



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Mj Jim Stalpe		HSU16-18/HSU 9:2
<b>Handledare</b>		<b>Antal ord:</b> 13823
Arash Heydarian Pashakhanlou	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
		2HU067
<b>ATT TÄNKA NYTT OCH PRÖVA NYA IDÉER INOM FÖRSVARSMAKTEN</b>		
<b>Sammanfattning:</b>		
<p>Den militära kulturen definieras i hög grad av en stark hierarki och behov av kontroll. Dessa är ideal och värderingar som konkurrerar med innovationsbenägenhet. Tänkande i nya banor begränsas ofta av en uppsättning vedertagna övertygelser som strikt upprätthålls. Metoder och tillvägagångssätt riskerar att bli förutsägbara när organisationer inte är innovativa och anpassar sig efter förändrade förutsättningar.</p>		
<p>Denna studie syftar till att skapa förståelse för antaganden och värderingar som begränsar utveckling och tänkande i nya banor. Studien använder en historisk tillbakablick, observationer av den svenska Försvarsmaktens (FM) kommunikation och gruppdiskussioner för att spåra antaganden och värderingar som påverkar innovationsbenägenhet.</p>		
<p>Studiens resultat visar att kontroll och stabilitet är viktiga drivkrafter inom FM:s kultur. Det finns en kultur som innebär att erfarenhet ges högt förtroende samt en obenägenhet att ta risker, vilket hämmar kritiskt tänkande och utvecklande av nya beteenden. Det finns även en differens mellan antagna värderingar i styrande dokument och rådande grundläggande antaganden.</p>		
<b>Nyckelord:</b>		
Militär kultur, innovationer, organisationskultur, Competing Values Framework, värdegrund		

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>3</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.2 SYFTE.....	4
1.3 FORSKNINGSFRÅGA .....	5
1.4 DISPOSITION .....	5
1.5 TIDIGARE FORSKNING .....	5
1.6 MATERIAL OCH AVGRÄNSNINGAR .....	8
1.7 BEGREPPSANVÄNDNING .....	9
<b>2. TEORI.....</b>	<b>12</b>
2.1 ORGANISATIONSKULTUR .....	12
2.2 INNOVATIONSBENÄGNA KULTURER .....	13
<b>3. METOD.....</b>	<b>19</b>
3.1 ÖVERGRIPANDE TILLVÄGAGÅNGSÄTT .....	19
3.2 BESKRIVNING AV METOD .....	19
3.3 RELIABILITET OCH VALIDITET .....	22
<b>4. OPERATIONALISERING .....</b>	<b>23</b>
4.1 FÖRSTÄRKNING AV DEN TEORETISKA RAMEN .....	23
4.2 UNDERLAG TILL GRUPPDISKUSSIONER .....	24
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>25</b>
5.1 HISTORISK TILLBAKABLICK .....	25
5.2 OBSERVATIONER.....	27
5.3 GRUPPDISKUSSIONER .....	33
<b>6. SLUTSATSER OCH DISKUSSION.....</b>	<b>41</b>
6.1 SLUTSATSER .....	41
6.2 DISKUSSION .....	42
6.3 EN KRITISK VÄRDERING OCH FORTSATT FORSKNING.....	44
<b>7. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING.....</b>	<b>45</b>
7.1 LITTERATUR .....	45
7.2 RAPPORTER, ARTIKLAR, ANDRA KÄLLOR .....	47
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	47
7.4 INTERVJUER.....	48
7.5 PRESSKLIPP .....	48

## 1. Inledning

Den militära kulturen med dess seder, bruk, förståelse för krigets natur och antaganden har växt fram över århundraden. Kulturen fyller ett syfte för att få verksamheten att fungera och den skapar intern och extern legitimitet samt gemensamma angreppssätt för att hantera problem. Den kan ses som smörjmedel för att organisationen skall kunna fokusera på att lösa problem istället för att diskutera hur problem skall lösas. En gemensam kultur är en förutsättning för att underställda skall kunna handla i chefens anda, en grundförutsättning för att uppdragstaktik skall fungera. Den militära kulturen generaliseras ofta till att definieras av hög grad av sammanhållning, stark hierarki och behov av kontroll (Caforio, 2006).

Militär strävan efter likformighet, hierarki, konkurrensfrämjande och emfas på lydnad är kulturella värden som i många fall konkurrerar med en innovationsinriktad kultur (Cameron & Quinn, 2006; Škerlavaj, Song, & Lee, 2010). Detta kan vara en del av orsakerna till den obenägenhet till förändringar som finns i svenska Försvarsmakten (FM), vilka konstateras i den stora värdegrundsstudien genomförd 2004-2009 (Puranen, 2010).

Edgar H. Schein<sup>1</sup> anser att det är helt avgörande att uppfatta begränsningarna med sin egen kultur för att kunna utveckla förändringsbenägenheten i organisationen (2004, 2017). Schein menar att vi genom att se en organisation genom *kulturlinser* kan få en djupare förståelse vad som påverkar grupper och organisationer. Vissa forskare anser till och med att den militära kulturen är en av de viktigaste faktorerna att studera för att avgöra hur effektiv en militär styrka är i att förbereda sig inför framtidens krig (Murray, 1999).

Denna uppsats avser att studera FM:s organisationskultur med stöd av observationer och gruppdiskussioner för att öka förståelsen hur denna kan begränsa innovationsbenägenhet och prövande av nya idéer. Detta genom att studera FM:s organisationskultur i förhållande till innovationer.

