



En grund värd att stå på?

Bikupan AB och Försvarsmaktens värdegrundsarbete mellan 2004-2009

**Självständigt arbete i Krigsvetenskap
(15hp)**

Författare: Erik Gelderman

Program: OP 11-14

Kurs: 10P147

Handledare: Magnus Perlestam

Examinator: Håkan Gunneriusson

Examinerande lärare: Maria Hellman

Antal ord: 11167

Nyckelord: Värdegrundsarbete, Försvarsmakten, Bikupan, förändringsstrategi, implementering, organisationsteori, John Kotter

Sammanfattning

2004 påbörjades ett projekt inom Försvarmakten, vilket syftade till att ta fram och implementera en gemensam värdegrund för hela organisationen. Ansvariga för projektet blev konsultföretaget Bikupan AB. Under de 6 år som Bikupan var ansvariga för värdegrundsarbetet genomfördes en mängd medarbetarundersökningar och intervjustudier, i syfte att lyfta fram de värderingar och tankar som fanns hos de anställda inom Försvarmakten.

Denna studie lyfter fram vad som egentligen gjordes under värdegrundsarbetet. Detta genom att sätta Bikupans information om hur de tillsammans med personal från Försvarmakten och fackföreningsorganisationerna arbetade med värdegrunden, i kontrast till John Kotters teori över lyckade förändringsarbeten. Kotter lyfter fram 8 stadier som han anser vara väsentliga i ett arbete där man skall få in nya idéer i en organisation.

Empirin delas upp i 5 olika avsnitt, vilka är tematiserade efter olika värdeord, som direkt går att koppla till Kotters teori. Tanken med detta är att studera i vilken utsträckning det går att finna att Bikupan och Försvarmakten tagit hänsyn till det Kotter anser vara av vikt för att lyckas med ett förändringsarbete.

Slutsatserna som tagits är att man, i vissa fall under Försvarmaktens värdegrundsarbete, lagt mycket tyngd på områden som egentligen inte bär rakt mot målet att implementera en värdegrund. Efter mängder av medarbetarundersökningar och intervjustudier, där det uppdagats att avstånden mellan försvarsgrenarna och mellan förband och Högkvarteret är några av de problem som finns, gjordes ingenting konkret för att försöka minska detta. I vissa fall motarbetades förslag som syftade till minskade avstånd och formandet av *en* Försvarmakt, något som dåvarande ÖB Håkan Syrén myntat som ett av målen med införandet av en gemensam värdegrund. Vidare slutsatser som tagits är att kulturen inom myndigheten är så pass komplex och djupt rotad, att det anses som mycket svårt att ändra den utan att ändra själva strukturen inom Försvarmakten som organisation.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 Bakgrund och Problemformulering	4
1.2 Syfte	5
1.3 Frågeställningar	5
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Begreppsförklaring	6
1.5.1 ÖRA - Försvarsmaktens värdegrund	6
1.5.2 Implementering	6
1.6 Forskningsläge	7
1.7 Källmaterial och källkritik	8
2. TEORI	9
2.1 Förändringsstrategi	10
2.2 Operationalisering	13
2.2.1 Viktigt och brådskande	14
2.2.2 Vägledande team och upplyftande vision.....	14
2.2.3 Förmedla visionen med ord, gärningar och symboler	14
2.2.4 Röja hinder ur vägen för att skapa snabba framsteg.....	14
2.2.5 Vägra ge upp och skapa en hållbar kultur	15
2.3 Metod	15
2.3.1 Metodval.....	15
2.3.2 Validitet och reliabilitet	16
3. UNDERSÖKNING	17
3.1 Viktigt och brådskande	17
3.1.1 Analys	19
3.2 Vägledande team och upplyftande vision	20
3.2.1 Analys	20
3.3 Förmedla visionen med ord, gärningar och symboler	21
3.3.1 Analys	23
3.4 Röja hinder ur vägen för att skapa snabba framsteg	24
3.4.1 Analys	25
3.5 Vägra ge upp och skapa en hållbar kultur	26
4. Avslutning	27
4.1 Sammanfattning och analys.....	27
4.2 Förslag till fortsatt forskning.....	30
5. Käll- och litteraturförteckning	31

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund och Problemformulering

Försvarsmakten påbörjade 1996 ett omfattande arbete som skulle sluta med att Försvarsmakten skulle ändra fokus och gå från ett invasionsförsvar till att bli ett insatsförsvar. Vid 2004 års försvarsbeslut var omstruktureringen ett faktum och dåvarande Överbefälhavare (ÖB) Håkan Syrén fick den mycket krävande uppgiften att lägga ner stora delar av Försvarsmaktens arbetsställen och säga upp nästan 25 procent av medarbetarna i organisationen. Omstruktureringen av Försvarsmakten fortsatte och 2009 beslutade man i riksdagen att värnplikten skulle läggas på is och att fokus nu istället skulle ligga på att anställda soldater skulle utgöra kärnan i organisationen.¹

Samtidigt som arbetet med omstruktureringen fortlöpte påbörjades ett samarbete mellan Försvarsmakten och konsultföretaget Bikupan, ett samarbete som gick ut på att ta fram en gemensam värdegrund för hela organisationen. Denna skulle gälla alla medarbetare, från civilanställd förrådspersonal till ytterst ansvarig officer på mission i främmande land. Detta arbete var av yttersta vikt, då det krävs av en organisation av den magnitud som Försvarsmakten har, att alla medarbetare har en grund av värderingar att stå på, både på hemmaplan och kanske speciellt vid internationella insatser, där möte med olika kulturer är vanligt förekommande.²

I dagens läge har Försvarsmakten haft fem år på sig att implementera värdegrunden i organisationen, men hur långt har man egentligen kommit? Intervjuer med anställda officerare på Livgardet gjorda under 2013 visar att värdegrunden inte alltid tillämpas och behandlas som den grund av värderingar som skall genomsyra organisationen, utan uppfattas som otydlig och ibland till och med betraktas som ett skämt.³

Uppfattningen av värdegrunden är spretig i Försvarsmakten. I Bolins intervjustudier framgår det att de flesta av de som intervjuats kan återge Öppenhet, Resultat, Ansvar (ÖRA) som de ledord som framgår i värdegrundsarbetet, men att det sedan tenderar att handla om mer generella termer såsom "bete sig som folk".⁴ Alltså finns det tendenser som pekar på att en djupare förståelse av värdegrunden saknas och att man istället tenderar att luta sig tillbaka på sina egna, av sin omvärld skapade, etiska och moraliska förhållningssätt. Detta går stick i stäv med vad Försvarsmakten själva säger om värdegrunden:

"Vi i Försvarsmakten lever vår värdegrund. Vi ställs inför många etiska dilemman där det varken finns regler eller

¹ Puranen, Bi *Försvarsmaktens värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*, (2012), Stockholm: Bikupan. Sid 10

² Ibid. Sid 26

³ Bolin, Oskar *Från text till eldstöt – En fallstudie om hur Försvarsmaktens värdegrund tillämpas i praktiken*, (2013), FHS: Stockholm. Sid 18

⁴ Ibid. Sid 25

fullständig vägledning. Här är det extra viktigt att ha en genomtänkt etisk grund att stå på. Vi verkar och har mod i allt vi gör utifrån vår värdegrund.”⁵

Det som sägs i ovanstående citat är i praktiken att Försvarsmaktens värdegrund är det som skall gälla för alla anställda i Försvarsmakten, i alla lägen. Problemet uppkommer då detta inte tycks vara sanningen.

Hur kan det arbete som tagit Försvarsmakten och Bikupan nästan sju år att genomföra och kostat Försvarsmakten och skattebetalarna över 101 miljoner kronor inte blivit mer mottaget och rotat i organisationen? I det påståendet kommer denna studie att ta avstamp.⁶

1.2 Syfte

Denna studie kommer att granska Försvarsmaktens värdegrundsarbete, ur ett perspektiv på förändringsstrategier, under åren 2004-2009. Syftet är att granska vad Bikupan och Försvarsmakten lade tyngden på och vilka frågor man arbetade med under värdegrundsarbetet, och jämföra det med en modifierad version av John Kotters teori om hur man kan lyckas med ett förändringsarbete.

1.3 Frågeställningar

- Hur gick Försvarsmakten och Bikupan tillväga i sitt arbete med att ta fram och implementera värdegrunden?
- På vilket sätt skulle implementeringen av värdegrunden i Försvarsmakten kunnat ha blivit mer framgångsrikt, om man jämför det faktiska tillvägagångssättet med John Kotters allmänna teorier om förändringsarbeten?

1.4 Avgränsningar

I denna uppsats finns inte utrymme för att redovisa all bakomliggande fakta om hur själva processen med att ta fram Försvarsmaktens värdegrund har gått till. Det ges heller inte utrymme att beskriva vad som gjorde att det var Bikupan och inte något annat konsultföretag som fick i uppgift att utföra alla de undersökningar som sedan ledde fram till själva slutprodukten av värdegrunden. Det som kommer att beskrivas är istället vilka metoder Bikupan och Försvarsmakten använde i sitt arbete med värdegrunden och omstruktureringen och försöka förstå de bakomliggande faktorer till varför man kanske inte nådde ut med sitt arbete på det sätt som man förväntat sig.

I tid är uppsatsen avgränsad till att granska arbetet med Försvarsmaktens värdegrund från det att man i riksdagen fattade sitt försvarsbeslut år 2004, vilket betydde att Försvarsmakten skulle genomgå en omfattande omorganisation och skifta fokus från ett invasionsförsvar till ett insatsförsvar,

⁵ <http://www.forsvarsmakten.se/Global/Myndighetswebbplatsen/4-Om-myndigheten/Vara-varderingar/FM-uppforandekoder.pdf> 2014-04-09

⁶ http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/rimligt-att-vardegrunden-kostar-101-miljoner_1802969.svd 2014-04-09

samt införandet av en värdegrund i myndigheten, fram till nuläget i organisationen.⁷ Dock kommer fokus att ligga på perioden mellan 2004 till 2009, då det var under denna period som medarbetarundersökningar och intervjuer genomfördes och det var även då man påbörjade implementeringen av värdegrunden.⁸

Försvarsmakten är än idag under förändring och denna studie syftar inte till att försöka förutse hur organisationen kommer att se ut i framtiden och inte heller till hur värdegrundsarbetet kommer att fortlöpa framöver.

