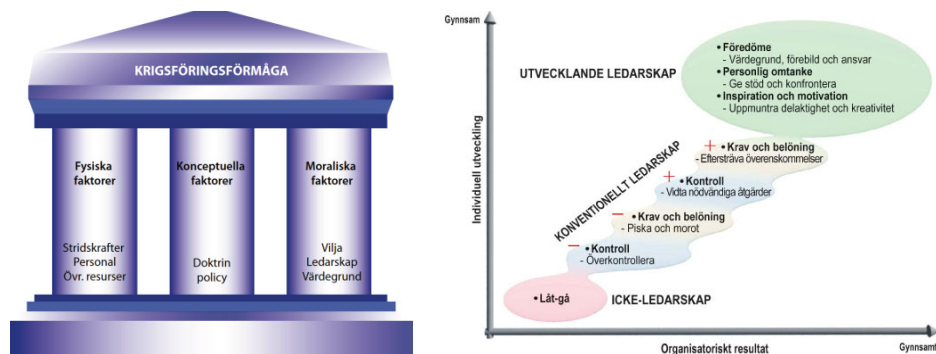
⁹ Nyckelorden *öppenhet, resultat och ansvar (ÖRA)* utpekades redan i Syréns förnämnda bok. Jfr t.ex. Försvarsmakten 2009a, s. 2, och Puranen 2010, baksidan.

¹⁰ Försvarsmakten 2009a, s. 1

¹¹ Försvarsmakten 2009b, s. 6f.

¹² Särskild uppmärksamhet tillägnas härvidlag att säkerställa det strategiska förändringsarbetets riktning och omedelbara framsteg. Förändringen styrs, följs upp och utvärderas nämligen av Försvarsmaktsledningen, vilken dessutom lämnar överbefälhavaren regelbundna rapporter. Op. cit., s. 2ff.

Förutom i Försvarsmaktens strategiska styrdokument framhävs värdegrunden dessutom som en faktor av och förutsättning för myndighetens krigföringsförmåga¹³ respektive ledarskap¹⁴ (se figur 1).



Figur 1. Värdegrund framhålls som faktorer av Försvarsmaktens såväl krigföringsförmåga¹⁵ som ledarskap¹⁶.

1.2 Problem, syfte och frågor

Vid det här laget vågar vi alltså påstå att Försvarsmakten – eller åtminstone dess ledning – är mån om sin värdegrund. Av tidigare forskning om myndighetens värdegrundsarbete kan likväl utläsas att vederbörande värdegrund inte alls upplevs som så tydlig och gemensam som överbefälhavaren och Försvarsmaktsledningen avser: Värdegrunden tolkas, efterlevs och stärks på olika sätt och i olika skalor runtom i landet.

Värdegrundsarbete är viktigt men likväl komplicerat och på samma sätt som i Polisens, på flera sätt likartade, fall påvisar forskning alltså att – men ännu inte varför – detsamma klickar (se nedan). Förevarande arbete syftar sålunda till att, utifrån Sten Philipsons teori om de vanligaste misstagen i samband med [värdegrundsarbete], utreda varför Försvarsmaktens värdegrund inte upplevs som tydlig och gemensam:

1. Vad vet tillfrågade befäl om värdegrunden och värdegrundsarbetet?
2. Hur ser tillfrågade befäl på värdegrunden och värdegrundsarbetet?

Utsikten att göra Philipsons teori gällande förutsätter härvidlag att befälen ifråga principiellt inte är förtrogna med eller värdesätter värdegrunden. Motsatta svar torde å andra sidan komma att leda till slutsatsen att Försvarsmaktens haltande värdegrundsarbete beror på andra misstag än de teoretiskt förväntade.

¹³ Se Försvarsmakten 2011aa, s. 56f., och Försvarsmakten 2011ab, s. 89ff.

¹⁴ Se Larsson 2006, s. 44ff. Jfr Kallenberg 2006, s. 78ff.

¹⁵ Försvarsmakten 2011aa, s. 56

¹⁶ Larsson 2006, s. 50

1.3 Diskurs och teori

1.3.1 Ansatser och anseenden

Värden, värderingar, värdegrund(er), värderingssystem, värdegrundsarbete(n), värderingsarbete(n) et cetera i allmänhet och Försvarmaktens dito i synnerhet har på olika nivåer och sätt utgjort föremål för tidigare forskning: Vid Umeå universitet har Ida Holmberg tydliggjort ett antal chefers och medarbetares attityder och beteenden gällande sin organisations värdegrund¹⁷ medan Anders Ternström har undersökt Polisens implementering av sin gemensamma motsvarighet¹⁸, vid Handelshögskolan i Göteborg har Emma Martinsson och Sofia Svensson studerat hur ett företag försäkras sig om att sina uttalade etiska riktlinjer implementeras och efterlevs dagligdags¹⁹ och vid Malmö högskola har Matilda Jägerdén och Rebecka Wallin betraktat, i sin fallstudie av Polisens framtagande av en samfällid värdegrund, förankring av förändringsarbete²⁰. Genom tidigare krigsvetenskapliga examensarbeten vid Försvårshögskolan har Christofer Enarsson beskrivit och jämfört de processer och resultat som grundat Försvarmaktens och Polisens framtaganden av respektive värdegrundsdocument²¹, Magnus Björklund förtydligat vad som baserar en värdegrund och på vilket sätt militären jobbar med värdegrunden²² och Petter Lindquist granskat hur den proklamerade värdegrunden tolkas och hur ovannämnda strategiska förändringsmål eftersträvas²³.

Apropå Försvarmaktens värdegrund(sarbete) är förutnämnda forskningsprojekt, *Värderingar som styrmedel*, förstas särskilt nämnvärt. Genom detta har frågor besvarats om hur militären bäst bör gå vidare [efter 2004 års försvarsbeslut], hur temperaturen skall mätas i en myndighet som genomgår en identitetskris, hur man skall säkerställa att denna förändring accepteras av alla, hur reaktionernas inneboende turbulens och styrka kan förvandlas till något positivt samt huruvida Försvarmaktens värdegrund är något som kan påverkas och förändras²⁴. Forskningsprojektet har varit omfattande, påkostat och betrott av svensk offentlig förvaltning²⁵.

Att anförtro ens hela diskurs- och teorianknytning till enbart examensarbeten och enskild uppdragsforskning (vilket ovannämnda skrivningar utgör), om än framgångsrik(a), skulle dock kännas vanskligt: Förutnämnda forskning är onekligen långt

¹⁷ Se Holmberg 2010.

¹⁸ Se Ternström 2010.

¹⁹ Se Martinsson & Svensson 2004.

²⁰ Se Jägerdén & Wallin 2009.

²¹ Se Enarsson 2008.

²² Se Björklund 2009.

²³ Se Lindquist 2009.

²⁴ Puranen 2010, s. 8

²⁵ Då Försvarmakten hade beslutat att värdegrunden skulle utvecklas och förankras genom ett grundligt och vetenskapligt grundat forskningsuppdrag hänvisade Arbetsgivarverket till forskningsföretaget Bikupan, vilket redan uppdragits av t.ex. Vattenfall och Vägverket. Op. cit., s.20f.

ifrån fattig i fråga om läsvärda resultat men faktumet att dess såväl teoretiska ansatser²⁶ som referenser spretar, försvårar urskiljandet av en hållbar diskurs.

Att härmed rikta våra utfärder mot organisationsteori – till vilken teorier för att beskriva och analysera företag och förvaltningar samt discipliner såsom företagsekonomi, psykologi, sociologi och statskunskap hör²⁷ – förefaller emellertid fulländande. Om organisationskultur och -etik är exempelvis åtskilligt (som lyckligtvis inte endast omfattar examensarbeten och/eller enskild uppdragsforskning) författat. Här förekommer dessutom ett antal referenser återkommande, varvidlag de mest refererade forskarna – till vilka företagsekonomen Tomas Brytting, teologen och prästen Claes Trollestad och historikern Hans De Geer verkar höra i det här fallet – kan sägas utgöra den vederbörliga diskursens skyddsherrar²⁸.

1.3.2 Utfall och utgångspunkter

Med utgångspunkt i Sveriges riksdags försvarsbeslut år 2004 segmenterade Bi Puranen de försvarsmaktsanställdas syner på myndighetens uppdrag och sina egna uppgifter. De olika åskådningarna benämndes vid detta *nya, indifferent* och *traditionella* och kvantifierades och förklarades på följande sätt:²⁹

[D]e Nya (38 %), som till fullo stödjer inriktningen mot insatsförsvaret och ökat internationellt engagemang, de traditionella (18 %), som identifierar sig med Försvarsmaktens traditionella uppgift som invasionsförsvaret, samt de indifferent (44 %), som ännu är osäkra över förändringen.³⁰

Vad gällde officerare menade Puranen att det nya synsättet var mindre utspritt bland löjtnanter och kaptener än bland övriga officerare (se figur 2), liksom att traditionella officerares karriärutvecklingar var betydligt långsammare än nya och indifferent officerares³¹. Anmärkningsvärt var härvidlag att Puranens toleransmätningar³² antydde att majoriteten (54,5 procent) av de indifferent och traditionella försvarsmaktsanställda invände mot mottagande av [fler] flyktingar i Sverige, ett mer könsjämnt samhälle, försök att förstå hur människor i andra religioner och kulturer tänker samt stöd till globala krafter som vill ha fred³³.

²⁶ Jämte krigsvetenskap är omnämnda arbeten författade i ledarskap, företagsekonomi resp. socialt arbete.

²⁷ Nationalencyklopedin 2012b

²⁸ Jfr Ekengren & Hinnfors 2006, s. 35.