---

<sup>1</sup> E. H. Schein tidigare professor vid MIT Sloan School of Management, var en av pionjärerna inom organisationskultur och är en av de mest citerade forskarna i ämnet.

## 1.1 Problemformulering

Nationellt försvar och totalförsvar är åter i fokus. Det finns risk att FM söker lösningar på dagens och morgondagens problem med metoder från förr. Det finns en fara i att FM finner trygghet i det som fungerade tidigare istället för att utforska nya lösningar som är anpassade till rådande förutsättningar. Officerarnas gemensamma bakgrund i form av utbildning och erfarenheter skapar ett likatänkande. I en försvarsmakt med begränsade resurser är det viktigt att agerandet inte är stereotyp och förutsägbart. Meir Finkel betonar i sin bok *On Flexibility* vikten av flexibilitet och att våga pröva nya metoder (2011). Ett förutsägbart agerande kommer innebära svårigheter att tillämpa krigföringsprincipen överraskning. Principen om överraskning är en viktig del i all krigföring. Även om den inte är en garanti för seger så bidrar den tveklöst till att öka möjligheterna (Widén & Ångström, 2004). David Rowland påstår till och med att sannolikheten att vinna en strid med mekaniserade förband där motståndaren blir överraskad är så hög som 75 procent. (Rowland citerad i Storr, 2009). Överraskning och förmågan att pröva nya beteenden relaterar till varandra. En begränsad militär organisation som Sveriges har inte råd att vara förutsägbar, att agera nytt och oväntat kan var en av de kraftfullaste styrkemultiplikatorerna.

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i hypotesen att militära organisationer är konservativa och har svårigheter i att ta till sig förändringar. I en utredning om FMs kultur som genomfördes 2004-2009 med stöd av forskningsgruppen Bikupan (som en del av värdegrundsarbetet) konstateras att det finns en obenägenhet till förändringar i FM (Puranen, 2010). Studien gör gällande att denna beror på ett stort avstånd mellan beslutande instans och de som ska utföra arbetet. Studien lyfter också fram att det finns en kultur i FM att order inte skall ifrågasättas vilket hämmar kritisk granskning (Puranen, 2010).<sup>2</sup> Denna konservatism är särskilt framträdande när dessa förändringar ifrågasätter grundläggande antaganden om krigföring (Smith, 2005; Hill, 2017; Caforio, 2006; Murray, 1999).

## 1.2 Syfte

Uppsatsen avser att beskriva hur militär kultur kan begränsa förmågan att ta till sig nya idéer med stöd av teorier om innovativa kulturer. Om vi förstår hur den militära kulturen i FM utmanas av förändringar kan vi också bättre hitta metoder för att hantera motstånd mot nya idéer (Hill, 2015).

---

<sup>2</sup> Studien berörs mer under forskningsöversikten.

### 1.3 Forskningsfråga

Forskningsfrågorna bygger på hypotesen att den militära kulturen begränsar FM:s förmåga att vara innovationsbenägen (Smith, 2005; Hill, 2017; Caforio, 2006; Murray, 1999).

Övergripande forskningsfråga

Hur påverkar den militära kulturen, i FM, dess innovationsbenägenhet?

Den övergripande frågan besvaras genom att svara på två delfrågor.

- Hur uttrycks *antagna övertygelser och värderingar* som påverkar innovationsbenägenhet i FM:s kommunikation?
- Hur uttrycks *grundläggande antaganden* som påverkar innovationsbenägenhet i gruppdiskussioner med chefer i FM?

### 1.4 Disposition

Resterande delar av kapitel 1 ramar in det aktuella forskningsproblemet och ger en översikt av studier i ämnet, samt redogör för hur denna rapport tillämpar och tolkar aktuella begrepp.

Andra kapitlet redovisar uppsatsens teoretiska grund med teori om innovationsbenägna kulturer. I det tredje metodkapitlet förklaras hur studien kommer att genomföras. Motiv, kritik och underlag till val av metod för studiens genomförande diskuteras. I det fjärde kapitlet operationaliseras teorin om innovationsbenägna kulturer. Det femte kapitlet redovisar analysen av det empiriska underlaget. I det sjätte och avslutande kapitlet presenteras studiens resultat och förslag på vidare studier i det aktuella ämnet ges.

### 1.5 Tidigare forskning

Forskningsöversikten fokuserar på forskning avseende militär kultur med koppling till förändringsbenägenhet och innovationer. Militär forskning är framförallt inriktad på teknik, militärteori, doktriner och att förklara orsaker till seger eller förlust. Kulturell påverkan på förhållandet till innovation och kritiskt tänkande är ett relativt outforskat område (Murray, 1999; Hill, 2015). De studier som behandlar innovationsbenägenhet och militär kultur berör i huvudsak två områden; militär utveckling mellan de två världskrigen (Corum, 1992; Muth, 2011; Murray & Millet, 1996) eller amerikansk utveckling i modern tid (Hill, 2015; Builder, 1989). Det är främst amerikansk militär som forskar på hur det går att förändra den militära kulturen kring innovationsbenägenhet, men även det israeliska försvaret satsar mycket på att utveckla nya metoder

och är kanske de som kommit längst avseende tillämpning av kritisk tänkande (Finkel, 2011; Weizman, 2006).