1.5 Begreppsförklaring

1.5.1 ÖRA - Försvarsmaktens värdegrund

Försvarsmaktens värdegrund kan sammanfattas som de av Försvarsmakten och Bikupans förmedlade etiska och moraliska värderingar och riktlinjer som tagits fram ur projektet "*Värderingar som styrmedel*". Kärnan i värdegrunden utgörs av tre ledord med tillhörande förklaringar:

- Öppenhet – var öppen och ärlig
- Resultat – ta initiativ och uppnå resultat
- Ansvar – ta ansvar och var pålitlig⁹

Förutom de tre ledorden (ÖRA) tillkommer i värdegrunden en uppförandekod som beskriver hur arbetarna i organisationen skall förhålla sig till sitt arbete och sina värderingar i stort. I uppförandekoden är formuleringarna mer direkta och tillåter inga egna tolkningar, till skillnad från ÖRA som kan uppfattas som något indirekt. Ett citat hämtat ur uppförandekoden är "Vi i Försvarsmakten tar ansvar för handlingar och konsekvenser". Uppförandekoderna kan studeras vidare genom Försvarsmaktens hemsida.¹⁰

1.5.2 Implementering

Begreppet *implementering* syftar till olika tillvägagångssätt att föra in nya metoder i en ordinarie verksamhet. Utför man detta arbete korrekt säkerställer man att man använder de metoder som implementeringen syftar till på ett sätt som det var tänkt att användas, och med varaktighet.¹¹

Den forskning som ligger bakom framgångsrik implementeringskunskap kommer från många områden, bland annat hälso- och sjukvård, brottsförebyggande arbete och socialt arbete.¹²

⁷ Puranen. Sid 8

⁸ Ibid. Sid 34ff

⁹ Ibid. Sid 50

¹⁰ <http://www.forsvarsmakten.se/Global/Myndighetswebbplatsen/4-Om-myndigheten/Vara-varderingar/FM-uppforandekoder.pdf> 2014-04-10

¹¹ <http://www.kunskapsguiden.se/ebp/om-implementering/implementering/Sidor/default.aspx> 2014-05-02

¹² Ibid. 2014-05-02

Socialstyrelsen skriver på sin hemsida om *implementering* och nämner fyra faser i en implementeringsprocess. Dessa faser är; behovsinventering, införande, användande och vidmakthållande. Kort beskrivet förklarar dessa faser att man först inventerar behovet av nya metoder. När detta arbete är gjort måste man lägga resurser på att införa dessa metoder, genom övningar och utbildning. De sista två faserna handlar om att använda metoderna på det sätt som det var tänkt (att hitta kärnkomponenterna) och för att sedan kunna kalla metoden för implementerad krävs det att minst hälften av de professionella använder metoden i sitt vardagliga arbete.¹³

1.6 Forskningsläge

Försvarmaktens värdegrund i sig är ett resultat från konsultföretaget Bikupans forskningsprojekt "Värderingar som styrmedel", ett projekt som pågick under 2004 – 2011 och omfattar bland annat 14000 sidor transkriberade djupintervjuer och mängder av medarbetarundersökningar i enkätform där svarsfrekvensen varit hög (80-90%).¹⁴ Resultatet av forskningsprojektet blev Försvarmaktens värdegrund, ÖRA (Öppenhet, Resultat, Ansvar), samt ett 18-punktsprogram med förslag på åtgärder för att stärka organisationen.¹⁵

Arbetet med införandet och implementeringen av Försvarmaktens värdegrund har väckt en hel del diskussion, inte minst på nätet. En del väl etablerade "Försvarmaktsbloggare" har ägnat arbete åt att kritisera både arbetet och värdegrunden i sig. Bloggaren Anders Ernström skriver på sin blogg *Morgonsur*¹⁶ att arbetet med Försvarmaktens värdegrund är "*Dyrt, tendentiöst och synnerligen hämmande för den interna debathöjden.*"¹⁷ Ernström menar att en värdegrund är någonting personligt och att man hämmar personalens integritet genom att säga att alla måste följa myndighetens gemensamma värdegrund. Han menar även att en "uppförandekod" hade varit att föredra som ett förhållningssätt på jobbet då detta lägger fokus på det personliga beteendet i motsatts till egna personliga värderingar.¹⁸

Kritik har kommit även från en granskning som juridiska staben och internrevisionen gjort om Bikupans arbete. I rapporten kan man läsa att de mest allvarliga fel som begåtts har bland annat varit att arbetet inte konkurrensutsattes när projektet drog igång 2004 och att hela affären genomsyras av bristande affärsmässighet. Bland annat behövde inte Bikupan lägga någon egen affärsrisk under projektet och det fanns inga tydliga ramar för arbetet, vilket ledde till att arbetet läts växa i omfattning, gällande både tid och pengar. Man har även kritiserat och ifrågasatt om Bikupans arbete kan anses

¹³ <http://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/omimplementering> 2014-05-02

¹⁴ Puranen. Sid 37

¹⁵ Ibid. Sid 171

¹⁶ <http://morgonsur.wordpress.com>

¹⁷ <http://morgonsur.wordpress.com/2009/11/29/om-vardegrunder-ii-forsvaret-och-bikupan/> 2014-05-02

¹⁸ Ibid. 2014-05-02

som forskning över huvud taget, då "Bikupan AB är ett vinstdrivande bolag på en konkurrensutsatt marknad"¹⁹.

I Puranens bok framgår det till viss del hur arbetet med att implementera värdegrunden i organisationen har gått, och skall gå till, men man nämner inga tydliga kopplingar till tidigare vedertagna organisationsteorier. Man kan även hitta vidare och mer djupgående information på Bikupans hemsida.²⁰

Tidigare uppsatser, skrivna vid FHS, som berör implementeringen av Försvarets värdegrund finns, men de har haft en annan inriktning. Fokus på dessa har legat på att undersöka huruvida värdegrunden kommit ut och blivit implementerad på förbanden och författarna har intervjuat officerare för att få en uppfattning hur de använder sig av värdegrunden i sitt dagliga arbete. En del av det som framkommit i dessa uppsatser är att värdegrunden inte alltid är det som styr verksamheten, utan att officerare tenderar att agera mer på "sunt förnuft".²¹ Detta tyder på att det har uppkommit problem under implementeringen av värdegrunden.

1.7 Källmaterial och källkritik

Det källmaterial som kommer att ligga till grund för denna studie är *Försvarets värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*²², skriven av Bi Puranen.

Den tidigare nämnda bokens trovärdighet bedöms som god, även om Puranen kan ha ett visst intresse av att hävda i sin bok att hennes arbete med framtagandet av Försvarets värdegrund varit mer lyckat än vad det verkligen var.²³ Alltså kan det finnas en viss tendens till att boken är vinklad till att ligga både på Försvarets och Bikupans till fördel. Skälet till varför denna bok ändå valdes är att det är den enda av sitt slag. Alla undersökningar som genomförts i arbetet med Försvarets värdegrund finns att hitta i boken, och de kan bedömas som riktiga och korrekt återgivna.

Försvarets myndighet har inget eget material som beskriver värdegrundsarbetet lika utförligt som det som är beskrivet i Puranens bok. Optimalt hade varit om det fanns en sådan källa, då man skulle kunna använda båda som underlag och jämföra informationen med varandra för att säkerställa att de stämmer överens med varandra.

¹⁹ <http://upphandling24.idg.se/2.1062/1.210917/internrevision-kritisk-till-forsvarsupphandling> 2014-05-02

²⁰ <http://www.bikupan.se/swedish/fm/fm.html> 2014-04-09

²¹ Bolin, Oskar *Från text till eldstöt – En fallstudie om hur Försvarets värdegrund tillämpas i praktiken*, (2013), FHS: Stockholm.

²² Puranen, Bi *Försvarets värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*, (2012), Stockholm: Bikupan

²³ Puranen är ansvarig på Bikupan, som i sin tur var ansvariga för forskningsprojekt "Värderingar som styrmedel".

För att finna viss information, främst angående kritik riktat mot Bikupans och Försvarsmaktens samarbete, har Internet varit nödvändigt att använda. Det finns inga tryckta källor som behandlar detta ämne, så därför har nyhets sajter och vissa bloggar använts för att försöka skapa en uppfattning om hur viss personal i myndigheten, men även utomstående, ser på arbetet som genomförts.

De Internetkällor som används för att samla in data och uttalanden om värdegrundsarbeten är främst Försvarsmaktens egen hemsida, men andra statliga myndigheters hemsidor har också använts. Informationen man kan hitta på dessa hemsidor är mest troligt framställt av personal på myndigheten själv, och informationen kan därför ibland tendera att framställas på ett partiskt sätt. Till exempel vill Försvarsmakten troligtvis framställa sitt arbete med värdegrunden som ett framgångsrikt projekt, och lämna ute detaljer om vilka problem som uppkommit under arbetets gång. Detta ses dock inte som ett problem, då jag alltid försöker jämföra informationen hämtad från dessa hemsidor med annat källmaterial.

2. TEORI

Den teori över förändringsarbete som kommer användas i detta arbete utgår som tidigare nämnt från Bolman och Deals bok *"Nya perspektiv på organisation och ledarskap"*. I denna bok tillämpar man fyra grundläggande teoretiska perspektiv på organisation och ledarskap. Författarna beskriver sina perspektiv från ett *strukturellt* perspektiv, ett *Human Resource*-perspektiv (HR-perspektiv), ett *politiskt* perspektiv och ett *symboliskt* perspektiv.²⁴

Det strukturella perspektivet beskriver hur man på bästa sätt organiserar och strukturerar grupper och arbetslag för att uppnå önskade resultat. HR-perspektivet belyser hur man kan anpassa en organisation efter mänskliga behov och genom detta påverka organisationers dynamik på ett positivt sätt. Det politiska perspektivet är mer en beskrivning hur man skall hantera makt och konflikter inom en organisation och det symboliska perspektivet förklarar hur man skapar en kultur genom ritualer, ceremonier och berättelser som ger en mening och en känsla av stolthet till det man arbetar med inom organisationen.