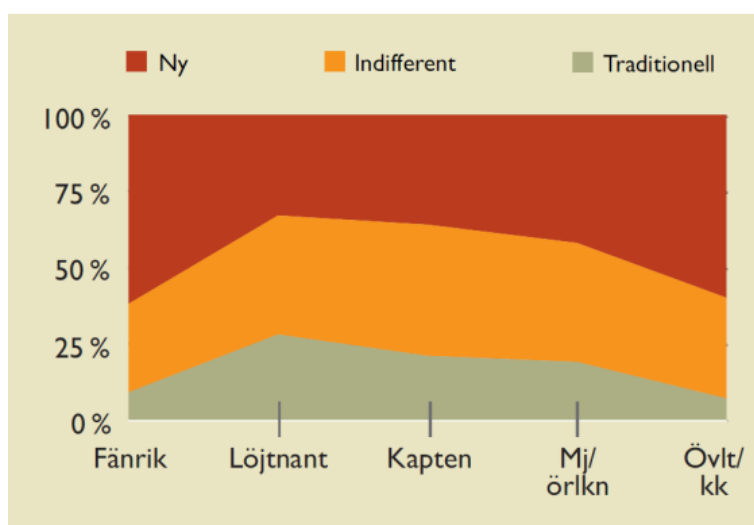
²⁹ Puranen 2005, s. 4f.

³⁰ Op. cit., s.5

³¹ Ibid.

³² Se Puranen 2005, s. 6.

³³ Op. cit., s.5



Figur 2. Officerares [synsätt] efter grader³⁴

Hädanefter har Försvarsmakten vinnlagt sig för nå fram längs den långa väg som Syrén konkluderade år 2007. Värdegrundsarbete, om än alltmer angeläget, är dock komplicerat, tids- och ofta kostnadskrävande och ställer stora krav på till exempel ledarskap, analytisk förmåga, kommunikativ skicklighet, förankring, delaktighet, implementering och utvärdering³⁵. Sorgligt nog betygar tidigare forskningsresultat just att försvarsmaktspersonalens tolkningar av – och följaktligen strävanden efter – att efterleva och stärka värdegrunden är heterogena och varierar bland de lokala arbetsplatserna³⁶. Intressanta jämförelser med Polisens värdegrund(sarbete) – vilket, trots goda förankringsförsök³⁷, saknar de anställdas delaktighet och stöd³⁸ – ger vid handen att de båda myndigheternas tillvägagångssätt har varit vetenskapligt/empiriskt följdriktiga men dessvärre jämbördigt otillfredsställande³⁹.

1.3.3 Förklaringsförsök, förkovran och förmodan

I ett av de senaste forskningsbidragen, signerat av teologen Sten Philipson, sammanställs bland annat de misstag som vanligen ineffektiviserar värdegrundsarbete (se tabell 1)⁴⁰. Efter vad det verkar förhåller Philipson sig till ovan urskiljda diskurs på ett skäligen sätt, vilket möjliggör teorins hemmavarande i föreliggande arbete. Anknytningen till denna teori motiveras ytterligare av faktumet att tidigare forskning om

³⁴ Puranen 2005, s. 5. Med Mj/örlnkn och Övlt/kk avses major/örlogskapten resp. överstelöjtnant/kommandörkapten.

³⁵ Se t.ex. Ternström 2010, s. 37f., Trollestad 2000, s. 25off., och Philipson 2011, s. 141f.

³⁶ Björklund 2009, s. 26ff., resp. Lindquist 2009, s. 30

³⁷ Se Jägerdén & Wallin 2009, s. 52f.

³⁸ 40 % av polispersonalen, menar Ternström, kan inte ens värdegrundens ledord. Ternström 2010, s. 37f.

³⁹ Enarsson, s. 28ff.

⁴⁰ Philipson 2011, s. 142

Försvarsmaktens värdegrund(sarbete) konkluderar *att*, men inte *varför*, det på olika sätt klickar. Genom att härmed, med hjälp av Philipsons teori, koncentrera oss på det sistnämnda kan vi således förhålla oss kumulativt till tidigare forskningsrön.

Tabell 1. De vanligaste misstagen i samband med [värdegrundsarbete]⁴¹.

✓	Brist på analys av den rådande kulturen innan arbetet startar
✓	Avsaknad av strategier för införlivande och förankring av värdegrunden(S)
✓	Medarbetares bristande delaktighet i värdegrundsarbetet
✓	Ofullständig enighet kring värdegrunden bland de anställda
✓	Brist på uthållighet hos ledningen
✓	Inkomplett värdegrund som inte uppfyller tillräckligt högt ställda krav
✓	Frånvaro av konkreta handlingsregler på lokal nivå
✓	Yttre etiska regler, men inga interna för samspelet på arbetsplatsen
✓	Avsaknad av värdebaserat ledarskap
✓	Avsaknad av koppling mellan övriga instrument för verksamhetsstyrning och värdegrunden
✓	Ingen uppföljande utvärdering av värdegrundsarbetet

Utifrån just tidigare forskningsrön förväntas nedanstående resultat emellertid inte betyga att missuppfattningen av värdegrundens har att göra med avsaknader av [organisations]kulturanalys, införlivnings- och förankringsstrategier, Försvarsmaktsledningens uthållighet, tillräckligt höga krav, interna regler för samspel på arbetsplatserna, värdebaserat ledarskap, koppling till övriga verksamhetsstyrningsinstrument eller uppföljande utvärdering av värdegrundsarbetet eftersom

- de medarbetareundersökningar, med stöd av vilka *Värderingar som styrmedel* genomfördes, var om inte annat omfattande och återkommande⁴²
- den strategiska förändringsmålsättningen att stärka värdegrunden genom handling avser just införlivning och förankring⁴³
- Försvarsmaktsledningen på egen hand styr, följer upp och utvärderar värdegrundens stärkande⁴⁴
- *krav* och *verksamhetsstyrningsinstrument* finns svåroperationaliserade
- värdegrunden till stor del handlar om internt samspel⁴⁵ och utgör en uttalad ledarskapsfaktor⁴⁶.

Med utgångspunkt i Philipsons teori kan arbetets resultat istället förväntas vittna om att missuppfattningen istället kommer an på bristande personaldelaktighet, otillräcklig enighet kring värdegrunden och/eller avsaknad av lokala handlingsregler.

⁴¹ Philipson 2011, s. 142

⁴² Puranen 2010, baksidan

⁴³ Se Försvarsmakten 2009b, s. 12f.

⁴⁴ Op. cit., s. 2ff.

⁴⁵ Se Försvarsmakten 2009b, s. 6ff., och Försvarsmakten 2009c, s 1.

⁴⁶ Se Larsson 2006, s. 44ff. Jfr Kallenberg 2006, s. 78ff.

1.4 Begrepp

Som begrepp lanserades *värdegrund* i 1994 års läroplan och användes – innan det alltmer kom att bli ett allmänt samlingsbegrepp för frågor om moral, etik, normer, relationer, demokrati och livsåskådning – särskilt inom det svenska skolväsendet⁴⁷. I de företag och organisationer som idag har utformat/utformar en värdegrund samlar begreppet, menar Philipson, ett antal grundvärden⁴⁸. *Värden* anger vid detta, menar samma författare, »vad en individ eller en grupp [...] anser som eftersträvansvärt och gott»⁴⁹, medan *värderingar* motiverar desammas subjektiva gensvar: Endast när värden omsätts i faktiska handlingar kommer värderingar i fråga⁵⁰. Om *värdegrundsarbete* skriver Philipson i sin tur följande:

Den process genom vilken man tar fram, förankrar och håller liv i en värdegrund så att den i praktiken verkligen fungerar inspirerande och vägledande för ledning, chefer och medarbetare i företaget/organisationen, kallar vi *värdegrundsarbete*.⁵¹

Av Philipsons elva misstag (se tabell 1) har alltså åtta uteslutits som osannolika orsaker till missuppfattningen av Försvarsmaktens värdegrund och av undersökningsresultaten förväntas istället belägg för att värdegrundsarbetet klickar på grund av bristande personaldelaktighet, otillräcklig enighet kring värdegrunden och/eller avsaknad av lokala handlingsregler. Med bristande personaldelaktighet avses i detta avseende ifrågavarande personals bristande acceptans, bearbetning och/eller tillämpning av sin värdegrund, vilket i sig kan bero på ofullständig förankring och införlivning av densamma⁵². Otillräcklig enighet avser saknad koncentration/likriktning av medarbetarnas krafter och energier mot de målsättningar som värdegrunden anger och har inte sällan sin grund i att de gemensamma grundvärdena inte förstås eller delas tillfullo, medan avsaknad av lokala handlingsregler hänför sig till ofullständig omsättning av just styrande värden.⁵³

⁴⁷ Nationalencyklopedin 2012a

⁴⁸ Philipson 2011, s. 39. Försvarsmaktens värdegrund beskriver t.ex. vad som kännetecknar de till myndigheten hörande anställda. Försvarsmakten 2009b, s. 2

⁴⁹ Philipson 2011, s. 17. Jfr Trollestad 2000, s. 260.

⁵⁰ Philipson 2011, s. 19. I ett *värderingssystem* relateras värderingar vidare till önskade förhållningssätt och essentiella värden av olika betydelser. Trollestad 2000, s. 260ff.

⁵¹ Philipson 2011, s. 40

⁵² Märk väl att Philipson skiljer förankring och införlivning från implementering. Se Philipson 2011, s. 147ff.

⁵³ Op. cit., s. 146ff.

Utsikten att göra Philipsons teori gällande förutsätter att befälen ifråga principiellt inte är förtrogna med eller värdesätter värdegrunden. Av arbetets material (se nedan) behöver närmare bestämt framgå att tillfrågade befäls

- acceptans, bearbetning och/eller tillämpning av Försvarsmaktens värdegrund brister
- kraftansträngningar gentemot värdegrunden och/eller till värdegrunden hörande målsättningar är heterogena
- förståelser för, anslutningar till och/eller omsättningar av värdegrundens centrala begrepp är ofullständiga.

Motsatta resultat torde å andra sidan komma att leda till slutsatsen att Försvarsmaktens haltande värdegrundsarbete beror på andra misstag än de teoretiskt förväntade.