Williamson Murray har genomfört omfattande studier av innovationer under mellankrigstiden och är medförfattare till boken *Military innovation in the interwar period* (Murray & Millet, 1996). Det är dock i artikeln 'Does military culture matter' från 1999 som Murray gör den tydligaste kopplingen mellan innovationsbenägenhet och militär kultur. Murray påvisar genom historiska exempel hur kultur har påverkat utvecklingen av stridskrafterna i USA. Murray liknar processen att förändra en kultur med att ändra riktning med en supertanker, det tar tid. Murray hävdar att det ofta krävs att ett förband förlorar i strid/krig för att kunna göra en större anpassning till de rådande förhållandena. Ju mindre en militär kultur uppvisar flexibilitet i fredstid, desto svårare kommer den att ha att anpassa sig till rådande förhållanden i nästa krig (Murray, 1999). En militär kultur som tillämpar kritiskt tänkande och främjar innovationer i fredstid kommer sannolikt vara bättre rustad för framtidens krig. Murrays slutsats är att USA behöver vara självkritiska för att förstå hur olik deras syn på omvärlden är mot de som kan tänkas vara deras nästa motståndare, annars riskerar de upprepa misstagen de begick under Vietnamkriget. Murray har en bred definition av militär kultur vilket gör att väldigt många faktorer kan tolkas in i begreppet.<sup>3</sup> Styrkorna i Murrays artikel är att han kontrasterar de olika kulturerna i den amerikanska armén, flyget och flottan mot varandra.

Andrew Hill är en amerikansk professor i organisationsteori som har undersökt faktorer som påverkar den amerikanska armén i förhållande till innovationer. Hill konstaterar i sin studie att militära kulturer tenderar att vara väldigt receptiva för att tillämpa beteenden som varit framgångsrika, men sämre att ta till sig nya beteenden som inte korrelerar med tidigare vedertagna sanningar (2015). En strikt hierarkisk organisation med brister avseende kritiskt granskande kan vara mycket effektiv i att ta till sig och implementera innovationer så länge som dessa inte kommer i konflikt med de värden och ideal som redan finns inom organisationen (Hill, 2015). För moderna militära styrkor är inte vetenskapliga eller tekniska problem den största utmaningen i framtiden, utan det är organisatoriska utmaningar. Hill skapar ett analytiskt verktyg för att förutse om militära innovationer kommer att bli framgångsrika eller misslyckade genom att belysa organisationen ur ett kulturellt perspektiv. Det vill säga om organisationen

---

<sup>3</sup> "Military culture represents the ethos and professional attributes, both in terms of experience and intellectual study, that contribute to a common core understanding of the nature of war within military organizations" (Murray, 1999, sidan 27)

kommer att lyckas implementera en innovation, eller åtminstone förutse att det kommer att ta lång tid. Hill beskriver hur den militära kulturen genomsyras av bilden av den ultimata kombattanten, och hur denna bild påverkar synen på innovationer och nytänkande. Hill anser att US Army har svårigheter att ta till sig förändringar som inte korrelerar med grundläggande antaganden, men är mycket anpassningsbara till förändringar som överensstämmer med dessa antaganden. Hill anser att militära organisationer behöver utvecklas främst genom att skapa incitament för innovationer utanför den vedertagna referensramen och att skapa karriärvägar för personal med varierande bakgrund för att främja oliktankande (2015).

I boken *Command culture* inriktar sig Jörg Muth (2011) specifikt på kulturen kring militär ledning och utbildning som genomsyrade den amerikanska och tyska armén under mellankrigstiden. Muth anser att de amerikanska arméofficerarna fick en utbildning som begränsade deras sinne och initiativförmåga. Han menar att den amerikanska befälskulturen begränsade kritiskt tänkande och saknade ett klimat som privilegierade avvikande idéer. Den tyska och amerikanska synen avseende befälsrollen skilde sig avsevärt. Enligt den amerikanska kulturen var befälen en del av ett stort maskineri, men i den tyska var det befälen som var hela kraftkällan eller strömbrytaren till maskinen (Muth, 2011). Muth menar att den amerikanska befälskulturen till del kan förklara bristen på djärvhet som genomsyrade den amerikanska officerskåren under andra världskriget samtidigt som den tyska kulturen var en förutsättning för utvecklandet av den så framgångsrika uppdragstaktiken. Muth menar att framstående amerikanska ledare under andra världskriget inte hade sin utbildning att tacka för framgångar och att det var den tyska kulturens förhållande till innovationsbenägenhet som ledde fram till de inledningsvis stora tyska framgångarna under andra världskriget (2011).

Eyal Weizman (2006) åskådliggör israeliska ambitioner med koppling till innovationer i sin artikel 'Walking through walls'. Här redogörs för hur den israeliska armén frångår koordinerade anfall till fördel för en svärmningstaktik och framrycker igenom väggar istället för på gatorna. Istället för traditionell militärteori stödjer de sig på teorier lånade från arkitektur (Weizman, 2006). Det israeliska premierandet, vikten av förmågan att ta till sig innovationer och inte fastna i gamla tankebanor belyses också i Finkels bok *On flexibility: Recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield* (2011). Boken belyser vikten av att vara anpassningsbar och att skapa en militär kultur som medger flexibilitet.