I och med att den här uppsatsen kommer att behandla ett förändringsarbete och införandet av nya idéer (FM värdegrund) i en organisation så kommer teorin grunda sig i de avsnitt av boken som främst behandlar dessa ämnen. Den teori som kommer att analyseras är en förändringsstrategi, ursprungligen framtagen av John Kotter, men som Bolman och Deal har kombinerat med sina fyra perspektiv för att ge en modell för hur en lyckad förändringsprocess kan gå till.²⁵ Denna teoretiska modell är intressant att använda sig av, då den ger en mycket omfattande bild om vad som krävs och vad som är lämpligt att göra i en organisation som befinner sig under förändring.

²⁴ Bolman & Deal. (Baksidan)

²⁵ Ibid. Sid 456ff

2.1 Förändringsstrategi

John Kotter är en forskare som har studerat förändringsarbeten i organisationer över hela världen, både lyckade och misslyckade, och har genom detta arbete tagit fram en del antaganden som går att finna i boken *The Heart of Change* (2002).²⁶ Både Kotter och Bolman och Deal menar att det grundläggande misstaget en organisation kan göra är att i för hög grad förlita sig på "datainsamling, analys, rapportsammanställning och presentationer" i ett förändringsarbete, och glömmer bort att se till och försöka fånga de "känslor som skapar motivation och engagemang för konstruktivt handlande".²⁷ Det Bolman och Deal menar här är att organisationer som uteslutande förlitar sig på förnuft och struktur (det strukturella perspektivet) misslyckas i sina försök till förändring. Man måste alltså även tillse att de "mjukare" perspektiven finns med i förändringsarbetet, då dessa helt klart har en betydande roll även de. Det är först när man nått en synergieffekt mellan de fyra perspektiven och förstått att det finns mer att ta hänsyn till än bara de synliga fakta som presenterats i undersökningar och dylikt som ett förändringsarbete kan lyckas och rotas i en organisation.²⁸

Genom sina studier har Kotter tagit fram åtta stadier som han identifierat som viktiga faktorer i exempel på lyckade förändringsprocesser. Stadierna ser ut som följande:

1. Att skapa en känsla av att förändringen är viktig och brådskar
2. Att sätta samman ett vägledande team som besitter de färdigheter, den trovärdighet, de kontakter och den formella makt som krävs för att arbetet ska kunna sätta igång
3. Att skapa en upplyftande vision och strategi
4. Att förmedla visionen och strategin med hjälp av ord, gärningar och symboler
5. Att röja hinder ur vägen och ge folk det inflytande som krävs för att de ska kunna dra arbetet framåt
6. Att skapa synliga bevis för att arbetet fortskrider genom snabba framsteg och delsegrar
7. Att hålla fast vid processen och vägra ge upp när man möter på motstånd
8. Att skapa och vårda en kultur som stödjer den framväxande nya ordningen.²⁹

Stadierna ska ses som en modell av en förändringsprocess som rör sig framåt över en lång tid, dock behöver det inte nödvändigtvis utvecklas på ett linjärt sätt. Stadierna brukar oftast överlappa varandra och ibland måste man ta ett steg tillbaka och gå tillbaka och omarbete ett tidigare stadie.³⁰

²⁶ Bolman & Deal. Sid 456

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid. Sid 457

³⁰ Ibid.

För att skapa mer förståelse för Kotters åtta stadier kommer de nu att sättas in i ett sammanhang tillsammans med Bolman och Deals fyra grundläggande perspektiv på organisation och ledarskap. Detta görs i ett led i att underlätta för operationaliseringen, vilket kommer att vara nästkommande avsnitt. Tabellen är hämtad från *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*³¹, men stämmer inte helt överens med upplägget man finner där. Bolman och Deal säger att tanken med deras tabell är att "[...]illustrera och ge förslag och inte att ge en uttömmande bild av förändringsarbetet. Varje situation och varje förändring är unik."³² Därför kommer man i denna tabell kunna hitta vissa förslag som ändrats något från det ursprungliga för att passa in till vad som Försvarmakten skulle kunnat ha som handlingsmöjligheter under de olika perspektiven. Innebörden i handlingsmöjligheterna kommer dock vara den samma.

³¹ Bolman & Deal. Sid 458

³² Ibid. Sid 459

Kotters förändringsstadium	Strukturellt perspektiv	HR-perspektiv	Politiskt perspektiv	Symboliskt perspektiv
1. Att skapa en känsla av att förändringen är viktig och brådskar		Få alla inom myndigheten att bidra till arbetet	Använd den hierarki som finns inom organisationen för att ta fram nyckelspelare	Berätta en övertygande historia
2. Att sätta samman ett vägledande team	Utveckla en samordningsstrategi	Låt teamet genomgå en teamuppbyggnadsprocess	Fyll teamet med trovärdiga och inflytelserika medlemmar	Låt en högre chef ingå i teamet
3. Att skapa en upplyftande vision och strategi	Utveckla en implementeringsplan		Skapa en dagordning för hur arbetet ska gå till	Formulera en hoppfull vision av framtiden, förankrad i organisationens historia
4. Att förmedla vision och strategi med hjälp av ord, gärningar och symboler	Skapa strukturer som främjar förändringsprocessen	Håll möten där medarbetarna får presentera hur långt de kommit	Bygg upp allianser för att oskadliggöra motståndare	Visa tydligt ledarskaps-engagemang; högste chef visar att hen är med i arbetet
5. Att röja hinder ur vägen och ge folk inflytande	Ändra eller ta bort strukturer som stödjer det gamla	Tillhandahåll utbildning, resurser och stöd för medarbetarna		Visa med handling att de som inte stödjer det nya inte är accepterade; avsked
6. Att skapa snabba framsteg	Planera för tidiga segrar		Investera resurser och makt för att säkerställa tidiga segrar	Fira och förmedla tidiga framstegstecken
7. Att vägra ge upp när man stöter på motstånd	Håll människor fokuserade på planen			Håll möten där man lyfter fram vikten av det nya
8. Att skapa en kultur som stödjer den nya ordningen	Anpassa strukturen efter den nya ordningen	Skapa bred delaktighet i arbetet med att utveckla en ny kultur; bjud in till diskussion		Ge uppmärksamhet till de som varit pionjärer för processen; visa öppet hur arbetet gått till

2.2 Operationalisering

För att kunna bryta ned innehållet i Bikupans arbete med Försvarens värdegrund och kunna sätta den information vi får genom att läsa *Försvarens Värdegrund – att styra med kunskap om organisationen* i kontrast till den förändringsstrategi som studerats, krävs det att en operationalisering av materialet genomförs. Operationalisering betyder att man knyter samman den teoretiska och den empiriska nivån.³³ Det som kommer ske är att vissa värdeord kommer att identifieras inom förändringsstrategin och det blir sedan de som ligger till grund för att se om och hur Bikupan och Försvarens arbetade med detta när man genomförde implementeringen av värdegrunden. Värdeorden kommer att bygga på de förändringsstadier, framtagna av John Kotter, som tidigare presenterats, sammanslagna med de fyra perspektiven som Bolman och Deal beskriver och de lyder: *Viktigt och brådskande, Vägledande team och upplyftande vision, Förmedla visionen med ord, gärningar och symboler, Röja hinder ur vägen för att skapa snabba framsteg* samt *Vägra ge upp och skapa en hållbar miljö*. En uppfattning om hur ett korrekt implementeringsarbete borde se ut kommer att bildas genom att lyfta fram kärnan i tabellen och ta ut det som är mest relevant för denna studie. Alltså kommer inte tabellen i sin ursprungliga form lägga grunden till denna uppfattning, utan det som faktiskt menas med det som beskrivs i den. Ett exempel till detta kan vara stadie nr. 5, där Kotter skriver "Att röja hinder ur vägen och ge folk inflytande". Meningen i sig är inte det intressanta, men när man lyfter in de fyra perspektiven och skapar sig en bredare förståelse av innebörden blir det mer begripligt och förståelsen vidgas. Meningen betyder alltså att de som är motstridiga till det nya ska få sparken, och helst på ett sådant sätt att alla andra medarbetare förstår att hen får sparken just som påföljd för att hen inte vill ta till sig de nya idéerna. Vidare betyder stadie nr. 5 att det måste finnas utrymme i organisationen till utbildning i det nya, så att alla förstår vad det är som skall göras. Medarbetare skall kunna påverka arbetets gång med egna tankar och skall få stöd i sitt vardagliga arbete för att föra det nya framåt i rätt riktning.

För att studien skall bli mer tydlig och för att skapa en djupare förståelse för värdegrundsarbetet kommer det inte bara beskrivas om man kan finna värdeorden i Bikupan och Försvarens arbete, utan i vilken utsträckning man kan finna dem. Syftet med detta är att se om man kan finna ett mönster som tyder på att man lagt mer kraft på vissa områden under implementeringen av värdegrunden, och kanske lagt ner mindre energi på områden som i teorin är minst lika viktiga för att ett arbete skall lyckas. Skalan som kommer användas går från *kan inte hittas i arbetets gång* till *hittas i stor utsträckning i arbetets gång*. Där emellan kommer variabeln *kan delvis hittas i arbetets gång* att användas.

³³ Ekengren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas *Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats*, (2006), Lund: Studentlitteratur. Sid 80

2.2.1 Viktigt och brådskande

Har Försvarsmakten visat med ord och handling, att arbete med att implementera en värdegrund i myndigheten varit av största vikt och att det var något som behövdes göras skyndsamt? Fick alla inom organisationen vara delaktiga i arbetet med värdegrunden och fick den som ville vara med och bidra med egna idéer? Detta är exempel på frågeställningar som kommer leda fram till svaret om man fick arbetet med implementeringen av värdegrunden att framstå som viktigt och brådskande. I denna del är det även intressant att studera i vilken utsträckning man använde sig av den redan rådande maktbas och hierarki som finns i Försvarsmakten till att skapa känslan av att arbetet var av största betydelse.

2.2.2 Vägledande team och upplyftande vision

Denna punkt är en sammanslagning av Kotters stadium nr. 2 och 3. Beslutet av att slå ihop dessa två har tagits för att man kan skönja en stark koppling mellan dem. Det vägledande teamets uppgift blir delvis att skapa denna upplyftande vision och en strategi för hur man skall gå tillväga med implementeringsarbetet. Det är även de nyckelpersoner i teamet som måste komma fram till en implementeringsplan om hur arbetet skall gå till. Frågor som hör hemma till denna rubrik är frågor som; hur är teamet sammansatt? Finns det förtroende för personerna som ingår i teamet; ingår en högre chef i teamet? Har man inom teamet tagit fram en dagordning och formulerat en i organisationens historia och kultur passande vision för hur det slutgiltiga arbetet skall se ut?