1.5 Metod och material

Det avgörande för bra forskning är att de val man gör är förnuftiga och att de är explicit uttryckta i forskningsrapporten.⁵⁴

Eftersom förevarande arbete har ämnat dra slutsatser utifrån en redan befintlig teoribildning – ur vilken ovannämnda hypoteser om befälens förtrogheter med och inställningar till Försvarsmaktens värdegrund(sarbete) härletts – har dess ansats kunnat betecknas som (*hypotetisk-*)*deduktiv*⁵⁵. På det sättet har svar på arbetets frågeställningar sökts. Till stor del har arbetets vidare tillvägagångssätt underbyggts av Ann-Marie Ekengrens och Jonas Hinnfors »åtta punkter för en god uppsats»⁵⁶, liksom Jan Hallenbergs, Stefan Rings, Birgitta Rydén, Gunnar Åselius och Charlotte Wagnssons informella vägledningar. För att hitta till förutvarande forskning till arbetets gagn har sökord som *värderingar*, *värdegrund*, *värdegrundsarbete*, *organisationsteori*, *organisationsforskning*, *organisationsutveckling*, *organisationskultur* och *organisationsetik* använts i såväl militära, civil-militära och civila bibliotekskataloger som olika webbsökningsformulär. Härefter har en rad av referenser konsulterats och jämförts för att kunna skönja en tillförlitlig diskurs och därmed en tillämplig teori⁵⁷.

Av de huvudsakliga metodalternativ som Martyn Denscombe erbjuder⁵⁸ hade ett [kvalitativt djup]intervjuförfarande kunnat framstå som det mest lämpade eftersom ifrågavarande datainsamling till del baserats på tillfrågade befäls åsikter och uppfatt-

⁵⁴ Denscombe (1998) 2009, s. 21

⁵⁵ Jfr Patel & Davidson (1991) 2011, s. 23.

⁵⁶ Ekengren & Hinnfors 2006, s. 13[ff.]

⁵⁷ Jfr Ekengren & Hinnfors 2006, s. 35.

⁵⁸ Denscombe (1998) 2009, s. 183

ningar om, liksom erfarenheter av, till synes känsliga frågor⁵⁹. Men med hänsyn till disponibel tid och inte minst ovannämnda problem-, syftes- och frågeformuleringar har en kvantitativ frågeformulärsmetod förefallit som än lämpligare. Påståendet om att värdegrundsarbetet, trots Försvarsmaktsledningens avsikter, ter sig på olika sätt och i olika skalor vid olika förband har nämligen inte bedömts som särskilt kontroversiellt bland myndighetens befäl. Att dessutom erkänna sina eventuella nedvärderingar av och okunskaper om värdegrunden torde ha legat närmre tillhands bakom ett frågeformulär än inför en blivande kollega i form av intervjuare (läs undertecknad). Ett frågeformulärsförfarande har vidare motiverats av den eftertraktade kontakten med många respondenter på flera platser: Förutvarande forskningsrön betyder ju att Försvarsmaktens värdegrund tolkas, efterlevs och stärks på olika sätt och i olika skalor runtom i landet⁶⁰.

Fördelarna med en frågeformulärsmetod omfattar framförallt dess resurssparsamhet och möjlighet till förkodade frågor och svar som, i sin tur, möjliggör standardiserade resultat. Genom att betjäna frågeformulär via Internet kan dessutom tillhörande datahantering [särskilt när det gäller förkodade svar] rationaliseras och preciseras. Just förkodade frågor kan å andra sidan utgöra metodens väsentliga nackdel eftersom de riskerar dels att frustrera eller till och med avskräcka respondenterna ifråga, dels att förvanska resultaten genom att utgå ifrån forskarens, snarare än respondenternas, försatser och tolkningar.⁶¹

Arbetets empiriska material har alltså utgjorts av besvarade Internetbaserade frågeformulär, av vilka såväl fakta som åsikter framgått⁶². Eftersom »[c]hefer på alla nivåer har ansvar för att säkerställa att värdegrunden är känd och att den efterlevs»⁶³ har den population som ansetts vara av intresse för arbetet bestått av Försvarsmaktens befälskår i allmänhet och dess två lägsta femtedelar i synnerhet (se tabell 2). De två femtedelarna har ansetts vara särskilt intressanta eftersom de teoretiskt förväntade misstagen i Försvarsmaktens värdegrundsarbete handlar om otillräcklig och oenhetlig acceptans, förståelse, bearbetning, omsättning, tillämpning et cetera (se ovan), vilka rimligtvis tar sig sina tydligaste uttryck längst ned i befälsordningen⁶⁴.

Att inkludera samtliga 6 359 befäl i undersökningen har, med hänsyn till disponibel tid, emellertid framstått som ogörligt. Å andra sidan har inte kunnat förutsättas –

⁵⁹ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 233.

⁶⁰ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 208.

⁶¹ Op. cit., s. 225ff.

⁶² Se Denscombe (1998) 2009, s. 209.

⁶³ Försvarsmakten 2009b, s. 12

⁶⁴ Puranens menade ju t.ex. att det nya sättet att se på sina uppgifter och Försvarsmaktens uppdrag i högre grad var utspritt i befälsordningens överordnade delar. Puranen 2005, s. 4f.

även om Försvarsmaktens värdegrund gäller var och en⁶⁵ – att ett enda befäls svar hade kunnat betraktas som representativa för resten av sin population. För att istället kunna lita på »att upptäckterna i urvalet överensstämmer med resten av undersökningskategorin, måste urvalet först och främst göras mycket omsorgsfullt»⁶⁶.

Tabell 2. De två lägre femtedelarna av Försvarsmaktens befälskår utgör arbetets urvalsram⁶⁷.

Grad		Antal befäl	Andel befäl ⁶⁸
General	Amiral	17	0,19 %
Generallöjtnant	Viceamiral		
Generalmajor	Konteramiral		
Brigadgeneral	Flottiljamiral	21	0,23 %
Överste av 1. graden	Kommendör av 1. graden	3	0,03 %
Överste	Kommendör	135	1,49 %
Överstelöjtnant	Kommendörkapten	999	11,03 %
Regementsförvaltare	Flottiljförvaltare	0	0,00 %
Major	Örlogskapten	1 707	18,84 %
Kapten		2 906	32,07 %
Förvaltare		5	0,06 %
Löjtnant		2 539	28,02 %
Fanjunkare		6	0,07 %
Fänrik		375	4,14 %
1. sergeant		528	5,83 %
Summa		9 061	101,99%

Härvidlag hade ett *subjektivt urval* av förband vars befäl uppenbart (inte) varit förtrodda med och/eller värdesatt värdegrunden kunnat vara intressant för att, med hjälp av ytterliga variationer, besvara ovanstående frågeformuleringar. Själva förutsättningen för en sådan urvalsteknik, det vill säga faktiskt förekomst av och kännedom om eventuella anhopningar av extremer (läs förband av befäl), har dock tyckts svåråtkomlig om ens sannolik.⁶⁹ Istället har ett *flerstegsurval*⁷⁰ av befäl som utgjort ett representativt tvärsnitt av ifrågasvarande population⁷¹ verkat vara fullgott. I förevarande arbete har detta flerstegsurval bestått av ett *kluster-* och ett *kvoturval*.

Klusterurval är ett slags *slumpmässigt* men resurseffektivt *sannolikhetsurval* som går ut på att fokusera naturliga samlingar av identifierade forskningsobjekt⁷², medan kvoturval kan liknas vid ett *stratifierat urval* som handlar om att uppfylla proportionerliga numerärer av fastställda populationsstrata⁷³. I det här fallet har klustren

⁶⁵ Försvarsmakten 2009b, s. 6f.

⁶⁶ Denscombe (1998) 2009, s. 32

⁶⁷ Jfr Försvarsmakten 2012a, s. 17f.

⁶⁸ Andelarna har angetts med två decimaler för att inte låta påskina att t.ex. andelen förvaltare är obefintlig p.g.a. det blygsamma antalet, vilket orsakat den förvillande summan 101,99 procent.

⁶⁹ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 37f.

⁷⁰ Se Denscombe (1998) 2009, s. 36.

⁷¹ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 32.

⁷² Op. cit., s. 35f.

⁷³ Till skillnad från ett regelrätt stratifierat (slumpmässigt) urval innebär ett kvoturval emellertid att forskaren ifråga de facto väljer de forskningsobjekt som exempelvis finns tillhands. Op. cit., s. 34f.

utgjorts av tre kompanier ur Försvarsmaktens insatsförband⁷⁴, tre kompanier ur Försvarsmaktens skolor samt en examinerad årskull ur Försvarshögskolans officersprogram (OP), medan kvoterna alltså avsett befälsgrader från 1. sergeant till kapten. Dessa kluster har förväntats inhysa mellan 143 och 172 befäl och i sin tur – genom en estimerad sannolik svarsfrekvens om 20 procent – säkerställa ett urval av minst 30 besvarade frågeformulär (se tabell 3)⁷⁵:

Tabell 3. Förväntat antal tillfrågade och besvarande befäl genom kluster- respektive kvoturval

Grad	Klusterurval			Kvoturval
	Kompani ur insatsförband ⁷⁶	Kompani ur skola	Årskull ur OP	
Kapten	1<5	18	0	≥14
Förvaltare	0<5	0	0	≥0
Löjtnant/fänrik ⁷⁷	0<4	5	115	≥14
Fanjunkare	0<4	0	0	≥0
1. sergeant	4<16	0	0	≥3
Summa	5<34	23	115	≥30

Den största bristen med denna urvalsteknik har bestått av klusterurvalets bristande trofasthet gentemot kvoturvalets förhållande till den uppskattade svarsfrekvensen: För att trygga ett urval som inte bara bestått av åtminstone 30 besvarade formulär utan även varit proportionerligt gentemot befälsgradernas andelar, hade klusterurvalet ju behövt innefatta 69 kaptener, 69 löjtnanter/fänrikar och 13 1. sergeanter (snarare än de ungefärliga 21, 122 respektive tio). De föreliggande klustren har icke desto mindre tillfrågats därför att de funnits lättåtkomliga, vilket varit avgörande med hänsyn till den förfogade tiden⁷⁸. Även strävan efter just proportionerlig representativitet har utgjort en urvalsteknisk nackdel eftersom densamma inte bara minimerat, utan till och med eliminerat enskilda stratas (läs graders) faktiska förekomster i kvoturvalet (se tabell 3)⁷⁹. Den främsta nyttan med kluster- och kvoturval utgörs annars av möjligheten att kombinera resursbesparing med trofasthet gentemot vissa principer om såväl sannolikhet och slumpmässighet som just proportionerlig representativitet⁸⁰.