Forskning avseende den svenska militära kulturen i förhållande till innovationer är relativt begränsad. Den mest omfattande undersökningen av svenska förhållanden genomfördes med stöd av forskningsgruppen Bikupan och skrevs av Bi Puranen. Arbetet som beställdes av FM var en del i ett omfattande arbete med FMs värdegrund. Studien omfattade både en kvantitativ och en kvalitativ ansats. Det gjordes omfattande enkätundersökningar och intervjuer mellan åren 2004 och 2009. På frågan Anser du att FM är en beslutströg organisation? svarade hela 86 procent jakande. I studien skapades även en kulturmodell för FM (Puranen, 2010). Modellen förklarar att det är långa beslutsvägar mellan de hierarkiska (ledningen) och verksamhetsbaserade (förbanden) delarna av FM. Att det finns stor risk att beslut förvanskas eller hinner bli inaktuella innan de genomförs. Att det inom FM finns en kultur att order inte skall ifrågasättas. Order som inte gynnar organisationens effektivitet och syften kan därmed genomföras och implementeras utan att kritiskt ha granskats. Detta i kombination med de många nivåerna mellan FMs ledning och utförare leder till en ineffektiv organisation. Studien belyser även att det finns stora kulturella skillnader mellan de olika försvarsgrenarna och anställningskategorierna (civila och militära). FMs kultur, även om den är divergerande, särskiljer sig från civila kulturer. Den har likheter med andra kårmyndigheter, men särskiljer sig i mycket (Puranen, 2010).

Ingen tidigare forskning har med stöd av teori om innovativa organisationer analyserat hur den svenska militära kulturen påverkar dess innovationsbenägenhet.

## 1.6 Material och avgränsningar

Kulturer existerar på flera nivåer och även inom den militära organisationen kan flera olika kulturer till exempel för olika vapenslag och förband särskiljas. Denna studie avser inte att fokusera på olika subkulturer utan fokuserar på de gemensamma markörerna. I denna begränsade studie finns inte utrymme att tränga djupare in i underliggande kulturaspekter. Observationerna har ett makroperspektiv och fokuserar på de stora penseldragen.

Institutionella funktioner, som utvecklingsavdelningar och belöningssystem, ses främst som en produkt av den militära kulturen. Därför anses det mer intressant att undersöka de underliggande värderingarna som bygger upp FMs organisationskultur. De institutionella funktioner som påverkar innovationsbenägenhet är därmed inte i fokus.

Denna studie begränsas till att diskutera svenska Försvarsmaktens kulturella värden ur ett innovationsperspektiv. Studien avser inte att värdera i vilken omfattning dessa kulturella värden behövs utifrån andra perspektiv inom FM.

## 1.7 Begreppsanvändning

### *Innovationsbenägenhet*

Thomas Kuhns teori om den vetenskapliga revolutionen påpekar att alla vetenskapliga samfund praktiserar inom en uppsättning vedertagna övertygelser som strikt upprätthålls (Kuhn, 1996). Denna teori avser inte specifikt militära samfund, men dess budskap är tydligt. Innovationsbenägenhet relaterar till förmågan att utveckla och ta till sig nya idéer utanför denna uppsättning vedertagna övertygelser. De vedertagna övertygelserna kan jämföras med vad Schein beskriver som organisationskulturens "mönster av antaganden" (Schein, 2004, sidan 26). Innovationsbenägenhet är förmågan att utveckla och fånga upp de idéer utanför ramen som ofta uppfattas som kontroversiella och möter socialt motstånd. Figuren nedan visualiserar denna ram, hur idéer och innovationer ofta möter motstånd när de bryter rotade tankemönster. Hur innovationer utanför den vedertagna ramen ofta uppfattas som okonventionella, omtvistade, diskutabla och överraskande:



Figur 1 Visualisering av innovationer i förhållande till mönster av antaganden.

### *Organisationskultur*

I den svenska Försvarsmakten används inte begreppet organisationskultur utan istället används ordet värdegrund. FM definierar värdegrund enligt följande: "Värdegrunden blir på så vis de

*gemensamma värderingar som majoriteten av en grupp delar”* (Puranen, 2010, sidan 18). FMs definition av värdegrund har stora likheter med begreppet organisationskultur (eng. organizational culture) i internationell forskning. Ordet värdegrund har dock med anledning av dess användning som en del i ett förändringsarbete, kommit att förknippas med arbete mot kränkande särbehandling och diskriminering. Lite olyckligt då begreppet egentligen inrymmer så mycket mer.

Denna uppsats använder sig av Scheins (2004) definition av organisationskultur:

*A pattern of basic assumptions—invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration—that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems”* (Schein, 2004, sidan 17).<sup>4</sup>

Scheins (2004) definition uttrycker kulturens kärna som mönster av antaganden som har utvecklats över tid. Dessa sett i relation till hur gruppen förhåller sig till problem och tillämpar problemlösning. Den belyser även att de antaganden och lösningar som fungerat tillräckligt bra förmedlas till nya medlemmar. Definitionen är lämplig för en studie som fokuserar på att förstå vad som påverkar förmågan att lösa problem i FM. Schein delar in organisationskulturen i tre olika nivåer. Detta skapar en möjlighet att mer strukturerat analysera organisationers värderingar. Dessa nivåer utgörs av: *Artefakter, antagna övertygelser och värderingar* samt *grundläggande antaganden* (Schein, 2004; Schein & Schein, 2017).

### *Artefakter*

*Artefakter* utgörs av det synliga, till exempel uniformer, byggnader, symboler, organisationsstruktur och ceremonier. Ja, allt som går att se och ta på när vi observerar en organisation. Schein beskriver *artefakterna* som enkla att observera men svåra att tolka (Schein & Schein, 2017).

---

<sup>4</sup> Schein & Schein utvecklar denna definition i den femte upplagan av sin bok (2017). Den senare definitionen tillför inget nytt perspektiv, utan betonar endast det dynamiska perspektivet hur organisationskultur skapas och förändras över tid. Definitionen från 2004 är kortare och mer precis. Den anses därför passa denna studie bättre. De olika nivåerna av organisationskultur är oförändrade.