2.2.3 Förmedla visionen med ord, gärningar och symboler

För att en förändringsprocess skall lyckas krävs det att alla, som på något sätt är med i förändringen, visar hur de arbetar med visionen. Viktigast är att de som sitter i ledningsskiktet visar att de är med i arbetet och att de är engagerade i sitt arbete. Detta skapar ett symboliskt värde för övriga i organisationen, och gör så att fler sätter sig in i det som skall förändras. I detta stadium är det viktigt att man skapar en struktur som stödjer förändringsprocessen, och i detta fall implementeringen av Försvarsmaktens värdegrund. Denna struktur skall främja att man håller möten där medarbetarna fortlöpande får information om arbetet och att medarbetarna själva får förmedla återkoppling hur deras arbete med implementeringen går. Visade ledningen i Försvarsmakten det engagemang som krävs och lät man medarbetarna i myndigheten ta del av visionen genom mer än bara broschyrer och annat tryckmaterial?

2.2.4 Röja hinder ur vägen för att skapa snabba framsteg

Skall man lyckas med att implementera en värdegrund i en myndighet som Försvarsmakten, bör man tillse att de personer som inte är med och stödjer det nya tillhandahåller utbildning och stöd. Detta för att försöka förmedla att det är en ny dagordning som gäller, och att det inte finns plats för det gamla. Hela idén med en värdegrund är att alla skall stå på samma utgångspunkt i sina värderingar. Därför är det viktigt att man ändrar eller tar bort de strukturer och personer som stödjer det gamla. Tecken på tidiga framsteg är nyttigt, då det visar att arbetet inte står stilla utan att man hela tiden kommer framåt mot målet. Att få bort det gamla för att bana vägen för det nya kan ses som ett snabbt framsteg

och därför blir stadium nr. 5 och 6 sammanslaget. Det som blir intressant att studera här är om man ändrade några strukturer, för att de skulle vara mer anpassade till det nya förhållningssättet. Gav man under omstruktureringen möjlighet till stöd och utbildning till de som var motståndare av det nya? Sade man upp personal som vägrade förhålla sig till förändringen?

2.2.5 Vägra ge upp och skapa en hållbar kultur

Under en förändringsprocess så stor som Försvarsmaktens omstrukturering och implementering av värdegrunden är det naturligt att man stöter på motgångar. Det som är viktigt här är att inte ge upp, utan att fortsätta få folk att vara fokuserade på planen. Man kan till exempel hålla möten där man lyfter fram vikten av att fortsätta med förändringsprocessen, även om det för tillfället går långsamt. När man börjar se slutet på en förändringsprocess är det av yttersta vikt att man låter det nya rota sig i organisationen. Man måste anpassa strukturen efter det nya och skapa en bred delaktighet bland de anställda med att låta den nya kulturen styra, i alla skikt på alla plan. Det är nu det är som viktigast att visa vart man har kommit. Ett bra sätt för detta är att lyfta fram de personer som varit mest drivande i arbetet och låta dem berätta hur man gått tillväga och vart man står idag. Kan man hitta dessa två viktiga stadier i Försvarsmaktens och Bikupans arbete med värdegrunden fram till 2009, då det mesta av arbetet ansågs färdigt? Har strukturerna och kulturen i Försvarsmakten skiftat efter arbetet med implementeringen av värdegrunden?

2.3 Metod

2.3.1 Metodval

Inom ramen för uppsatsen finns det utrymme att använda en rad olika metoder för att komma fram till svaret på frågeställningarna som ställs.³⁴

För att kunna besvara frågeställningarna som denna uppsats syftar till kommer en kvalitativ textanalys, med grund i de värdeord som tidigare formulerats, att genomföras med syfte att analysera innehållet i Bi Puranens bok *Försvarsmaktens värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*. Detta arbete kommer sedan att sättas i kontrast med de stadier som Kotter anser vara väsentliga för att lyckas med ett förändringsarbete.

En kvalitativ textanalys är en metod som hjälper forskaren att analysera själva innehållet av en text och komma fram till innebörden av det som egentligen skrivs. För att underlätta arbetet med en kvalitativ textanalys, som annars kan vara mycket komplicerad, kan man tänka att det finns två avsikter med analysen:

³⁴ Ett metodval som skulle kunna vara relevant, men som valts bort, är att genomföra intervjuer med de personer som var ledande i arbetet med Försvarsmaktens värdegrund. De personerna har mest relevant fakta om arbetet och hur man gick tillväga, och skulle på så sätt kunna besvara större delen av det uppsatsen syftar till. Denna metod valdes bort då en intervjustudie innehållande intervjuunderlag med bland annat före detta ÖB Håkan Syrén, Bikupans företrädare Bi Puranen samt representanter från de fackliga organisationerna (ATO) ansågs vara allt för komplicerad att få till, då studien enbart är på C-uppsatsnivå.

- Att komprimera, systematisera och ordna datamaterialet så att det blir analyserbart.
- Att utveckla tolkningar av och perspektiv på den information som finns i datamaterialet.³⁵

Att börja med systematiseringen är en förutsättning för förståelsen av texten, och det är först efter att man har kodat och kategoriserat textinnehållet (som är en del av systematiseringen) som man gradvis kan börja tolka det som skrivits.³⁶

I denna uppsats har jag valt att kategorisera innehållet i Puranens bok, genom att dela in de beskrivningar som finns i boken om Försvarmaktens och Bikupans värdegrundsarbete, och sedan tematisera dem efter de stadier som Kotter anser är väsentliga under ett förändringsarbete. Stadierna och värdeorden är de samma, det vill säga;

- Viktigt och brådskande
- Vägledande team och upplyftande vision
- Förmedla visionen med ord, gärningar och symboler
- Röja hinder ur vägen för att skapa snabba framsteg
- Vägra ge upp och skapa en hållbar kultur

Stadierna syftar till att tydliggöra vad som skedde i olika skeden av värdegrundsarbetet. De delas upp från det att man tog initiativet att införa en värdegrund i myndigheten och det första arbetet påbörjades, vidare till att man på bred front genomförde medarbetarundersökningar och intervjuer för att leda processen framåt, och tillslut till ett slutstadium där man kan skåda vad som faktiskt genomförts och vad resultatet av Bikupans arbete blev. Efter det att Puranens bok blivit tematiserad på detta sätt kommer innehållet att analyseras med hjälp av Kotters teori om förändringsarbeten och de värdeord som är framtagna. Punkterna 2.2.1 till 2.2.5 som är beskrivna i teoriavsnittet, på sidan 14-15, kommer att bli själva verktyget för denna kodning. På så sätt blir min operationalisering en del av metoden. Till exempel så kommer Puranens beskrivning över hur man påbörjade arbetet med Försvarmaktens värdegrund att jämföras med Kotters stadium "Viktigt och brådskande". Förmedlade de personer som var initiativtagande och ledande i värdegrundsarbetet, att detta var någonting som Försvarmakten som myndighet verkligen behövde och att det var av yttersta vikt att man införde detta omgående?

2.3.2 Validitet och reliabilitet

Val av källa till underlaget blev ett självklart val då Bi Puranens bok, *Försvarmaktens värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*, är den enda boken som beskriver Försvarmaktens värdegrundsarbete från ax till limpa. Det som går att diskutera är om Kotters teori om förändringsarbeten är den som lämpar sig bäst till denna uppsats. Valet av just Kotters teori togs för att

³⁵ Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, (2003), Malmö: Liber. Sid 106

³⁶ Ibid.

den beskrivs som en teori som tagits fram efter många års studier av förändringsarbeten, i många olika sorters organisationer och företag.³⁷ I och med att teorin inte bygger på och inriktar sig på något specifikt fall, utan är en allmän modell över förändringsarbeten, anser jag att den går att tillämpa på fallet med Försvarmaktens värdegrundsarbete. Validiteten i studien uppskattas därför som god.

I och med att jag har dragit egna slutsatser när jag jämfört Kotters teori med det arbete som beskrivs i Puranens bok kan reliabiliteten påverkas något. Hade någon annan gjort exakt samma studie och använt sig av samma teori tror jag dock att resultatet skulle blivit snarlikt. Tanken med Kotters stadier är att man skall kunna skåda dem i alla former av förändringsarbeten, och detta stärker tesen om att studien kommer bli snarlik oavsett vem som gör den. Hade man använt sig av en annan teori om förändringsarbeten skulle resultatet dock kunna slå annorlunda. Mer om detta under rubriken "Förslag till fortsatt forskning".

3. UNDERSÖKNING

Detta avsnitt kommer att undersöka de fem stadier som tidigare är beskrivna. Det som är viktigt att poängtera är att stadierna inte skall ses som vattentäta skott, utan att de i mångt och mycket flyter ihop med varandra. Det är inte alltid så att ett stadium avslutas och ett annat påbörjas, utan flera stadier kan pågå samtidigt. I vissa fall är det även viktigt att gå tillbaka till ett stadium för att omarbete detta.

För att disponera undersökningen på ett lättöverskådligt sätt, kommer varje stadium följas av en analys.