Arbetets empiriska material har vidare både förstärkts och försvagats av faktumet att frågeformuläret till huvuddel bestått av så kallade *fasta frågor*. Fasta frågor medger nämligen överskådliga, lättkvantifierbara [jämför förkodade] resultat men berövar

⁷⁴ För att nå de eftersträlvade respondenterna vid insatsförbanden har deras kompanichefer kontaktats.

⁷⁵ Denscombe menar att inget urval bör understiga 30 objekt. Denscombe (1998) 2009, s. 51

⁷⁶ Jfr t.ex. Försvarsmakten 2011b, s. 12.

⁷⁷ Försvarsmakten sidoordnar ofta löjtnants och fänriks grader enl. Nordatlantiska Fördragsorganisationens standardiseringsavtal (*standardization agreement, STANAG*) om kodning och rangordning av grader.

⁷⁸ Härmed har klusterurvalet varit ett slags *bekvämlighetsurval* i sig. Denscombe (1998) 2009, s. 39

⁷⁹ Detta kan i sin tur försvåra en rättvisande kvantitativ undersökning. Op. cit., s. 35f.

⁸⁰ Ibid.

samtidigt respondentens frihet att komplettera och nyansera sina svar, vilket kan uttråka och/eller irritera densamme. För kvantitativa undersökningar i allmänhet och frågeformulärmetoder i synnerhet är fasta frågor icke desto mindre lämpliga eller till och med nödvändiga, vilket har berättigat deras dominans i det aktuella formuläret.⁸¹

Av olika anledningar har det alltså varit rimligt att anta att inte samtliga tillfrågade befäl skulle ställa upp i förevarande undersökning. I samband med frågeformulär tenderar svarsfrekvensen i själva verket att bli relativt låg. Till exempel har befälens möjliga uppfattningar av frågeformulärets tema som ointressant, känsligt, tabubelagt et cetera rimligen förminskat den sammalagda svarsfrekvensen, vilket riskerat att snedvrinda resultaten⁸². Även om nyttjande av Internet lämpar sig för undersökningar som denna – eftersom de medvetet fokuserar specifika delar av en population [likt ovannämnda kluster] – har det visat sig att majoriteten av de tillfrågade befälens tillgångar till Internet under tjänstetid varit nära nog obefintliga, vilket på allvar påverkat den sammalagda svarsfrekvensen negativt.⁸³ Om urvalets storlek tillåts Denscombe poängtera följande:

Man måste vara extra uppmärksam på frågan om hur representativt urvalet är, och man måste vara särskilt försiktig när det gäller att generalisera med utgångspunkt i undersökningsresultaten. Den begränsade storleken på urvalet behöver inte ogiltigförklara resultatet – under förutsättning att man erkänner och tar hänsyn till begränsningarna.⁸⁴

För att förvissa sig om vilka statistiska möjligheter och inte minst vilket slags slutsatser som (analysen av) ifrågavarande material erbjuder, har det avslutningsvis varit avgörande att förstå vilken typ av data som använts. Härvidlag har förevarande data företrädesvis varit *diskreta* och hemmahörande på *ordinal-* och *nominalskalenivå*⁸⁵. Dataanalysen har vidare förberetts och genomförts med stöd av Denscombes vägledningar vad avser kvantitativa data⁸⁶.

⁸¹ Denscombe (1998) 2009, s. 220ff. Jfr s. 328. Ifrågavarande frågeformulärsinstruktion har härvidlag påpekat att resp. respondent »kan [...] uppleva att svarsalternativen inte alltid gör [dennes] insikter och ståndpunkter rättvisa» men erbjuder ingående kommentarsfält för ev. kompletteringar och/eller nyanseringar (se bilaga 6.1).

⁸² Se Denscombe (1998) 2009, s. 44ff.

⁸³ Op. cit., s. 43ff.

⁸⁴ Op. cit., s. 51

⁸⁵ Dessa typer av data har t.ex. påbjudit Karl Pearsons χ^2 -tester av samband som tillämpliga former av statistiska hypotesprövningar (se nedan). Se Denscombe (1998) 2009, s. 328ff.

⁸⁶ Se Denscombe (1998) 2009, s. 332ff. Jfr s. 361.

2 EMPIRI

Ovannämnda uppskattning av den sannolika svarsfrekvensen (läs 20 procent) visade sig vara relativt lyckad. Av de ungefärliga 158 befäl som tillfrågades valde nämligen 29 att besvara frågeformuläret. Dessvärre uteslöt denna svarsfrekvens möjligheten till faktiskt kvoturval: Även om kaptenerna var mycket svarsbenägna⁸⁷ var fördelningen av elva kaptener, tre löjtnanter, 14 fänrikar och en 1. sergeant inte representativ för populationen (se tabell 3). Av respondenterna var fyra 25 år gamla eller yngre, tio mellan 26 och 30 år gamla, sju mellan 31 och 35 år gamla och åtta 35 år gamla eller äldre. Relativt populationen var de fem kvinnliga respondenternas andel nästan tre gånger så stor, och de 24 manliga respondenternas mer än en tiondel mindre. Sju av respondenterna hade varit i militär tjänst i fem år eller kortare, elva i mellan sex och tio år, sju i mellan elva och 15 år och fyra i 16 år eller längre. 15 och åtta av respondenterna var truppförande respektive ställföreträdande chefer på olika nivåer och sammanlagt tjänstgjorde respondenterna vid tio olika förband, skolor och centra.

2.1 Befälens vetanden om värdegrunden och värdegrundsarbetet

I frågeformulärets andra del ombads befälen svara på om Försvarsmaktens värdegrund är omsatt i etiska riktlinjer, handlingsregler och/eller uppförandekoder vid sina förband, liksom huruvida de visste eller inte visste att värdegrunden föregås av ett påkostat och vidsträckt forskningsprojekt, är verbaliserad i myndighetens strategiska styrdokument, inbegriper öppenhet, resultat och ansvar (ÖRA) som centrala begrepp, skall stärkas enligt ett strategiskt förändringsmål samt skall proklameras och efterlevas enligt alla chefers säkerställanden (se bilaga 6.2).

Såvitt respondenterna ifråga visste är Försvarsmaktens värdegrund omsatt i etiska riktlinjer, handlingsregler och/eller uppförandekoder vid åtta av de tio förbanden, skolorna och centra. Fem av respondenterna var dock ovetande och på en arbetsplats var beskeden motstridiga. Med ett undantag var de ovetande befälen fänrikar eller löjtnanter som hade varit i militär tjänst i som längst tio år. Så många som 22 respondenter visste redan att myndighetens värdegrund föregås av ett påkostat och vidsträckt forskningsprojekt, och av de respondenter som inte visste detsamma var samtliga äldre än 25 år. Endast två respondenter visste varken att värdegrunden finns verbaliserad i Försvarsmaktens strategiska styrdokument eller att dess stärkande är ett strategiskt förändringsmål. Det sistnämnda var dock ytterligare tre befäl ovetande om, vilka hade gemensamt med de förutnämnda två befälen att vara män och

⁸⁷ Av tillfrågade befäl medverkade fler än hälften av kaptenerna och en ungefärlig femtedel av löjtnanterna/fänrikarna och 1. sergeanterna.

mellan 26 och 35 år gamla. Samtliga respondenter kände redan till öppenhet, resultat och ansvar som värdegrundens centrala begrepp, liksom att chefer på alla nivåer bär ansvar för att säkerställa värdegrundens bekantskap och efterlevnad.

Sammanfattningsvis var alltså mer eller mindre övertygande majoriteter av respondenterna huvudsakligen bekanta med värdegrunden och värdegrundsarbetet i fem av fem fall (se tabell 4). Av två av respondenternas frivilliga kommentarer framgick härvidlag att »[dessa vetanden] borde vara en självklarhet, FÖRE begreppet värdegrund kom in i Försvarmakten» men att »[värdegrundsarbetet] tar EN MASSA TID SOM INTE FINNS».

2.2 Befälens syner på värdegrunden och värdegrundsarbetet

I frågeformulärets tredje och sista del ombads respondenterna ifråga ta ställning till påståenden om följderna av värdegrundens efterlevnad och tillgodogörande, vikten av överensstämmelse mellan myndighetens uttryck och värdegrund samt värdegrundens (efterlevnads/stärkandes) angelägenhet och rättmätighet utifrån olika aspekter (se bilaga 6.2).

Så många som 27 av respondenterna höll helt eller delvis med om att militärens goda anda och professionalitet understöds av att värdegrunden efterlevs och görs till var mans egna, liksom att värdegrunden är en angelägenhet för alla. Nästan lika många (26) höll helt eller delvis med om att överensstämmelse mellan myndighetens värdegrund och olika uttryck är viktig för dess effektivitet och trovärdighet, medan två manliga fänrikar – av vilka båda hade tjänstgjort i mellan sex och tio år och var förtrogna med värdegrunden/värdegrundsarbetet – invände helt eller delvis mot de två sistnämnda påståendena. Att Försvarmaktens rätt och skyldighet att utkämpa väpnad strid kräver var mans gång i god för sin värdegrund höll 24 befäl helt eller delvis med om. De fem respondenter som helt eller delvis invände mot samma påstående var 30 år gamla eller yngre, löjtnanter eller fänrikar, verksamma sedan tio år eller kortare och relativt brokigt inställda gentemot de två föregående påståendena. Medan 26 respondenter var helt eller delvis positivt inställda gentemot påståendet om värdegrundens betydelse för militärens förmåga att lösa sina uppgifter, var tre manliga fänrikar/löjtnanter – vilka var mellan 26 och 30 år gamla och hade tjänstgjort i som längst tio år – helt eller delvis negativa. De tveksamt positiva befäl var härvidlag förtrogna med Försvarmaktens värdegrund och värdegrundsarbete och helt positiva till samtliga föregående påståenden. Lika många (tolv) befäl som helt höll med om att värdegrundens stärkande är avgörande för myndighetens framtid, tillstod delvis samma påstående, medan fem 30 år gamla eller yngre, manliga fänri-

kar/löjtnanter som hade varit i som längst tio års tjänst invände helt eller delvis mot detsamma. De tolv respondenter som helt höll med om påståendet var mer eller mindre positivt inställda gentemot samtliga föregående påståenden och med ett undantag äldre än 25 år. Avslutningsvis tillstod 18 respondenter helt eller delvis att framgång förutsätter värdegrundsenligt agerande, samtidigt som tio befäl helt eller delvis inte höll med om samma påstående. Vid detta var de tveksamt positiva respondenterna med ett undantag män, äldre än 25 år och mer eller mindre positiva till samtliga föregående påståenden. Till samtliga föregående påståenden var likaledes de befäl som helt tillstod påståendet mer eller mindre positiva. Med två undantag var de tio befäl som helt eller delvis inte höll med män, 30 år gamla eller yngre, fänrikar eller löjtnanter och i militär tjänst sedan 10 år eller kortare, varvidlag de helt negativt inställda respondenterna var äldre än 25 år och med ett undantag förtrogna med myndighetens värdegrund och värdegrundsarbete.