### *Antagna övertygelser och värderingar*

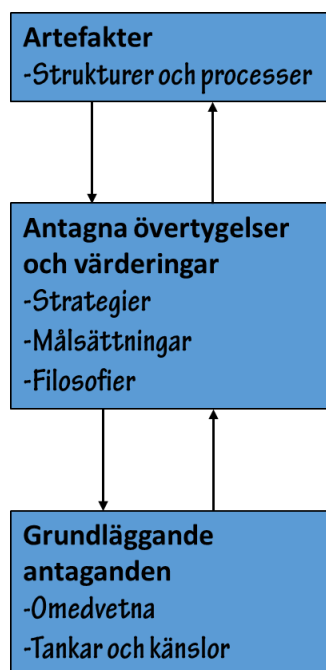
*Antagna övertygelser och värderingar* är organisationens strategier, doktriner, målsättningar, ideologier och filosofier. Dessa förmedlar en känsla av hur det borde vara i organisationen.

*Antagna övertygelser och värderingar* kan vara överensstämmande med *grundläggande antaganden*, medan andra bara är uttryck av vad som eftersträvas (Schein & Schein, 2017).

### *Grundläggande antaganden*

Dessa är uppfattningar om hur saker förhåller sig och fungerar som visat sig vara giltiga över tid och förmedlas i organisationen. Antaganden som blir tagna för givna och ofta glöms bort var de kommer ifrån. De blir omedvetna och utmanas inte (Schein & Schein, 2017). Det kan finnas en diskrepans mellan vad organisationen säger att den skall och strävar efter att vara och de egentliga antagandena som är rådande i organisationen (Schein & Schein, 2017). Det vill säga att *antagna övertygelser och värderingar* inte överensstämmer med *grundläggande antaganden*.

Scheins nivåer av organisationskultur visualiseras med figuren nedan:



Figur 2 Egen tolkning av Schein & Schein (2017, sidan 18).

## 2. Teori

### 2.1 Organisationskultur

Det förekommer många olika definitioner av organisationskultur. Vad forskarna är relativt överens om är att en kultur är socialt konstruerad och ett kollektivt fenomen. Kulturen kännetecknar större grupper och växer fram över tid, samt förmedlas via traditioner och vanor. Schein liknar kultur för en grupp människor med vad personlighet är för en individ (2004).

En organisationskultur fyller en viktig funktion genom att den likriktar och därmed skapar förutsättningar för samarbete och ömsesidig förståelse. *"Genom att människor interagerar och samverkar och ser mål, medel och relationer på ett likartat sätt kan organisationen fungera"* (Alvesson, 2013, sidan 116). Organisationskultur har således en positiv kraft genom att skapa gemensamma referensramar, sammanhållning, syn på vad som fungerar bra och dåligt och vilka värden som organisationen står för. I denna studie ses organisationskultur som ett smörjmedel för en organisation, vilket gör att den agerar kollektivt istället för divergerat baserat på enskilda individer. Det skapas en legitimitet för idéer och förhållningssätt inom organisationen, men även utåt genom att förenkla synen på organisationen. Likriktning kommer dock med ett pris för den *"tenderar att låsa fast människor vid vissa ideal och föreställningar"* (Alvesson, 2015, sidan 131). Det finns en risk att kulturen misskrediterar oliktankande, att den försöker stöpa alla individer i samma form och begränsa förmågan till självständigt tänkande och reflekterande. I dess mest extrema form benämns denna kulturella indoktrinering ofta som *groupthink* (eng.). En process där alla kritiska åsikter tystas ner och orsaker till misslyckanden söks utanför den egna organisationen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006).

Gemensamt för de mer framträdande och precisa definitionerna av organisationskultur är att de avser ett gemensamt förhållningssätt inom en viss grupp som bygger på gemensamma värderingar och ideal. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede och Michael Minkov beskriver organisationskultur som den *"kollektiva mentala programmeringen som särskiljer människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra"* (2010, sidan 22). Denna korta men precisa definition belyser antagandet om att kulturen inom en viss grupp måste särskiljas från andra grupper för att kunna definieras. Hofstedes et al.(2010) beskrivning påvisar också att kultur inte handlar om genetiskt ärvda egenskaper, utan värden som skapas genom en socialiseringsprocess och är ett socialt fenomen. Mats Alvesson och Yvonne Billings definition förstärker denna ståndpunkt,

men tillägger även tidsaspekten. *"We use the concept of culture to characterize a set of meanings, ideas and symbols that are shared by the members of a collective and that have evolved over time"* (Alvesson & Billing citerad i Caforio, 2006, sidan 228). Kulturer utvecklas över tid och anpassar sig successivt utifrån de krav som ställs på organisationen internt och externt. Kultur är således inget statiskt tillstånd, utan föränderligt. Om än trögrörliga och stabila.

Murray definierar den militära kulturen mer specifikt som *"... the ethos and professional attributes, both in terms of experience and intellectual study, that contribute to a common core understanding of the nature of war within military organizations"* (1999, sidan 27). Murray tillför då en specifik aspekt för den militära organisationskulturen; att den avser en grundläggande förståelse av krigets natur.

Schein utvidgar begreppet ytterligare genom att beskriva dess funktion för att hantera extern anpassning och intern integrering: *"developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration"* (Schein, 2004, sidan 17). Scheins (2004) definition uttrycker att kulturen förmedlar en gemensam uppfattning hur medlemmarna skall förhålla sig till problem. Det innebär att medlemmar i en stark kultur har en liknande uppfattning om hur problem skall hanteras.