3.1 Viktigt och brådskande

Inför Försvarsbeslutet 2004 var oron stor hos många anställda inom Försvarmakten. Förra Försvarsbeslutet som togs (2000) ledde till att många förband lades ner på mycket kort tid, och man fruktade att denna förbandsnedläggning skulle fortsätta. Oron att förlora jobbet eller att tvingas flytta med hela sin familj till en annan arbetsort för att kunna fortsätta jobba spreds och började bli ett stort problem för Försvarmakten som myndighet.³⁸ Detta gjorde så att en partsammansatt grupp bildades, bestående av försvarmaktsledningen och samtliga fackföreningar; Försvarsförbundet, Officersförbundet, SACO Försvaret och SEKO Försvaret. Deras uppgift var i första hand att komma fram till problematikens kärna; komma på ett sätt som gav utrymme att både stötta de oroliga medarbetarna och samtidigt hitta åtgärder som skulle leda till en positiv förändring av Försvarmakten. Efter ett antal möten kom man fram till att det inte fanns en gemensam värdegrund för

³⁷ Bolman & Deal. Sid 456

³⁸ Puranen. Sid 20

organisationen, och enades om att det var just en sådan som skulle utvecklas och förankras hos medarbetarna.³⁹

För att arbetet med att ta fram en gemensam värdegrund skulle vara fruktbart att göra bestämde sig den partsammansatta gruppen att arbetet måste bli grundligt genomfört, att det måste vila på en vetenskaplig grund och att det skulle göras som ett forskningsuppdrag. Man bestämde att forskningsföretaget Bikupan skulle få uppgiften att genomföra detta arbete, då de hade kunskaper sedan tidigare av liknande forskningsuppdrag (värdegrundsarbeten för bl. a Vattenfall och Vägverket). Försvarsmaktsledningen tillsammans med utvecklingsgruppen beslutade att Bikupan skulle göra "en begränsad studie för att ta tempen på organisationen"⁴⁰. Denna studie blev ett omfattande frågeformulär, innehållandes slutna frågor⁴¹, som syftade till att få grepp om vilka frågor som det i ett eventuellt fortsatt arbete skulle vara intressant att fokusera på. Formuläret skickades ut till ett urval anställda vid olika förband tillhörandes olika personalgrupper.⁴²

Efter denna "baslinjemätning", som enbart bistod Försvarsmakten med kvantitativ data, bestämdes det att en blandning av kvalitativa- och kvantitativa data skulle lägga grunden för värdegrundsarbetet. Utöver detta bestämdes att Försvarsmaktens egna handläggare i personalfrågor ute på förbanden skulle utbildas i intervjutekniker för att sedan, tillsammans med personal ur Bikupan, djupintervjua ett urval av de anställda och på så sätt få en ytterligare bredd i sitt arbete. Genom att välja denna methodsammanslagning för informationsinsamling och grund till analys för värdegrundsarbetet menar Puranen att Försvarsmakten la ambitionsnivån högt och menar att detta visar på att projektet inte bara var något som snabbt skulle bli klart och sedan glömmas bort. Vidare menar Puranen att beslutet om arbetets breda omfattning var djupt förankrat hos både försvarsmaktsledningen och i de fackliga organisationerna.⁴³

Att försöka få alla medarbetare i Försvarsmakten (nära 20 000 personer) att gå åt samma håll och i samma takt mot den nya verklighet, där invasionsförsvaret skrotades och ett insatsförsvaret var ett faktum, var ett mycket svårt jobb. Ansiktet utåt för arbetet blev Överbefälhavare Håkan Syrén som tidigt i värdegrundsprocessen insåg vilket jobb som låg framför de som var ledande i projektet. Citatet nedan är hämtat från Syréns bok "*Vägen framåt*" som behandlar vikten av att man gemensamt inom Försvarsmakten arbetar för att förändringen skall leda framåt till något bättre.

³⁹ Puranen. Sid 21

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ *Slutna frågor: En fråga som endast har ett visst antal svarsalternativ. Till exempel; Ja eller Nej frågor.*

⁴² Puranen. Sid 21

⁴³ Ibid. Sid 22

”En gemensam värdegrund med rätt fokus på uppgiften är av stor betydelse för att vi ska kunna lösa de uppgifter vi har framför oss. Därför krävs engagemang och vilja i hela organisationen. Hur tänker vi? Vad står vi för? Vilken är vår kultur?”

Håkan Syrén, Överbefälhavare 2004 – 2009⁴⁴

3.1.1 Analys

Att någonting var tvunget att göras för att stärka Försvarsmakten som organisation och myndighet var tydligt. Oron bland de anställda var mycket stor och nedskärningar och förbandsnedläggningar leder till en känsla av hopplöshet. När dåvarande ÖB Håkan Syrén och de fackliga organisationerna kom fram till att en värdegrund var något som verkligen kunde ena Försvarsmakten och lugna ner den stämning som rådde, började man snabbt därefter jobba med just detta.

Om man börjar med att betrakta stadiet ”Viktigt och brådskande” ur ett HR-perspektiv, där den viktigaste beståndsdelen är att få alla inom myndigheten att bidra till arbetet kan man till viss del se att detta skedde. Baslinjemätningen som var ett första skede i värdegrundsprocessen, efter det att Försvarsmakten och Bikupan påbörjat sitt samarbete, skickades ut till alla förband runt om i organisationen. Dock var det inte alla medarbetare som fick vara med i denna undersökning, utan bara ett visst antal människor. Svaren på de frågorna som ställdes skulle förmedla medarbetarnas uppfattning om myndigheten, och även ge svar på vad som Försvarsmakten behövde jobba med i ett fortsatt värdegrundsarbete. Detta påvisar enligt mig att Bikupan och Försvarsmakten inte från början hade en tydlig agenda om hur värdegrunden skulle formuleras, utan man lät medarbetarna avgöra med hjälp av de svar som kom in. Dock tror jag att arbetet skulle uppfattas som ännu mer medarbetarstyrt om frågorna som ställdes i baslinjemätningen var av en öppen karaktär istället för slutna.

Det politiska perspektivet, med utgångspunkt att använda den redan befintliga hierarkin inom Försvarsmakten för att skapa en maktbas att stå på, anser jag efterlevdes. Att dåvarande ÖB Håkan Syrén tog på sig ledarrollen för värdegrundsarbetet visar klart och tydligt att det var något viktigt som skulle ske. Att man sedan utbildade de på förbanden ansvariga personalcheferna visar också på att man använde sig utav den hierarki som finns. Det man skulle kunna ha gjort för att öka den känsla av att värdegrundsarbetet var viktigt och brådskande, var att även förbandscheferna på tidigt stadie blev involverade och drivande i processen. Detta tycks ej vara fallet.

De kriterierna inom det symboliska perspektivet i detta stadie anser jag vara uppfyllt. Håkan Syrén gick tidigt ut med sin bok *”Vägen framåt”*, i vilken han förklarade att detta arbete var något som alla hade nytta av. I citatet, tidigare återgivet, menar jag att Syrén formulerar sig på ett mycket övertygande sätt. Att han använder sig av ord som *stor betydelse* och att *engagemang och vilja* är av

⁴⁴ Puranen. Sid 26

yttersta vikt, tyder på att han är övertygad om att arbetet måste genomföras. Detta leder till att han även kan övertyga andra inom myndigheten, då hans befattning innefattar ett mycket stort symboliskt värde.

3.2 Vägledande team och upplyftande vision

Håkan Syrén var inte bara en av dem som tog initiativet till att en gemensam värdegrund skulle skapas och implementeras i Försvarsmakten, utan var i inledningsfasen även den person som fattade de nödvändiga beslut som var tvungna att tas (vad gäller bland annat finansiering och personal till projektet). I början på värdegrundsprojektet gav han sig ut till samtliga förband runt om i landet, i syfte att motivera till varför en gemensam värdegrund är så viktigt. En del i sin rundresa var att ge samtliga förbandschefer en stafettpinne, på vilken det stod att läsa:

- Fortsätta kunskapsbyggande
- Genomföra förändringsarbetet
- Leva våra värden⁴⁵

Efter det att baslinjemätningen genomfördes 2004 fick Bikupan och Försvarsmakten klart för sig att projektet "Värderingar som styrmedel" skulle bli ett omfattande projekt som skulle kräva mycket tid och personal. Under vintern 2005 utbildades stöd- och kontaktpersoner ute på alla förband, vilka skulle se till att mätningar och intervjuer kopplade till värdegrundsarbetet skulle genomföras lokalt. Detta ledde till att ca 700 personer, vilka var ute i förbandsverkligheten, direkt blev knutna till projektet.⁴⁶ Parallellt med detta reste Bikupans personal runt om i landet och besökte förband för att själva genomföra intervjuer, presentera resultaten i de redan genomförda undersökningarna och för att de skulle få en personlig kunskap om arbetsvillkoren och möjliga åtgärder på de problem som hade dokumenterats. Tillsammans med Bikupans personal reste en frilansfotograf som filmade mötena på förbanden. Dessa filmer lades efter hand ut på Försvarsmaktens intranät och "blev på så sätt en del av värdegrundsarbetet, av processen"⁴⁷.

3.2.1 Analys

Den inre kärnan i det vägledande teamet för värdegrundsarbetet, kan man säga bestod av ÖB Håkan Syrén samt representanter från de olika fackförbunden (Officersförbundet, SACO Försvar, SEKO Försvar och Försvarsförbundet). Utöver denna grupp människor så tillkom även Bikupans personal, samt de över 700 anställda stöd- och kontaktpersoner som utbildades för att kunna genomföra intervjuer och mätningar ute på förbanden. Teamet blev med andra ord mycket stort.

⁴⁵ Puranen. Sid 30

⁴⁶ Ibid. Sid 34

⁴⁷ Ibid.

Det strukturella perspektivet i denna del av Kotters förändringsstadier visar att det är viktigt att utveckla en samordningsstrategi, samt att utveckla en implementeringsplan. I min undersökning kan jag inte finna att något sådant arbete gjordes, utan man lät helt enkelt arbetet fortlöpa och växa i en takt som man inte redan från början hade enats om. Detta anser jag tyda på att man från början av arbetet inte var helt klar i vad man ville att det man gjorde skulle resultera i. Visionen som presenterades, bland annat med hjälp av den stafettpinne som delades ut till förbandscheferna, var av väldigt allmän karaktär. Det är inte helt lätt att förstå vad som menas med "Fortsatt kunskapsbyggande, genomföra förändringsarbetet och leva våra värden".

HR-perspektivet påbjuder att det vägledande teamet skall genomgå en teamuppbyggnadsprocess, något som till viss del går att finna i arbetet. De fackliga representanterna tillsammans med Håkan Syrén verkar ha jobbat väldigt nära varandra från starten av förändringsarbetet, och när man sedan tog in de övriga medarbetarna som skulle företräda värdegrundsprocessen tillsåg man att de blev utbildade i vad som skulle göras.

Att man fyllde teamet med trovärdiga och inflytelserika personer, som är en del av det politiska perspektivet säger att man skall, kan man till viss del se att man gjort. I och med att ÖB, som är Försvarmaktens yttersta chef, var den person som blev ansikte utåt för värdegrundsarbetet uppfyller det även det symboliska perspektivet, där det är viktigt att en högre chef ingår. Även de fackliga representanterna anser jag kan räknas som trovärdiga och inflytelserika personer, då de är valda att representera övriga anställda inom myndigheten.