Sammantaget höll alltså mer eller mindre övertygande majoriteter av befälen helt eller delvis med om sju av sju påståenden (se tabell 4). Med en av de frivilliga kommentarerna förklarades dock att respondenten ifråga var »[t]veksam till hur FM värdegrund nyttjas vid olika förband» och upplevde värdegrunden »som ett censureringsredskap», snarare än en skapare av »förståelse för människors lika värde». Av en annan kommentar framgick å andra sidan följande:

För mig står inte värdegrundsarbetet i motsats till någon annat i FM, det är en naturlig del och jag som är något yngre upplever egentligen inte att det någonsin har vart något stort problem. Jag har vart med om att folk gör plumpa uttalanden, men ofta tycker jag inte att det har med värdegrunden att göra utan är mer ett uttryck att vi alla inte är perfekta. Jag tycker värdegrundsarbetet i FM kommit långt och att det ledarskap som jag står för vilar på FM värdegrund!⁸⁸

Konstateras kunde alltså att mer eller mindre övertygande majoriteter av respondenterna i huvudsak var förtrogna med värdegrunden och värdegrundsarbetet, liksom tillstod helt eller delvis påståenden därom. Sådana kategoriska konstateranden lämpar sig emellertid inte för en tillbörlig kvantitativ analys, i vilken »[d]et första steget [...] är att organisera rådata på ett sådant sätt att de blir enklare att förstå»⁸⁹. I nedanstående tabell grupperas det sammanlagda resultatet härför närmare:

⁸⁸ Med FM avses Försvarmakten.

⁸⁹ Denscombe (1998) 2009, s. 333

Tabell 4. Frekvenssammanräkning av resultat⁹⁰

Fråga	Frekvens per svarsalternativ					
	1	<25 år	26-30 år	31-35 år	>35 år	
	4	10	7	8		
2	Kvinna			Man		
	5			24		
3	1. sergeant	Fänrik	Fanjunkare	Löjtnant	Förvaltare	Kapten
	1	14	0	3	0	11
4	<5 år	6-10 år	11-15 år		>16 år	
	7	11	7		4	
5	Gruppchef	2. stf plutch	Stf plutch	Plutonchef	Stf kompch	Annan
	2	1	4	10	2	8
7	Ja		Vet ej		Nej	
	19		6		4	
9	Det visste du redan.			Det visste du inte.		
	22			7		
10	27			2		
11	29			0		
12	24			5		
13	29			0		
15	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.		
	20	7	1	1		
16	19	7	1	1		
17	22	5	2	0		
18	21	3	3	2		
19	18	8	1	2		
20	12	12	3	2		
21	9	9	5	5		

I form av *typvärde* implicerade den *centraltendens* som härigenom gavs vid handen en manlig fänrik som var mellan 26 och 30 år gammal, i militär tjänst sedan sex till tio år, plutonchef, förtrogen med samt helt positiv till ovannämnda påståenden om värdegrunden/värdegrundsarbetet. Vid detta utgjordes *spridningsmättet* i sin tur av en genomsnittlig *variationsvidd* om nästan 17.⁹¹ De skönjda sambanden mellan bristande förtrohet med Försvarsmaktens värdegrund/värdegrundsarbete och ålder, grad respektive antal tjänstgöringsår (se ovan) var inte att anse som tillförlitliga eftersom de inte motstod *statistiska hypotesprövningar* (se tabell 5)⁹².

⁹⁰ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 333f.

⁹¹ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 335ff.

⁹² Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 341ff.

Tabell 5. Karl Pearsons χ^2 -tester av samband mellan bristande förtrogenhet med värdegrunden/värdegrundsarbetet och ålder, grad respektive antal tjänstgöringsår med en eftersträvd signifikansnivå om fem procent⁹³

Ålder	Det visste du redan.			Det visste du inte.		
	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
≥35	36,14	37,00	0,74	3,86	3,00	0,74
31-35	31,62	33,00	1,90	3,38	2,00	1,90
26-30	45,17	41,00	17,39	4,83	9,00	17,39
<25	18,07	20,00	3,72	1,93	0,00	3,72
Summa	131,00	131,00	23,76	14,00	14,00	23,76
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{23,76}{131,00} = 0,18$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{23,76}{14,00} = 1,70$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,18$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 1,70$		
Grad	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
Kapten	49,69	51,00	1,72	5,31	4,00	1,72
Löjtnant	13,55	13,00	0,30	1,45	2,00	0,30
Fänrik	63,24	62,00	1,54	6,76	8,00	1,54
l. sergeant	4,52	5,00	0,23	0,48	0,00	0,23
Summa	131,00	131,00	3,79	14,00	14,00	3,79
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{3,79}{131,00} = 0,03$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{3,79}{14,00} = 0,27$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,03$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,27$		
Antal tjänstgöringsår	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
≥16	18,07	19,00	0,86	1,93	1,00	0,86
11-15	31,62	32,00	0,14	3,38	3,00	0,14
6-10	49,69	51,00	1,72	5,31	4,00	1,72
<5	31,62	29,00	6,86	3,38	6,00	6,86
Summa	131,00	131,00	9,59	14,00	14,00	9,59
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{9,59}{131,00} = 0,07$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{9,59}{14,00} = 0,68$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,07$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,68$		

Av samma anledning var inte heller de skönjda sambanden mellan mer eller mindre negativ inställning till aktuella påståenden om värdegrunden/värdegrundsarbetet och ålder, kön, grad respektive antal tjänstgöringsår att anse som tillförlitliga (se tabell 6):

⁹³ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 343ff.

Tabell 6. Karl Pearsons χ^2 -tester av samband mellan mer eller mindre negativ inställning till aktuella påståenden om värdegrunden/värdegrundsarbetet och ålder, kön, grad respektive antal tjänstgöringsår med en eftersträvd signifikansnivå om fem procent⁹⁴

Ålder	Det håller du med om.			Det håller du tveksamt med om.			Det håller du tveksamt och inte med om.			Det håller du inte med om.		
	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
≥35	33,38	44,00	112,78	14,07	12,00	4,28	4,41	0,00	19,45	3,59	0,00	12,89
31-35	29,21	38,00	77,26	12,31	8,00	18,58	3,86	1,00	8,18	3,14	1,00	4,58
26-30	41,72	30,00	137,36	17,59	20,00	5,81	5,52	9,00	12,11	4,48	10,00	30,47
≤25	16,69	9,00	59,14	7,03	11,00	15,76	2,21	6,00	14,36	1,79	2,00	0,04
Summa	121,00	121,00	386,54	51,00	51,00	44,43	16,00	16,00	54,10	13,00	13,00	47,98
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{386,54}{121,00} = 3,19$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{44,43}{51,00} = 0,87$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{54,10}{16,00} = 3,38$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{47,98}{13,00} = 3,69$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 3,19$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,87$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 3,38$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 3,69$		
Kön	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
Kvinna	20,86	28,00	50,98	8,79	5,00	14,36	2,76	0,00	7,62	2,24	1,00	1,54
Man	100,14	93,00	50,98	42,21	46,00	14,36	13,24	16,00	7,62	10,76	12,00	1,54
Summa	121,00	121,00	101,96	51,00	51,00	28,73	16,00	16,00	15,24	13,00	13,00	3,08
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{101,96}{121,00} = 0,84$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{28,73}{51,00} = 0,56$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{15,24}{16,00} = 0,95$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{3,08}{13,00} = 0,24$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 1,00$ $c_a = 3,84 > 0,84$			$\alpha = 0,05$ $v = 1,00$ $c_a = 3,84 > 0,56$			$\alpha = 0,05$ $v = 1,00$ $c_a = 3,84 > 0,95$			$\alpha = 0,05$ $v = 1,00$ $c_a = 3,84 > 0,24$		
Grad	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
Kapten	45,90	59,00	171,61	19,34	16,00	11,16	6,07	1,00	25,70	4,93	1,00	15,44
Löjtnant	12,52	5,00	56,55	5,28	7,00	2,96	1,66	5,00	11,16	1,34	4,00	7,08
Fänrik	58,41	52,00	41,09	24,62	26,00	1,90	7,72	11,00	10,76	6,28	8,00	2,96
1. sgt	4,17	5,00	0,69	1,76	2,00	0,06	0,55	0,00	0,30	0,45	0,00	0,20
Summa	121,00	121,00	269,94	51,00	51,00	16,08	16,00	16,00	47,92	13,00	13,00	25,68
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{269,94}{121,00} = 2,23$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{16,08}{51,00} = 0,32$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{47,92}{16,00} = 3,00$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{25,68}{13,00} = 1,98$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 2,23$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,32$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 3,00$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 1,98$		
Ant. tjänstgöringsår	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$	E_i	O_i	$(O_i - E_i)^2$
≥16	16,69	22,00	28,20	7,03	6,00	1,06	2,21	0,00	4,88	1,79	0,00	3,20
11-15	29,21	37,00	60,68	12,31	10,00	5,34	3,86	1,00	8,18	3,14	1,00	4,58
6-10	54,90	40,00	222,01	19,34	20,00	0,44	6,07	7,00	0,86	4,93	9,00	16,56
≤5	29,21	22,00	51,98	12,31	15,00	7,24	3,86	8,00	17,14	3,14	3,00	0,02
Summa	121,00	121,00	362,87	51,00	51,00	14,07	16,00	16,00	31,07	13,00	13,00	24,37
χ^2	$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{362,87}{121,00} = 3,00$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{14,07}{51,00} = 0,28$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{31,07}{16,00} = 1,94$			$\frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} = \frac{24,37}{13,00} = 1,87$		
	$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 3,00$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 0,28$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 1,94$			$\alpha = 0,05$ $v = 3,00$ $c_a = 7,81 > 1,87$		

⁹⁴ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 343ff. Med 1. sgt avses 1. sergeant.