Scheins (2004) definition inrymmer alla dessa aspekter av organisationskultur och formulerar dem på ett tydligt sätt. Den belyser även hur en organisationskultur skapas genom hur lösningar på problem som fungerat tillräckligt bra förs vidare inom organisationen. Att Schein dessutom kopplar sin definition till tre olika nivåer av organisationskultur gör den lämplig att använda i denna studie.

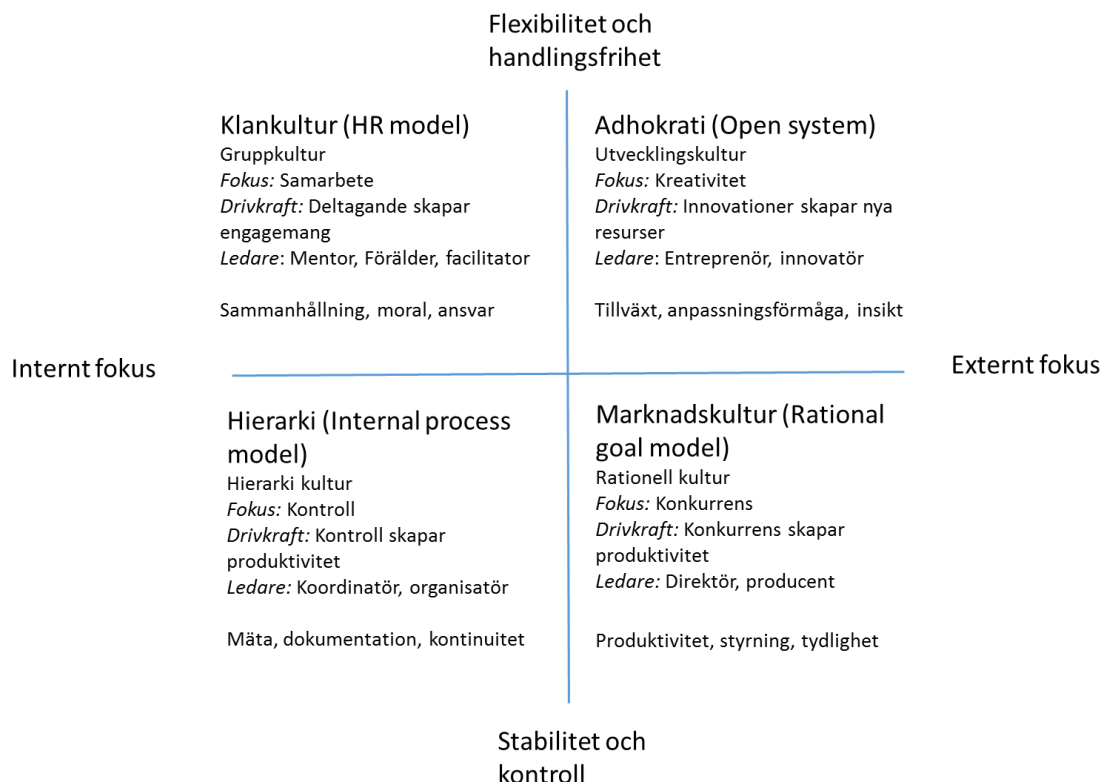
## 2.2 Innovationsbenägna kulturer

Innovationsbenägenhet i förhållande till organisationskultur är underlag för omfattande forskning. Ett flertal forskningsansatser har gjorts i att studera innovationsbenägna och framgångsrika företag. Resultat på indikatorer för innovationsbenägna kulturer härrör i huvudsak från tre huvudområden som brukar sammanfattas som öppna system (eng. open systems). Karaktäristiskt för dessa kulturer är att de genomsyras av flexibilitet, stöd för innovationer och reflektion (West & Richter, 2011). Med flexibilitet menas hur anpassningsbara och mottagliga organisationer är för nya förutsättningar. Stöd för innovationer handlar om organisationers inställning

till nya idéer och hur de lär sig av misstag. Reflektion refererar till kritisk tänkande och organisationsklimat som är öppna för kritiska processer (West & Richter, 2011).

### *Competing Values Framwork*

Competing Values Framwork (CVF) är en modell för att bedöma organisationers effektivitet i fyra olika aspekter. (Cameron & Quinn, 2006; Lavine, 2014; Kara & Zellmer-Bruhn, 2011; Škerlavaj, Song & Lee, 2010; West & Richter, 2011). Modellen är utvecklad från de tidigare teorierna *Open systems model*, *Internal process model*, *Human relation model* och *Rational goal model* (Kara & Zellmer-Bruhn, 2011). CVF identifierar fyra olika organisationskulturer utifrån två perspektiv: Flexibilitet i kontrast till stabilitet och kontroll, samt internt fokus och integration i kontrast till externt fokus och differentiering (se figur 3 nedan). De fyra organisationskulturer som kategoriseras är; klan-, adhokrati-, hierarkisk- och marknadskultur (Cameron & Quinn, 2006). Namnen på de olika kulturerna kan dock vara lite missledande. Verben som beskriver deras fokus ger en bättre bild av vad de innebär; samarbete, kreativitet, kontroll och konkurrens (eng. Collaborate, Create, Control and Compete) (Lavine, 2014).