Det man kan sakna i detta stadie är en tydlig dagordning om hur arbetet skulle se ut och en hoppfull vision som är förankrad i organisationens historia. Att organisationen funnits i flera hundra år och har en mycket speciell historia, där till exempel kvinnor inte var välkomna att jobba förrän de sista decennierna, kan vara faktorer som påverkar detta. Det är inte lätt att finna en vision för en värdegrund som bygger på allas lika värden som är förankrad i en sådan historia. Även kulturen inom Försvarmakten är mycket komplex, och skiljer sig mycket mellan försvarsgrenarna och förbanden, vilket gör det svårt att förmedla en vision som passar alla inom den nästan 20 000 personer stora organisationen.

3.3 Förmedla visionen med ord, gärningar och symboler

Ungefär samtidigt som man började med intervjuerna med medarbetarna inom myndigheten framförde Håkan Syrén för första gången det credo han formulerat; *ÖRA, Öppenhet, Resultat, Ansvar*. Detta möttes till en början av viss skepsis hos medarbetarna. Tankarna kretsade kring frågor som; Hur skall vi kunna vara öppna, när vi jobbar med hemligheter? Och; Vad menas med att vi ska kunna visa resultat, eller att ta ansvar? Puranen menar dock att det är genom liknande tankesätt som värdegrundsprocessen tar sitt avstamp.⁴⁸

⁴⁸ Puranen. Sid 34

I medarbetarundersökningarna deltog alla anställda på samtliga förband, skolor och centra, samt personal ur dåvarande utlandsstyrkan och Nordic Battle Group. Även i intervjustudierna deltog personal från hela Försvarsmakten.⁴⁹ Svarefrekvensen i intervjuerna och frågeformulären låg stadigt på mycket höga 87-89 %. All data som kom in bearbetades noggrant av flertalet statistiker, som för att få fram mest rättvisande resultat korstabulerade och frekvensbearbetade materialet på en mängd olika sätt. Alla resultat bröts ner till en sådan nivå att man kunde jämföra olika avdelningar med varandra. I med detta kunde fackrepresentanter och chefer få klara svar hur det stod till på just deras arbetsplats. På så sätt kunde man fortlöpande ta itu med de problem som uppdagades i undersökningarna, till exempel via arbetsplatsträffar (APT). Bikupans personal var ständigt på resande fot runt om på förbanden för att presentera och kommentera mätresultaten. Vid dessa presentationer visade man även med exempel hur andra förband tacklat liknande problem som fanns vid förbandet man besökte just då.⁵⁰

För att få en klar överblick om hur förbanden nådde de mål som Försvarsmaktsledningen och fackförbunden formulerat, utvecklades ett system bestående av färgkoder. Förbanden delades upp i lägena Grönt, Grått och Rött. Ett förband som blev tilldelat läge grönt visade att det förbandet nådde upp till målen, läge grått att man var på rätt väg och läge rött att man fortfarande hade områden man var tvungna att förbättra.⁵¹

2006 hade man kommit så långt i värdegrundsarbetet att man kunde urskilja tre olika grupper av förslag som kommit fram under intervjuerna och enkätundersökningarna. Grupperna fick namnen *Alexanderhugg*, *Kulturrevolution* och *Laissez-faire*.⁵²

Alexanderhugget, som namnet antyder, var den grupp som var för de mest drastiska omställningarna i Försvarsmakten. Några av de förslagen som skulle leda till en starkare myndighet kunde utläsas här var: outsourcing av FMLOG, färre "skrivbordsofficerare", avveckling av fullmaktssystemet, tidsbegränsade anställningar, obligatorisk utlandstjänstgöring, avveckling av värnpliktsystemet och färre civilanställda.⁵³ Många sade när man presenterade de tre grupperna att sådana här typer av Alexanderhugg inte kommer att bli aktuella i en myndighet som är politiskt styrd av riksdag och regering, och att sådana stora förändringar var knappast troligt genomförbara. Dock vet vi i dagsläget att det var just ett Alexanderhugg som genomfördes, och många av de förslagen som lades fram här är i dagens läge en realitet.

⁴⁹ Puranen. Sid 37

⁵⁰ Ibid. Sid 34

⁵¹ Ibid. Sid 35

⁵² Ibid. Sid 38

⁵³ Ibid.

Kulturrevolutionen, vilket var det andra scenariot, gick ut på att man skulle minska klyftan i organisationen mellan försvarsgrenarna och minska kulturgapet mellan civil och militär personal.⁵⁴

Laissez-faire innebar en fortsatt bantning av Försvarsmakten som organisation. Personer som identifierade myndigheten med denna grupp såg att utvecklingen skulle leda till fortsatt kulturgap mellan det civila och militära, mellan verksamhetsgrenar och mellan könen. Det skulle även leda till förlorat förtroende bland allmänheten och minskad måluppfyllelse och otillräcklig samhällelig leverans. Samtidigt uppfattades organisationen som mycket hierarkisk där "gasa-bromsa", "fort men fel" och "det berör inte mig" är uttryck som speglar ledningen.⁵⁵

3.3.1 Analys

Då jag i det tidigare stadiet argumenterade för att man inte fullt ut hade tagit fram någon vision med arbetet, förutom den att implementera en gemensam värdegrund för organisationen, är detta stadie något krångligt att analysera. Det man gjorde under arbetets gång var att fortlöpande göra undersökningar över hur långt förbanden hade kommit i sitt arbete med värdegrunden.

Om man börjar med att se på det strukturella perspektivet som menar att man måste skapa strukturer för att främja förändringsarbetet, kan man se att detta gjordes. Medarbetarna fick vid upprepade tillfällen genomgångar med Bikupans personal där man visade hur långt arbetet fortskridit. Under dessa möten fick även personalen själva på förbanden berätta vad de hade gjort för att fortskrida arbetet med implementeringen av värdegrunden, något som även HR-perspektivet tydliggör är viktigt för förändringsarbetet.

Går man vidare till det politiska perspektivet anser jag även här att man kan se att detta tagits i beaktande under detta stadie. Här är det viktigt att man bygger upp allianser för att oskadliggöra motståndarna till förändringen, vilket man gjorde genom att dela in förbanden i olika färgkoder. Blev ett förband rödmarkerat visste alla att det förbandet låg efter i sitt arbete med att implementera värdegrunden, och det tror jag inte att någon förbandschef ville att sitt förband skulle göra. Vidare anser jag att indelningen med olika grupper (Alexanderhugg, Kulturrevolution och Laissez-faire) även det var en del på vägen att förmedla hur långt man kommit i värdegrundsprocessen. Grupperingar av detta slag har ett symboliskt värde, i den mån att man lättare kan identifiera sig med andra och lättare få en överblick över hur långt man kommit.

Håkan Syrén's credo ÖRA: Öppenhet, Resultat, Ansvar visar på att man tagit hänsyn till det symboliska perspektivet. Här förmedlade man inte bara ett tydligt mantra för de anställda, utan det var ÖB själv som gjorde det. Även om vissa inom myndigheten till en början var skeptiska och inte riktigt förstod vad Syrén

⁵⁴ Puranen. Sid 38

⁵⁵ Ibid.

menade med dessa ord tror jag att de har fört processen framåt. Börjar man diskutera med sina kollegor vad högsta chefen egentligen menar med de här orden, tror jag, liksom Puranen, att det skapar ett tankesätt som främjar värdegrundsprocessen. Bara genom att gå i tankebanan över dessa ord gör man sig själv mer uppmärksam om det är någon som bryter mot innebörden i dessa ord.

3.4 Röja hinder ur vägen för att skapa snabba framsteg

Det är viktigt att nämna att värdegrundsarbetet inte sågs som något positivt av alla anställda inom Försvarsmakten. Till exempel kallades Bikupans enkätundersökningar för "åsiktsregistrering" på vissa håll i myndigheten. På ett förband talade förbandschefen om för sina anställda vad de skulle svara på frågorna⁵⁶, och på ett annat förband försökte förbandschefen framställa sina anställdas uppfattning av sig själv (som var direkt dålig) till det bättre genom att slå ihop resultaten med vad de tyckte om de andra cheferna på förbandet.⁵⁷

När man läser mellan raderna i det 18-punktsprogram som blev ett av resultaten av Bikupans forskning, finner man till stor del att de problem som verkar föreligga inom Försvarsmakten mestadels beror på hur själva organisationen är uppbyggd. Det man kan finna är att många ute på förbanden ser Högkvarteret (HKV) som en del av myndigheten där arbetet inte är förankrat i övriga organisationen. Detta beror ofta på att avstånden mellan HKV och förbanden upplevs som alldeles för långa, med tung byråkrati och hierarki emellan, och att HKV är uppbyggt som en väldigt administrativ verksamhet till skillnad från förbanden som mer är verkställande och konkreta.⁵⁸ Ett exempel som beskriver detta är en enhetschef på en flygflottilj som säger:

"[...]vi bjöd in Högkvarteret och vissa IT-människor. En av dem hade jobbat på Högkvarteret i minst två år och [...] hade aldrig satt sin fot på något förband överhuvudtaget. Man måste ut."⁵⁹

Förtroendet för HKV och jobbet som utförs där är dessutom väldigt lågt, om man jämför med förtroendet för sina närmsta chefer på det egna förbandet. 59 % av de tillfrågade svarade att man hade stort eller mycket stort förtroende för sin avdelningschef. Samma gällde när man frågade om förtroendet för dåvarande ÖB Håkan Syrén (57 % hade stort eller mycket stort förtroende). Om man sätter detta i kontrast med att enbart 29 % av de tillfrågade hade förtroende för Högkvarteret och 33 % hade förtroende för sin förbandschef, förstår man att det är någonting som inte stämmer inom organisationen.⁶⁰

⁵⁶ <http://wisemanswisdoms.blogspot.se/2009/11/hur-ar-det-med-vardegrunden.html> 2014-05-06