3 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Detta arbete tog sin utgångspunkt i en – ur föregående forskning sprungen – föreställning om att Försvarmaktens värdegrundsarbete inte fungerar fullgott och syftade till att, med hjälp av Philipsons teori om de vanligaste misstagen i samband med just [värdegrundsarbete], kumulativt utreda *varför*. Vid detta förväntades svaren på frågeställningarna om vad tillfrågade befäl visste om, liksom hur desamma såg på, värdegrunden och värdegrundsarbetet bekräfta att värdegrunden inte upplevdes som tydlig och gemensam eller, närmare bestämt, att befälen i princip inte var förtrogna med eller värdesatte densamma.

I många avseenden var resultaten dock oväntade. Även om enskilda respondenter gav uttryck för att värdegrundsarbetet slukar dyrbar tid och genomförs på styvmoderliga sätt runtom i landet, var majoriteten av befälen i huvudsak både förtrogna med och helt eller delvis positivt inställda till påståenden om detsamma. Avvikelserna från detta mönster hade dessutom inga tillförlitliga samband.

Beklagligtvis innebar den låga svarsfrekvensen (29 besvarande av ungefär 158 tillfrågade befäl) betydande hinder för det redan problematiska urvalet: För det första hade klusterurvalet behövt fördelas annorlunda för att – med hänsyn till kvoturvalets förhållande till den uppskattade svarsfrekvensen – möjliggöra både tillräckligt stora och proportionerliga respondentmängder. För det andra hade urvalet behövt göras större för att möjliggöra ett faktiskt kvoturval; det vill säga *val* av de befäl som motsvarat just proportionerliga numerärer av fastställda strata (läs grader). Nu blev den aktuella respondentfördelningen respektive -numerären istället icke-representativ för populationen men oundgänglig för undersökningsresultatet.

Till äventyrs hade ett annat urval inneburit andra resultat. Att sia huruvida de befäl som valde att inte besvara frågeformuläret uppfattade detsamma som ointressant, känsligt, tabubelagt et cetera är förstås omöjligt. Konstateras kan emellertid att den låga svarsfrekvensen riskerade att på allvar snedvrider resultaten: »Det största problemet med låg svarsfrekvens är att forskaren inte har någon aning om huruvida de som inte svarade på något sätt skilde sig från dem som svarade.»⁹⁵ Vid detta kan endast spekuleras ifall de befäl som valde att inte medverka i undersökningen i mindre grad var förtrogna med och/eller positiva till påståenden om värdegrunden/värdegrundsarbetet. Kanske hade ett omfördelat och/eller förstorat urval också medfört tillförlitligare samband med bristande förtrogheter och mer eller mindre negativa inställningar?

⁹⁵ Denscombe (1998) 2009, s. 44

Att dra rättfärdiga generella slutsatser om huruvida de två lägsta femtedelarna av Försvarsmaktens befälskår är förtrogna med och/eller värdesätter värdegrunden eller inte, är följaktligen svårgörigt. Undersökningsresultaten möjliggör icke desto mindre ett antal aktsamma slutledningar beträffande de 29 respondenterna: Med utgångspunkt i deltagande befäls förtrogenheter med och inställningar till värdegrunden/värdegrundsarbetet skulle kunna hävdas att militärens haltande värdegrundsarbete delvis kommer an på andra misstag än de som Philipson föreslår. De allra flesta av de medverkande befälen verkar ju åtminstone acceptera och tillämpa värdegrunden i någon utsträckning. Å andra sidan skulle respektive befäls många gånger tveksamma positivitet kunna tyda på att värdegrunden ännu inte har förankrats och införlivats tillfullo.

3.1 Validitet och reliabilitet

Med förnuftiga metod- och materialval förknippas skäligen funderingar »om »rätt» fenomen undersöks på »rätt» sätt»⁹⁶. I förevarande fall förutsatte arbetets validitet att arbetets frågeställningar om förtrogenheter med och inställningar till värdegrunden/värdegrundsarbetet var tillämpliga existensindikatorer på Philipsons misstag. Även om den eftersträvade noggrannheten i ovannämnda (ur)val torde ha bidragit till arbetets reliabilitet, bör härvidlag erkännas att just validiteten dukade under för otillfredsställande precision i frågeformuläret och närmare bestämt dess oförmåga att tillhandahålla fullständig och korrekt information⁹⁷.

Det finns inget utrymme för vagheter och brist på precision. Att formulera frågorna är en av de svåraste uppgifterna vid utformningen av frågeformuläret. Det är också en av de viktigaste uppgifterna.⁹⁸

Enligt tidigare anses materialet möjliggöra (icke-generella) slutsatser att värdegrunden i någon grad accepteras och tillämpas men inte har förankrats och införlivats tillfullo. Men att söka sluta sig till huruvida befälens dels bearbetningar av och/eller kraftansträngningar mot värdegrunden brister respektive spretar, dels förståelser för, anslutningar till och/eller omsättningar av dess centrala begrepp brister, förefaller dock nyckfullt: För att kunna, med utgångspunkt i Philipsons teori, pröva de uttryckta förväntningarna och dra slutsatser – det vill säga att i själva verket vara (hypotetisk-)deduktiv – och därmed garantera fullgod validitet, hade formuläret alltså behövt utformas med ännu större noggrannhet.

⁹⁶ Ekengren & Hinnfors 2006, s. 79

⁹⁷ Jfr Denscombe (1998) 2009, s. 224f. Jfr s. 362.

⁹⁸ Op. cit., s. 217

3.2 Kumulation

Trots sina skavanker vad avser metod och resultat förmår detta arbete förhoppningsvis bidra till mervärde visavi tidigare forskning. Med detta kan nämligen själva förutsättningen för arbetets kumulativa hållning – det vill säga föreställningen om att Försvarsmaktens värdegrundsarbete inte fungerar fullgott – ifrågasättas: I vilken grad är tolkningarna av och strävandena efter värdegrundens efterlevnad och stärkande egentligen heterogena och hur illa fungerar värdegrundsarbetet i själva verket? Såvitt förevarande arbetes resultat anses vara reliabla, skulle desamma kunna antyda att dessa forskningsfynd aldrig har varit helt giltiga eller åtminstone förlorat validitet under de senaste åren. Oavsett vilket hade detta naturligtvis varit en positiv nyhet till Försvarsmakten!

Konkluderas kan i alla fall att fortsatt forskning ånyo bör utreda hur (väl) Försvarsmaktens värdegrundsarbete fungerar för att därefter, ifall behovet skulle kvarstå, förnya försöket att bringa klarhet i dess upphov. Ett sådant försök skulle gott och väl kunna baseras på ännu en kvantitativ frågeformulärsmetod som därvidlag inbegripit förbättrad urvalsteknik och precisare formulärsutformning. Även fler öppna frågor hade varit intressanta i ett motsvarande frågeformulär eftersom det möjliggjort fler kompletterade och nyanserade svar. Annars skulle ett kvalitativt (djup)intervjuförfarande säkerligen kunna bidra till mervärde. Hade fortsatt forskning däremot betygat att värdegrundsarbetet fungerar mer eller mindre väl, hade det förstås varit av intresse att utreda när och hur detsamma kom att klaffa: Har värdegrundsarbetet rentav fungerat tämligen väl från början eller (när och hur) har det kommit att fungera bättre?

KÄLLOR OCH LITTERATUR

Böcker

- Denscombe, Martyn, (1998) 2009: *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- Ekengren, Ann-Marie, & Hinnfors, Jonas, 2006: *Uppsatshandbok: Hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur
- Försvarsmakten 2011a: *Militärstrategisk doktrin*. Stockholm: Försvarsmakten
- a. »Det militära maktmedlet»
 - b. »Försvarsmaktens krigföringsförmåga»
- Kallenberg, Kjell, 2006: »Livsåskådning» ur Larsson, Gerry, & Kallenberg, Kjell, (red.) 2006: *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarshögskolan & Försvarsmakten
- Larsson, Gerry, 2006: »Ledarskapsteori» ur Larsson, Gerry, & Kallenberg, Kjell, (red.) 2006: *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarshögskolan & Försvarsmakten
- Patel, Runa, & Davidson, Bo, (1991) 2011: *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Philipson, Sten, 2011: *Kan en värdegrund skapa framgång?*. Lund: Studentlitteratur
- Puranen, Bi, 2010: *Försvarsmaktens värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*. Stockholm: Bikupan
- Språkrådet 2008: *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber
- Syrén, Håkan, 2006: »Vad är det som sitter i väggarna?» ur *Här och nu – en liten bok om den fortsatta vägen framåt*. Stockholm: Försvarsmakten
- Syrén, Håkan, 2007: »Öppenhet, resultat, ansvar» ur *Både och – en liten bok om dubbla uppgifter och framtidens krav*. Stockholm: Försvarsmakten
- Trollestad, Claes, 2000: *Etik & organisationskulturer: Att skapa en genensam värdegrund*. Stockholm: Svenska Förlaget

Artiklar

Försvarsmakten 2009: »Strategiskt styrdokument för Försvarsmakten». Stockholm:

Försvarsmakten

- a. »Missiv»
- b. »Bilaga 1»
- c. »Bilaga 3»

Försvarsmakten 2011b: »Markstridsreglemente 4 Pluton, förhandsutgåva 3, mars 2011». Stockholm: Försvarsmakten

Försvarsmakten 2012a: »Bilaga 2: Personalberättelse» till *Försvarsmaktens årsredovisning 2011*. Stockholm: Försvarsmakten

Puranen, Bi, 2005: »I. Försvarsmaktens värdegrund». Stockholm: Bikupan

Ternström, Anders, 2010: »Värdegrunden inom Polisen» ur Haake, Ulrika, (red.) 2010: *Ledarskap, kommunikation och organisation inom Polisen: Analyser gjorda inom ramen för Polisens ledarprogram: Det indirekta ledarskapet – att leda andra chefer*. Umeå: Umeå universitet