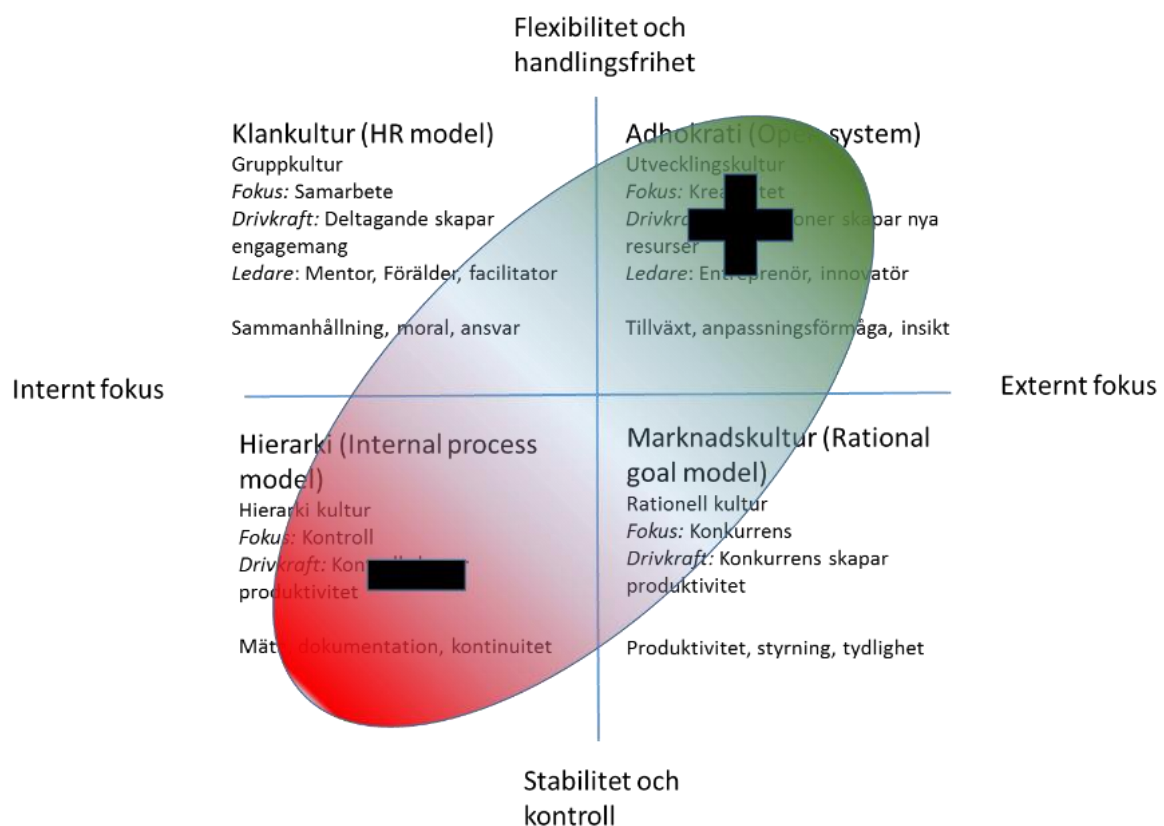


Figur 3 Egen sammanfattning av CVF modellen (Cameron & Quinn, 2006; Lavine, 2014; Kara & Zellmer-Bruhn, 2011; Škerlavaj, Song & Lee, 2010).

CVF bygger på antagandet att varje typ av kultur är ideal. Verkliga kulturer är alltid en kombination av kulturer, men vanligtvis är en dominerande (Škerlavaj, Song & Lee, 2010). En viktig parameter i teorin är att de olika kulturerna är i konkurrens med varandra. Kulturerna har alla sina fokus och fördelar respektive nackdelar. Denna spänning mellan ytterligheter lämpar sig för analyser och för att se hur kulturella värden kan motverka eller gynna organisationers målsättningar.

### *Kulturernas förhållande till innovationsbenägenhet*

Kulturerna i de fyra kvadranterna särskiljer sig mest från kulturen i den motsatta kvadranten. Klankulturen med flexibilitet och internt fokus skiljer sig mest gentemot marknadskulturen med sin stabilitet och externa fokus. Adhokratin med flexibilitet och externt fokus avviker mest från dess kontrahent den hierarkiska kulturen med stabilitet och internt fokus. I alla fyra kulturer finns styrkor och svagheter i förhållande till innovationsbenägenhet även om de mest framträdande styrkorna återfinns i adhokratin och de flest hämmande faktorerna i den hierarkiska kulturen (Cameron & Quinn, 2006). Detta samspel visualiseras med bilden nedan:



Figur 4 Grafisk bild på förhållandet till innovationsbenägenhet (Författarens egen).

### *Beskrivning av kulturerna*

Då denna studie fokuserar på spänningen mellan ytterligheterna kommer endast adhokratin och den hierarkiska kulturen att beskrivas närmare. I klan- och marknadskulturen återfinns värden som inte tydligt kan svara på frågan hur de förhåller sig till innovationsbenägenhet. Då Scheins definition relaterar till "*problems of external adaptation and internal integration*" (2004, sidan 17) blir det också tydligare att jämföra två ytterligheter i förhållandet mellan extern adaptation och intern integration.