⁵⁷ Puranen. Sid 28

⁵⁸ Ibid. Sid 113

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid. Sid 97

En ytterligare motsättning för att nå "en gemensam värdegrund – EN Försvarsmakt"⁶¹, som var ett av Syréns uttalade mål med hela förändringsarbetet, är att majoriteten av de anställda ser på myndigheten som en organisation som består av flera försvarsgrenar, och inte som en enhetlig försvarsmakt. Dessutom anser nästan 90 % av de anställda att det finns stora eller rätt så stora kulturella skillnader mellan försvarsgrenarna.⁶² Med stora kulturskillnader och en känsla av avstånd mellan försvarsgrenarna tror jag att det är svårt att gemensamt känna att man har en gemensam värdegrund. Att alla delar ungefär samma uppfattning om hur man borde förhålla sig etiskt och moraliskt tror jag inte är omöjligt, men när armén, flygvapnet och flottan uppfattas på helt olika sätt är det svårt att nå känslan av samhörighet med varandra. Håkan Syrén försökte införa en gemensam logotyp för en gemensam Försvarsmakt, i syfte att symboliskt försöka minska gapen mellan de olika försvarsgrenarna. Detta möttes dock av ett väldigt motstånd, både från många anställda ute på förbanden men även från den svenske kungen och av statsheraldikern Henrik Klackenborg, och tillslut lades projektet ned. Detta kan tyckas märkligt, då 65 % av de tillfrågade ansåg att det är viktigt att påskynda utvecklingen av organisationen till en mer enhetlig Försvarsmakt.⁶³

3.4.1 Analys

Detta stadie är det som man minst kan finna någon förankring i när man studerar Bikupan och Försvarsmaktens värdegrundsarbete. Tydligast blir det när man studerar det strukturella perspektivet, som här beskriver vikten av att ändra eller ta bort gamla strukturer. Det går inte att finna någonstans i arbetet att så var fallet. Det som konstateras är att de strukturer som finns inte är förenliga med tanken *En gemensam värdegrund – EN Försvarsmakt*. Det finns stora kulturella och strukturella skillnader, både mellan försvarsgrenarna, men också mellan försvarsgrenarna och HKV. Att förtroendet för HKV är så pass lågt tror jag kan påverka implementeringen av värdegrunden negativt. I det 18-punktsprogram som Bikupan tog fram, med förslag på åtgärder för att stärka organisationen och värdegrundsimplementeringen, finns det att studera strukturella åtgärder som borde genomföras i syfte att minska avståndet mellan förband och HKV. Man kan dock inte finna någonstans i litteraturen som tyder på att de här förslagen genomförts, vilket jag tycker tyder på att man inte är villig att göra allt det som krävs för att implementeringen av en gemensam värdegrund skall lyckas.

Om man studerar HR-perspektivet är det klart att de som inte är med och stödjer det nya skall ges tillfälle för utbildning och stöd. Detta tycks inte heller återspegla det man kan finna i värdegrundsarbetet. Det som tydligast pekar på detta är de uttalanden man kan finna om att medarbetarundersökningarna är som åsiktsregistrering och att vissa förbandschefer säger åt sina underställda vad man ska svara på frågorna. Enligt mig visar detta på en brist av förståelse hos de anställda. Hade det varit tydligt vad värdegrundsprocessen syftade till

⁶¹ Puranen. Sid 28

⁶² Ibid. Sid 74

⁶³ Ibid. Sid 75

skulle kanske inte sådana uttalanden ske, utan det skulle mer vara tydligt att arbetet som genomfördes var menat för allas bästa och ett sätt att stärka organisationen. Även de uttalanden man kan finna i Bolins text, om att värdegrunden uppfattas som ett skämt bland annat, tyder på bristande förmedling och utbildning om vad värdegrundsprocessen egentligen syftade till.

Att man investerat resurser av både kapital och personal är tydligt. Arbetet kostade över 101 miljoner kronor att genomföra och man utbildade över 700 personer för att genomföra intervjuer och undersökningar. Detta är en del av det politiska perspektivet, som i detta stadie syftar till att säkerställa tidiga segrar. Som jag dock beskrivit tidigare anser jag att man inte hade något tydligt mål under processens gång, utan man lät arbetet växa med tidens gång. Detta gör det svårt att säkerställa tidiga segrar. Hade man haft ett tydligt slutmål, med delmål på vägen hade det varit lättare att få en klar bild över när man egentligen mötte framgång i arbetet.

Inte heller det symboliska perspektivet har kunnat påträffas i stor grad under denna del av arbetet. Det hade varit av symboliskt värde att tillexempel avskeda de personer som inte stöttade det nya. Detta har inte skett, vilket jag också kan förstå. Det är inte lätt att avskeda någon från Försvarmakten bara på grund av att den enskilde inte är med och stödjer införandet av en gemensam värdegrund, men det hade varit av symboliskt värde för övriga inom myndigheten. Hade man faktiskt röjt hinder ut vägen för att bana plats för det nya tror jag att fler hade accepterat värdegrunden, men kanske även tappat förtroende för sina chefer då arbetskamrater blir uppsagda. Att Håkan Syrén försökte införa en gemensam logotyp för hela Försvarmakten tyder på att han med hjälp av symbolik försökte minska avståndet mellan de olika delarna som finns inom myndigheten. Istället för att försöka överkomma detta hinder så gav man helt enkelt upp när man stötte på motstånd och skrotade idén. Detta är synd, för det tyder på att man låter den gamla strukturen och kulturen råda istället för att försöka motarbeta den. Jag tror att man får problem när viljan av att skapa något nytt hela tiden möter motstånd i det gamla och man inte gör någonting åt detta, speciellt ur ett symboliskt perspektiv.

3.5 Vägra ge upp och skapa en hållbar kultur

Mellan åren 2004 och 2009 som värdegrundsarbetet genomfördes uppdagades att Försvarmakten var en myndighet med stora kulturella skillnader, både mellan civil och militär personal, mellan försvarsgrenar och mellan förband och Högkvarteret.⁶⁴ Att dessa kulturskillnader försvunnit eller minskat under värdegrundsprocessen är mycket svårt att sia om. Som tidigare beskrivet i undersökningen, tyder mycket på att dessa kulturskillnader finns kvar. På grund av detta är det svårt att utvärdera detta stadium i Kotters modell över förändringsarbete. I och med att arbetet med att implementera en gemensam värdegrund tycks ha blivit ett väldigt stort projekt, som till stora delar inte var klart när Försvarmakten sade upp samarbetet med Bikupan 2009, kan man också hävda att detta stadium aldrig fick chansen att genomföras. När

⁶⁴ Puranen. Sid 66

samarbetet avbröts sade man från Försvarmaktens sida att det berodde på att man ville flytta fokus från det teoretiska arbetet som skett tillsammans med Bikupan till mer konkret handling.⁶⁵ Detta var kanske inte helt konstigt, då man på Försvarmaktens intranät 2008 hade genomfört en snabbundersökning bland de anställda om de ansåg att medarbetarundersökningarna lett till någon förändring. Svaret blev att 60 % inte ansåg att så var fallet.⁶⁶

Att man gav upp själva projektet med att implementera en värdegrund i Försvarmakten kan man inte säga. Dock kan man säga att man gav upp det arbete som man påbörjat med Bikupan. Varför man gjorde detta kan man bara spekulera i, men troligtvis för att projektet blivit kritiserat för att ha kostat alldeles för mycket och att resultaten inte blev som man tänkt sig. Puranen själv säger att Försvarmakten kastat 101 miljoner kronor i sjön, då man valde att avsluta värdegrundsarbetet innan man kunde presentera resultatet av det som Bikupan kommit fram till. "Jag ser en brist på logik", säger Puranen om Försvarmaktens beslut att avsluta samarbetet.⁶⁷

Att skapa en hållbar kultur utifrån det arbete som skedde under Bikupan och Försvarmaktens ledning mellan 2004 och 2009 anser jag vara mycket svårt, då det tycks som om man bara lyft fram den redan rådande kulturen inom myndigheten, och inte hur man skall ändra på den för att främja implementeringen av värdegrunden.

4. Avslutning

4.1 Sammanfattning och analys

Det som en gång hade börjat som ett initiativ av ÖB Håkan Syrén, där syftet var att få en uppfattning om hur de anställda såg på sin arbetsplats och sina chefer, hade växt till något mycket större. Alla enkätundersökningar och intervjustudier var genomförda och arbetet med att implementera värdegrunden fortlöpte (eller skulle fortlöpa) genom upprepande återkoppling till hur långt förbandet hade kommit i sitt arbete med att nå upp till målen. Samarbetet mellan Bikupan och Försvarmakten började lida mot sitt slut, och det var nu dags att presentera vad man kommit fram till.

Enkätundersökningarna hade resulterat i en mängd diagram och procentsatser över hur medarbetarna i myndigheten såg på en mängd olika frågor, allt ifrån hur man uppfattade kvinnor och mäns likheter och skillnader, till vilket förtroende man hade för Högkvarteret. Dessa diagram finns bland annat att återse på Bikupans hemsida⁶⁸ samt i Bi Puranens bok *Försvarmaktens värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*. Dessa resultat anser jag

⁶⁵ <http://upphandling24.idg.se/2.1062/1.194373/forsvaret-bryter-med-bikupan> 2014-05-15

⁶⁶ <http://www.expressen.se/nyheter/expressen-avslojar/sa-gjorde-ob-av-med-101-miljoner/> 2014-05-15

⁶⁷ <http://upphandling24.idg.se/2.1062/1.194373/forsvaret-bryter-med-bikupan> 2014-05-15

⁶⁸ <http://www.bikupan.se/swedish/starta/index.html> 2014-05-12

dock bara vara intressanta under en begränsad tidsperiod. Det är intressant för de som var initiativtagare till värdegrundsarbetet att se vad medarbetarna har för åsikter och värderingar redan från början, så att man efter det vet hur högt man ska lägga ribban för projektet och vilka områden man behöver förstärka upp. Efter det att arbetet var genomfört, menar jag, att dessa resultat enbart är en fingervisning över vilka värderingar medarbetarna hade innan det att en gemensam värdegrund var införd i organisationen.