Uppsatser

Björklund, Magnus, 2009: »En värdegrund». Stockholm: Försvarshögskolan

Enarsson, Christofer, 2008: »Försvarsmaktens och Polisens värdegrundsarbeten». Stockholm: Försvarshögskolan

Holmberg, Ida J., 2010: »Chefer[s] och medarbetares attityder och beteenden gällande värdegrund – hur ledarskap, värderingar och medarbetarskap kan förstås i en kommunal organisations värdegrundsarbete». Umeå: Umeå universitet

Jägerdén, Matilda, & Wallin, Rebecka, 2009: »Förankring av förändringsarbete: En fallstudie av svenska polismyndighetens arbetsprocess med framtagandet av en nationellt gemensam värdegrund». Malmö: Malmö högskola

Lindquist, Petter, 2009: »Fallstudie av Försvarsmaktens värdegrundsstrategi under 2007-2008». Stockholm: Försvarshögskolan

Martinsson, Emma, & Svensson, Sofia, 2004: »Etik och moral – företagens val?: En undersökning av ett företags arbete med etiska riktlinjer». Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet

Webbsidor

Aftonbladet TV 2011: »Svenska soldaternas kritik av försvaret – hör deras egna ord».

www.aftonbladet.se/webbtv/nyheter/inrikes/article12843850.ab (2012-02-12)

Försvarsmakten 2012b: »Afghanistan – Isaf».

www.forsvarsmakten.se/sv/Internationella-insatser/Afghanistan--Isaf/ (2012-02-12)

Nationalencyklopedin 2012:

- a. »Värdegrund». www.ne.se/lang/v%C3%A4rdegrund (2012-04-17)
- b. »Organisationsteori». www.ne.se/lang/organisationsteori (2012-04-23)

Sveriges Radio Kulturnytt 2010: »Sista andetaget för Värnpliktsnytt».

www.sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=478&artikel=3819454 (2012-05-02)

Informellt material

Hallenberg, Jan, Ring, Stefan, Rydén, Birgitta, & Åselius, Gunnar: »Om konsten att tänka, granska och skriva på ett vetenskapligt sätt»

Wagnsson, Charlotte: »Uppsatsskrivarguide»

BILAGOR

1 Frågeformulär

Jag heter Erik Unogård, är kadett vid Militärhögskolan Karlberg och genomför just nu mitt självständiga (examens)arbete vid Försvårshögskolans officersprogram. Inom ramen för mitt arbete utreder jag vad befäl vet om, liksom hur desamma ser på, Försvårsmaktens värdegrund och värdegrundsarbete.

Du skulle vara till stor hjälp ifall du kunde tänka dig att ägna fem minuter till att fylla i det länkade frågeformuläret! Dina svar kommer i så fall att utgöra mitt arbets empiriska material och naturligtvis hanteras som konfidentiella. Jag hoppas att du vill fylla i formuläret senast på söndag (den 13 maj 2012). Tack!⁹⁹

Eftersom hela formuläret består av så kallade fasta frågor och förutbestämda svarsalternativ, kan du uppleva att svarsalternativen inte alltid gör dina insikter och ståndpunkter rättvisa. Vänligen besvara och ta ändå ställning till alla frågor respektive påståenden och utnyttja, om du önskar, kommentarsfälten för att komplettera dina svar/ställningstaganden och/eller uttrycka eventuella andra synpunkter!

Om din bakgrund

Besvara nedanstående frågor genom att markera det svarsalternativ som bäst passar dig. Vänligen besvara alla frågor och utnyttja gärna kommentarsfältet om du önskar!

1. Hur gammal är du?	<input type="button" value="≤25 år"/>	<input type="button" value="26-30 år"/>
	<input type="button" value="31-35 år"/>	<input type="button" value="≥35 år"/>
2. Är du kvinna eller man?	<input type="button" value="Kvinna"/>	<input type="button" value="Man"/>
3. Vilken grad har du?	<input type="button" value="1. sergeant"/>	<input type="button" value="Fänrik"/>
	<input type="button" value="Fanjunkare"/>	<input type="button" value="Löjtnant"/>
	<input type="button" value="Förvaltare"/>	<input type="button" value="Kapten"/>
4. Hur länge har du varit i militär tjänst?	<input type="button" value="≤5 år"/>	<input type="button" value="6-10 år"/>
	<input type="button" value="11-15 år"/>	<input type="button" value="≥16 år"/>
5. Vilken befattning bemannar du?	<input type="button" value="Gruppchef"/>	<input type="button" value="2. stf plutch"/>
	<input type="button" value="Stf plutch"/>	<input type="button" value="Plutonchef"/>
	<input type="button" value="Stf kompch"/>	<input type="button" value="Annan"/>

⁹⁹ Undertecknad i e-brev till befäl ur Försvårsmakten den 4 maj 2012.

6. Vid vilket förband tjänstgör du?

7. Är värdegrunden, så vitt du vet, omsatt i etiska riktlinjer, handlingsregler och/eller uppförandekoder vid ditt förband?

Ja

Vet
ej

Nej

8. Dina eventuella kommentarer:

Om din vetskap om Försvarsmaktens värdegrund(sarbete)

Ta ställning till nedanstående påståenden genom att markera det svarsalternativ som bäst passar dig. Svarsalternativen avser din vetskap innan frågeformuläret. Vänligen besvara alla frågor och utnyttja gärna kommentarsfältet om du önskar!

9. Värdegrunden föregås av ett påkostat och vidsträckt forskningsprojekt.

Det visste du
redan.

Det visste
du inte.

10. Värdegrunden är verbaliserad i Försvarsmaktens strategiska styrdokument.

Det visste du
redan.

Det visste
du inte.

11. Värdegrundens centrala begrepp utgörs av *öppenhet, resultat och ansvar (ÖRA)*.

Det visste du
redan.

Det visste
du inte.

12. Att stärka värdegrunden genom handling är ett av Försvarsmaktens strategiska förändringsmål.

Det visste du
redan.

Det visste
du inte.

13. Chefer på alla nivåer har ansvar för att säkerställa att värdegrunden är känd och efterlevs.

Det visste du
redan.

Det visste
du inte.

14. Dina eventuella kommentarer:

Om din syn på Försvarsmaktens värdegrund(sarbete)

Ta ställning till nedanstående påståenden genom att markera det svarsalternativ som bäst passar dig. Svarsalternativen avser din personliga syn. Vänligen besvara alla frågor och utnyttja gärna kommentarsfältet om du önskar!

15. Genom att var och en efterlever och gör värdegrunden till sin egna, understödjs Försvarsmaktens goda anda och professionalitet.

Det
håller
du
med
om.

Det håller
du tveksamt
med
om.

Det håller
du tveksamt
inte med
om.

Det
håller
du inte
med
om.

16. Att Försvarsmaktens olika uttryck överensstämmer med värdegrunden är viktigt för dess effektivitet och trovärdighet.

Det
håller
du
med
om.

Det håller
du tveksamt
med
om.

Det håller
du tveksamt
inte med
om.

Det
håller
du inte
med
om.

17. Värdegrunden är en angelägenhet för var och en i Försvarsmakten.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.
18. Utifrån Försvarsmaktens rätt och skyldighet att utkämpa väpnad strid krävs att var och en står för värdegrunden.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.
19. En gemensam och uppgiftsorienterad värdegrund är betydelsefull för Försvarsmaktens förmåga att lösa sina uppgifter.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.
20. Att stärka värdegrunden genom handling är avgörande för Försvarsmaktens framtid.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.
21. Att vara övad/tränad i exempelvis stridens grunder räcker inte: För att nå framgång är agerande utifrån värdegrunden avgörande.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.
22. Dina eventuella kommentarer:				

2 Svar på frågeformulär

Tabell 1. Svar på frågeformulärets första del: »Om din bakgrund». Frågorna avsåg ålder, kön, grad, antal tjänstgöringsår, befattning, förbandstillhörighet (framgår ej av tabellen) samt huruvida Försvarens värdegrund är omsatt i etiska riktlinjer, handlingsregler och/eller uppförandekoder vid respektive förband (se bilaga 6.1).

Svarsdatum	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Fråga 4	Fråga 5	Fråga 7
2012-05-08	26-30 år	Man	Fänrik	<5 år		Ja
2012-05-08	26-30 år	Man	Fänrik	6-10 år	Sekond	Ja
2012-05-08	>35 år	Man	Löjtnant	>16 år	Adjutant	Ja
2012-05-08	26-30 år	Man	Fänrik	<5 år		Vet ej
2012-05-08	>35 år	Man	Kapten	11-15 år	Stf kompch	Ja
2012-05-08	31-35 år	Kvinna	Fänrik	6-10 år	Kompani ledning	Vet ej
2012-05-08	26-30 år	Man	Fänrik	6-10 år	Vagnchef	Ja
2012-05-08	26-30 år	Man	Fänrik	6-10 år	Plutonchef	Ja
2012-05-08	26-30 år	Man	Löjtnant	6-10 år	Plutonchef	Vet ej
2012-05-08	31-35 år	Kvinna	Fänrik	<5 år	Plutonchef	Ja
2012-05-08	>35 år	Man	Kapten	>16 år	Plutonchef	Ja
2012-05-08	<25 år	Man	1. sergeant	<5 år	Gruppchef	Ja
2012-05-08	26-30 år	Kvinna	Fänrik	6-10 år	Stf plutch	Nej
2012-05-09	26-30 år	Man	Fänrik	<5 år	Stf plutch	Ja
2012-05-09	<25 år	Man	Fänrik	6-10 år	Lärare	Ja
2012-05-09	<25 år	Man	Löjtnant	<5 år	Stf plutch	Ja
2012-05-09	31-35 år	Kvinna	Kapten	11-15 år	Sektionschef	Ja
2012-05-09	<25 år	Man	Fänrik	6-10 år	Stf plutch	Vet ej
2012-05-09	>35 år	Man	Kapten	>16 år	KompC	Ja
2012-05-09	>35 år	Man	Kapten	11-15 år	Plutonchef	Nej
2012-05-09	>35 år	Kvinna	Kapten	11-15 år	Stf kompch	Nej
2012-05-10	26-30 år	Man	Fänrik	<5 år	2. stf plutch	Ja
2012-05-10	31-35 år	Man	Kapten	6-10 år	Plutonchef	Ja
2012-05-10	26-30 år	Man	Fänrik	6-10 år	Teknisk chef kompani	Vet ej
2012-05-10	31-35 år	Man	Kapten	11-15 år	Plutonchef	Ja
2012-05-11	>35 år	Man	Kapten	>16 år	Plutonchef	Nej
2012-05-11	31-35 år	Man	Kapten	11-15 år	Plutonchef	Vet ej
2012-05-11	31-35 år	Man	Kapten	11-15 år	Plutonchef	Ja
2012-05-12	>35 år	Man	Fänrik	6-10 år	Gruppchef	Ja

Tabell 2. Svar på frågeformulärets andra del: »Om din vetskap om Försvarsmaktens värdegrund(sarbete)». Frågorna avsåg huruvida respektive respondent visste eller inte visste att värdegrunden föregås av ett påkostat och vidsträckt forskningsprojekt, är verbaliserad i myndighetens strategiska styrdokument, inbegriper öppenhet, resultat och ansvar (ÖRA) som centrala begrepp, skall stärkas enligt ett strategiskt förändringsmål samt skall proklameras och efterlevas enligt alla chefers säkerställanden (se bilaga 6.1).

Svarsdatum	Fråga 9	Fråga 10	Fråga 11	Fråga 12	Fråga 13
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du inte.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du inte.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du inte.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du inte.	Det visste du redan.	Det visste du inte.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du inte.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-08	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du inte.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-09	Det visste du inte.	Det visste du inte.	Det visste du redan.	Det visste du inte.	Det visste du redan.
2012-05-10	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-10	Det visste du inte.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-10	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du inte.	Det visste du redan.
2012-05-11	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-11	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-11	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.
2012-05-12	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.	Det visste du redan.

Tabell 3. Svar på frågeformulärets tredje del: »Om din syn på Försvarsmaktens värdegrund(sarbete)». Påståendena avser följderna av värdegrundens efterlevnad och tillgodogörande, vikten av överensstämmelse mellan myndighetens uttryck och värdegrund samt värdegrundens (efterlevnads/stärkandes) angelägenhet och rättmätighet utifrån Försvarsmaktens personal, våldsutövning, förmåga att lösa uppgifter, framtid och möjlighet(er) till framgång (se bilaga 6.1).

Svarsdatum	Fråga 15	Fråga 16	Fråga 17	Fråga 18	Fråga 19	Fråga 20	Fråga 21
2012-05-08	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt inte med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-08	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	
2012-05-08	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du inte med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.
2012-05-08	Det håller du inte med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du tveksamt inte med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-08	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-08	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-08	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-09	Det håller du med om.		Det håller du med om.	Det håller du inte med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du inte med om.
2012-05-09	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du inte med om.
2012-05-09	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du inte med om.
2012-05-09	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du inte med om.
2012-05-09	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.
2012-05-09	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.

2012-05-09	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-09	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-10	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt inte med om.
2012-05-10	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-10	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt inte med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-10	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt inte med om.
2012-05-11	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-11	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.
2012-05-11	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.	Det håller du tveksamt med om.
2012-05-12	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du med om.	Det håller du tveksamt med om.

3 Försvarsmaktens värdegrund

»Tillämpning

Försvarsmaktens uppdrag ger oss i sin yttersta förlängning rätten och skyldigheten att använda militära maktmedel. Konsekvenserna av misslyckanden är djupgående inte bara för oss som individer utan även för vårt uppdrag. Eftersom vi har förmågan att utöva väpnad strid krävs att vi, var och en, har en tydlig och gemensam värdegrund som vi både står på och står för.

Hur vår omgivning ser på oss är fundamentalt och påverkar vår trovärdighet. Det du gör och det vi gör tillsammans, är avgörande för om våra insatser lyckas och får avsedd effekt. Ditt uppträdande och agerande påverkar även förtroendet för Försvarsmakten och Sveriges internationella anseende.

För att möta vår verksamhets olika utmaningar måste vi arbeta nära varandra. Vi måste ha förtroende för varandra och för vad vi gör. Särskilt tydligt är det vid insatser där vår framgång och våra liv påverkas av var och ens handlande. Att du är övad och tränad i din profession, t ex i stridens grunder, räcker inte. Uppdragets framgång förutsätter att du uppträder enligt vår värdegrund.

Alla som är verksamma i Försvarsmakten ska uppfylla kravet på att leva enligt värdegrunden såväl i som utanför tjänsten. Det innebär också att vissa beteenden inte accepteras, till exempel orimligt risktagande, diskriminering eller kränkning. Var och en måste ingripa mot missförhållanden. Överensstämmelse mellan Försvarsmaktens värdegrund och vad vi ger uttryck för i tal, skrift och agerande är viktig för effektivitet och trovärdighet.

Värdegrunden ska, som stöd för vårt dagliga agerande, omsättas i anpassade etiska riktlinjer, handlingsregler och uppförandekoder (*Code of Conduct*) som tar hänsyn till det specifika uppdraget och lokala kulturella förhållanden.

Grundläggande värden och centrala begrepp

Försvarsmakten värdegrund slår vakt om alla människors lika värde, rättvisa och jämlikhet och främjar de demokratiska principerna samt de mänskliga rättigheterna. Alla, oavsett anställningsform, kön, ålder, etnisk ursprung, religiös övertygelse, sexuell läggning, politisk åskådning eller funktionshinder ska respekteras och behandlas likvärdigt. Ingen ska behandlas kränkande. Detta är fastställt i svenska lagar och förordningar, och det återfinns i vårt interna regelverk. Bestämmelserna fostrar och hjälper oss i vårt dagliga agerande.

Vår profession och värdegrund präglas av viljan att stödja och hjälpa, både varandra och andra. Vi är lojala både mot varandra och uppdraget. Vårt handlande präglas av

att vi tar initiativ, är beslutsamma, har ett högt säkerhetsmedvetande och beaktar riskerna i vår verksamhet. Detta ska ske med personlig hänsyn till varandra, omgivning och miljö.

Var och en har en del i och ett ansvar för resultatet. Vi är alla öppna och delaktiga i ett samarbete som inspirerar till framgång. Vi är lagspelare som värnar om ett gott samarbete såväl internt som externt. Att ha kunskap om kulturella och religiösa skillnader och att respektera dessa är väsentligt för vår verksamhet. I våra insatser är det en avgörande förutsättning för att insatserna ska vara trovärdiga. I vår hemmamiljö är det likaså viktigt att vi behandlar varandra med respekt och ser varandras olikheter som en styrka.

Vi ställs inför många etiska dilemman där varken regler eller fullständig vägledning finns att tillgå. I sådana situationer är vår värdegrund vägledande för vårt agerande. Försvarmakten tydliggör värdegrunden med hjälp av tre centrala begrepp som vägleder oss i vårt agerande och som ger oss en grund vid reflektion, samtal och utveckling av individen, gruppen och förbandet.

Det är ett krav att var och en reflekterar över och gör Försvarmaktens värdegrund till sin egen.

Öppenhet – var öppen och ärlig

Öppenhet avser ett öppet sinnelag i relationen till andra människor och nya uppgifter. Ett uppträdande som bygger på öppenhet och ärlighet stärker oss, minskar osäkerheten och ökar kvalitén i det vi gör. Att säga som det är, utan att försköna eller dölja verkligheten, bidrar också till effektiviteten.

Tillsammans med ett utvecklat ledarskap, delaktighet och kreativitet skapar vi goda förutsättningar för samarbete, förtroende och trygghet för alla. Inför ett beslut bidrar vi alla med våra olika kunskaper. När beslutet är fattat bidrar var och en för att förverkliga det.

Öppenhet innebär alltså inte att sätta lagar, regler eller tagna beslut ur spel.

Resultat – ta initiativ och uppnå resultat

Att ha resultatet i fokus innebär att du utifrån dina förutsättningar aktivt bidrar till att avsett resultat uppnås. Resultatet är alltså den leverans eller effekt som motsvarar det uppsatta målet inom givna förutsättningar. Du ska visa handlingskraft och vara tydlig med vad du kan bidra med.

Vi ska fullfölja våra uppdrag och leverera resultat. Men vi har även ett högt säkerhetsmedvetande och accepterar inga orimliga risker.

Vi tar lärdom av och reflekterar över konsekvenser av resultatet och vårt handlande. Vi är tydliga med mål, vilja och avsikter vid allt samarbete.

Ansvar – ta ansvar och var pålitlig

Var och en som får en uppgift måste ta ansvar för uppgiftens lösande. Var och en måste också vara beredd att svara upp mot detta ansvar och ta konsekvenserna av uppnått resultat. Att beslut, order och regler respekteras och följs är en förutsättning för att nå resultat.

Du som är uppgiftsställande chef har det speciella ansvaret att vara tydlig när du ger ansvar. Att förutsättningar finns för uppgiftens lösande utgör grunden för att ge och utkräva ansvar. Om en uppgift inte löses ska du tydliggöra bristerna och eventuella konsekvenser för den som fått uppgiften.

Vi är lojala och driver våra uppdrag, hushåller med våra resurser och drar lärdom av konsekvenser och resultat. Vi har också ett ansvar att påtala när förutsättningar saknas för att lösa uppgiften.

Du är pålitlig genom att vara trogen det du gör, följa våra regler, lita på din förmåga och säkerställa att inget olämpligt eller kränkande sker som skadar dig, din omgivning eller uppdraget. Vi ställer inte högre krav på andra än på oss själva.

Vi tar aktivt avstånd från diskriminering, trakasserier och brottslighet som korruption, sexhandel eller övergrepp i alla former. Vi missbrukar inte vår maktställning, varken i yrkesrollen eller i övriga relationer.

Vi värnar om vår fysiska och mentala hälsa och därmed säkerheten i våra uppdrag. Vi tar aktivt avstånd från missbruk och olaglig hantering av droger.»¹⁰⁰

¹⁰⁰ Försvarsmakten 2009b, s. 6ff.