De faktiska resultat som går att skåda idag är det som står på Försvarmaktens hemsida, under rubriken "Vår värdegrund"⁶⁹, samt ett 18-punktsprogram med förslag på åtgärder av en strukturell, principiell karaktär, över vad Försvarmakten skall göra i framtiden för att stärka värdegrunden i myndigheten.⁷⁰

"Försvarmaktens värdegrund utgår från demokratiska grundprinciper: alla människors lika värde, jämställdhet, att följa lagar och förordningar, att vara saklig i vår myndighetsutövning och att hushålla med resurser."⁷¹

Detta citat finner man på Försvarmaktens hemsida. Tillsammans med detta finner man även ledorden (Öppenhet, Resultat, Ansvar) som tidigare beskrivits i uppsatsen. Det som är intressant är att citatet, i mångt och mycket, liknar det av Arbetsgivarverket utgivna dokument som är döpt till "Gemensam värdegrund"⁷². I det kan man läsa att det finns en gemensam värdegrund för alla statligt anställda, vilken är byggd på sex olika principer:

- **Demokrati.** All offentlig makt utgår från folket.
- **Legalitet.** Den offentliga makten utövas under lagarna.
- **Objektivitet, saklighet och likabehandling.** Alla är lika inför lag. Myndigheter och domstolar ska behandla alla lika.
- **Fri åsiktsbildning.** Den svenska folkstyrningen bygger på fri åsiktsbildning.
- **Respekt.** Den offentliga makten ska utövas med respekt för människors frihet och lika värde.
- **Effektivitet och service.** Verksamheten skall bedrivas så billigt och med så hög kvalitet som möjligt med givna resurser.⁷³

Frågan blir då ifall detta är ett resultat av Bikupan och Försvarmaktens värdegrundsarbete, eller om det är direkt inspirerat av den redan befintliga gemensamma värdegrunden för statsanställda. Då citatet inte finns att skåda någonstans i det material utgivet av Bikupan som behandlar Försvarmaktens värdegrund, förutsätter jag att citatet inte har kommit från det värdegrundsarbete som tas upp i denna uppsats och därför måste utelämnas.

⁶⁹ <http://jobb.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/var-vardegrund/> 2014-05-12

⁷⁰ Puranen. Sid 171

⁷¹ <http://jobb.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/var-vardegrund/> 2014-05-12

⁷² <http://www.arbetsgivarverket.se/jobba-statligt/gemensam-vardegrund/> 2014-05-12

⁷³ Ibid. 2014-05-12

Det 18-punktsprogram som Bikupan tagit fram är av intresse att studera vidare. Som tidigare nämnt bygger punkterna nästan helt uteslutande på strukturella förslag, något som Kotter beskriver i sin teori är direkt dåligt i ett förändringsarbete.⁷⁴ Programmet bygger på de medarbetarundersökningar och de intervjuer som genomförts, där frågorna som ställdes var av både så kallade "mjuk" och "hård" karaktär. Mjuka frågor kan vara till exempel frågor som berör känslor och egna uppfattningar inom organisationen rörande jämställdhet och mångfald, medan hårda frågor tenderar att mer beröra punkter av det mer strukturella slaget. Ett exempel på en hård fråga man kan finna i undersökningen som Bikupan genomförde är *"Anser Du att Försvarsmakten ska delta i internationella oroshärdar?"*⁷⁵.

Av innehållet att döma i programmet så är Bikupans förslag till Försvarsmakten att fortsatt arbete inom organisationen, för att stärka värdegrunden, är av mycket stor vikt. Förslagen som ges är omfattande och kräver en mycket stor arbetsinsats av alla inom myndigheten, men även säkerhetspolitiskt och försvarspolitiskt, för att lyckas. En stor del av arbetet går ut på att skapa en mer tydlig bild över sitt eget arbete och att minska avstånden mellan förbanden, försvarsgrenarna och uppåt till Högkvarteret. Puranen beskriver bland annat att Försvarsmakten kännetecknas av en lojalitetsproblematik, som måste försvinna för att lyckas med implementeringen av värdegrunden.⁷⁶ Lojaliteten hos medarbetarna ligger främst i den nuvarande befattningen, vilket inte fungerar då värdegrunden strävar mot en större lojalitet gentemot övergripande verksamhetsmål. Åtgärden på detta problem blir således att man måste få bort de revirstrider, både mellan förband och mellan förband och Högkvarteret, som idag råder inom myndigheten. Lojaliteten skall mynna ut i en synergieffekt mellan de övergripande verksamhetsmålen och den egna verksamheten och samverkan skall genomsyra organisationen istället för att motarbeta varandra.⁷⁷

Jag har inte för avsikt att presentera alla 18 punkter i denna uppsats, utan har mer bidragit till en överblick av själva kärninnehållet man kan finna. Vill man studera dem närmare så kan man göra det i Puranens bok, kapitel 11.⁷⁸

Mitt syfte med uppsatsen har varit att studera hur Försvarsmakten och Bikupan gick tillväga under sitt arbete med att ta fram och implementera Försvarsmaktens värdegrund, mellan åren 2004 till 2009. Detta genom att sätta arbetet i jämförelse med John Kotters teorier över ett lyckat förändringsarbete. Två frågeställningar har genomsyrat arbetet; en som syftar till att mer beskriva själva värdegrundsarbetet och vad man egentligen gjorde mellan 2004 och 2009, och en som syftar till att se vad man skulle kunna ha gjort bättre om man hade utgått ifrån Kotters teorier.

⁷⁴ Bolman & Deal. Sid 456

⁷⁵ Puranen. Sid 137

⁷⁶ Ibid. Sid 172

⁷⁷ Ibid. Sid 173

⁷⁸ Ibid. Sid 171

För att läsaren ska kunna få en djupare förståelse över Kotters förändringsteori, sattes denna in i fyra olika perspektiv över hur man kan studera en organisation. De fyra perspektiven är framtagna från ett strukturellt-, HR-, politiskt- och symboliskt synsätt vilka är beskrivna under teoriavsnittet.

Undersökningen visar på att vissa stadier i Kotters teori över lyckade förändringsarbeten går att finna i Bikupans och Försvarens värdegrundsarbete. Ett exempel på detta är att man lyckades förmedla hur viktigt det pågående arbetet var, samt att dåvarande ÖB Håkan Syrén var en av de drivande personerna genom arbetets gång. Detta kan ha medfört ett symboliskt värde i många avseenden. Dock framkommer vissa brister med värdegrundsarbetet inom Försvarens makten. En förklaring till varför arbetet inte fick samma utgång som det en gång var tänkt, är att man från början inte hade en tydlig agenda och slutmål. Man lät arbetet växa med tiden och kunde inte visa upp några tydliga resultat, och tillslut sades samarbetet mellan konsultföretaget Bikupan och Försvarens makten upp. En annan förklaring till varför arbetet inte kan anses helt lyckat i alla avseenden är att strukturen i Försvarens makten lever kvar i det gamla. Även efter omstruktureringar och förbandsnedläggningar lever den gamla kulturen kvar inom organisationen, vilket gör det svårt att införa nya idéer. Avståndet mellan Högkvarteret och förbanden har även det lyfts fram i undersökningen, som en faktor till varför en gemensam värdegrund för hela myndigheten är mycket svårt att implementera.

4.2 Förslag till fortsatt forskning

Projektet "Värderingar som styrmedel" är idag avslutat och samarbetet mellan Försvarens makten och Bikupan är uppsagt. Försvarens makten fortsätter dock värdegrundsarbetet, fast med en ny strategi. Något som hade varit intressant att studera vidare är hur man valde att gå tillväga med implementeringen av en gemensam värdegrund för organisationen efter 2009 då denna studie har sitt avslut. Kan man märka några tydliga skillnader i sitt tillvägagångssätt och sitt arbete med värdegrunden, eller ser det ut ungefär på samma sätt?

Det hade även varit intressant att studera vidare Kotters teori över förändringsarbeten, med avstamp inom värdegrundsfrågor. En institution som hade varit lämplig att studera här är skolan, då man länge inom lärarkåren haft en värdegrund att stå på i sitt vardagliga arbete. Även en jämförelse mellan Försvarens makten och skolan, med hjälp av Kotters teori, kan vara värt att studera vidare. Vad skiljer de olika värdegrundsarbetena ifrån varandra, om man studerar dem utifrån Kotters förändringsstadier?

5. Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Bolin, Oskar *Från text till eldstöt – En fallstudie om hur Försvarens värdegrund tillämpas i praktiken*, (2013), FHS: Stockholm

Internetkällor

<http://www.arbetsgivarverket.se/jobba-statligt/gemensam-vardegrund/>
Hämtad: 2014-05-12

<http://www.bikupan.se/swedish/starta/index.html> Hämtad: 2014-05-12

<http://www.bikupan.se/swedish/fm/fm.html> Hämtad: 2014-04-09

<http://www.expressen.se/nyheter/expressen-avslojar/sa-gjorde-ob-av-med-101-miljoner/> Hämtad: 2014-05-15

<http://www.forsvarsmakten.se/Global/Myndighetswebbplatsen/4-Om-myndigheten/Vara-varderingar/FM-uppforandekoder.pdf> Hämtad: 2014-04-10

<http://jobb.forsvarsmakten.se/sv/om-forsvarsmakten/var-vardegrund/>
Hämtad: 2014-05-12

<http://www.kunskapsguiden.se/ebp/om-implementering/implementering/Sidor/default.aspx> Hämtad: 2014-05-02

<http://morgonsur.wordpress.com/2009/11/29/om-vardegrunder-ii-forsvaret-och-bikupan/> Hämtad: 2014-05-02

<http://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/omimplementering>
Hämtad: 2014-05-02

http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/rimligt-att-vardegrunden-kostar-101-miljoner_1802969.svd Hämtad: 2014-04-09

<http://upphandling24.idg.se/2.1062/1.210917/internrevision-kritisk-till-forsvarsupphandling> Hämtad: 2014-05-02

<http://upphandling24.idg.se/2.1062/1.194373/forsvaret-bryter-med-bikupan>
Hämtad: 2014-05-15

<http://wisemanswisdoms.blogspot.se/2009/11/hur-ar-det-med-vardegrunden.html> Hämtad: 2014-05-06

Tryckta källor

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, (2012), Lund: Studentlitteratur

Ekengren, Ann-Marie & Hinnfors, Jonas *Uppsatshandbok – Hur du lyckas med din uppsats*, (2006), Lund: Studentlitteratur.

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, (2003), Malmö: Liber

Puranen, Bi *Försvarsmaktens värdegrund – att styra med kunskap om organisationen*, (2012), Stockholm: Bikupan