### *Adhokrati- Utvecklingskultur*

Organisationer med en utvecklingskultur är fokuserade på flexibilitet och positionering i förhållande till externa förutsättningar. Tillväxt, resursförvärv, kreativitet och anpassningsförmåga är viktiga aspekter som mäts mot externa faktorer (Cameron & Quinn, 2006). Det finns en hängivenhet till att experimentera och utforska nya metoder och produkter. Organisationerna är mycket observanta på vad som händer i omgivningen och utvärderar kontinuerligt behovet av anpassning. När behov av anpassning uppstår är de snabba att utveckla metoder eller produkter (Cameron & Quinn, 2006). Ledare i dessa kulturer beskrivs som innovatörer, entreprenörer och inspiratörer (Lavine, 2014). Ledarna har ett symboliskt värde och beteenden som premieras är risktagning, kreativt tänkande, förhandla överenskommelser och presentera idéer (Lavine, 2014). Ett exempel som tas upp i många beskrivningar av dessa kulturer och dess ledare är företaget Apple med Steve Jobs som chef och grundare. Organisationer med denna kultur fokuserar på arbetsmetoder som interagerar med varandra mer än formell planering. Regler, procedurer, metoder och policys är inte prioriterade i dessa organisationer (Cameron & Quinn, 2006). Det finns emfas på individualism, risktagning och bedömningar av framtiden. En stor del av personalen i dessa organisationer är involverade i utveckling och forskning (Cameron & Quinn, 2006). En paradox och sårbarhet i utpräglade utvecklingskulturer är att entusiasmera förändring och anpassning kommer i konflikt med behov av kontroll och stabilitet (Lavine, 2014). Utvecklingskulturer saknar ofta visualiserade organisationsstrukturer, fasta befattningar och roller, samt fasta kontor och arbetsutrymmen (Cameron & Quinn, 2006).

### *Hierarki- Hierarkikultur*

Organisationer med en hierarkikultur är fokuserade på stabilitet och intern kontroll. Order, reglering, styrdokument, rutiner och arbetsbeskrivningar används för att skapa kontroll. Organisationen fokuserar framför allt på interna processer (Cameron & Quinn, 2006). Den här typen av organisationer inriktar sig på bekymmerfri verksamhet och effektivitet vilket skall åstadkommas genom formaliserade strukturer, regler och procedurer (Kara & Zellmer-Bruhn, 2011). Synen på ledare genomsyras av rollerna kontrollant och koordinator. Ledarskapsbeteenden som premieras är disciplin, hög prestanda, precisa målsättningar och projektledningsförmåga. Effektiva chefer ska vara pålitliga, samt vara goda koordinatörer och organisatörer (Cameron & Quinn, 2006). En paradox i utpräglade hierarkikulturer är behovet av anpassningsförmåga och externt stöd i förhållande till kontroll och stabilitet (Lavine, 2014). Karaktäristiskt för dessa organisationskulturer är att de kontrolleras vertikalt med fler nivåer. Stor vikt läggs vid planering och styrdokument i dessa organisationer (Kara & Zellmer-Bruhn, 2011). De drivs av omfattande byråkrati och bekräftande av auktoritet. Myndigheter, såsom militära organisationer, och stora industri företag tenderar ofta att domineras av hierarkikultur, men även företag som McDonalds tas upp som exempel (Cameron & Quinn, 2006).

### *Andra teorier och kritik*

Innovativa organisationskulturer har även studerats utifrån hur de hanterar misstag/felaktigheter. Dessa studier lyfter fram att innovationsbenägenheten stimuleras av tillåtande miljöer till misstag och organisationer som försöker lära sig av misstag snarare än att skuldbelägga. Individernas trygghet och mer specifikt deras psykiska säkerhet framhävs som starkt bidragande orsaker (Keith och Frese, 2011). Detta innebär att innovationer uppkommer mer sannolikt i ett klimat som stödjer nya initiativ och som belönar innovativa försök hellre än att straffa dem. Denna teori motsäger inte CVF utan snarare förstärker signifikansen för utvecklingskulturer.

Valet av teori motiveras ytterligare av en omfattande studie av koreanska företag. I denna undersökning sammanfördes indikatorer från teorier om lärande organisationer och innovativa kulturer. I studien applicerades sedan dessa indikatorer på CVF modellen. Det framträder då ett mönster som påvisar att positiva indikatorer för innovationsbenäget återfinns till största del i adhokratin, till mindre del klan- och marknadskulturen och minimalt i hierarkikulturen (Škerlavaj, Song & Lee, 2010).

Det finns en omfattande empiri bakom CVF. Den har ofta använts tillsammans med analysverktyget *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) för att analysera och utveckla företag och organisationer. Analysverktyget har använts på mer än 1000 företag (Cameron & Quinn, 2006). I denna uppsats skulle ett nyttjande av analysverktyget inte ge det djup som denna studie eftersträvar i hur FMs militära kulturer yttrar sig i relation till innovationsbenägenhet. Kritik mot CFV modellen är att hög värdering i en aspekt till exempel internt fokus inte behöver stå i kontrast till externt fokus, utan dessa kan råda i samspel med varandra i olika nivåer av organisationen (McDermott & Stock, 1999). Att olika subkulturer kompletterar varandra är något denna studie måste beakta i analysen av organisationskulturen. Det finns även kritik att organisationer i försök att prägla sin organisation mot en viss kultur istället skapar sårbarheter i andra kvadranter (Denison & Spritser citerad i Škerlavaj, Song & Lee, 2010). Detta anses inte begränsa validiteten i teorin för denna studie eftersom den tar sin utgångspunkt i de inneboende spänningarna mellan ytterligheterna.

## 3. Metod

### 3.1 Övergripande tillvägagångsätt

Denna uppsats använder en metod som är inspirerad av den *dialogiska kvalitativa kulturbedömningsprocessen*<sup>5</sup>. Metoden har utvecklats av Schein och är en metod som skapar förståelse för en organisationskultur genom fokuserade observationer i kombination med intervjuer, individuella eller i grupp (Schein & Schein, 2017). Den kvalitativa dialogen kombineras med ett teorikonsumerande angreppssätt för att svara på studiens forskningsfråga.

*”A culture assessment is of little value unless it is tied to some organizational problem or issue”* (Schein & Schein, 2017, sidan 315)

Organisationskulturer är oerhört komplexa och svåra att förstå. Det är därför viktigt att vid studier av organisationskulturer definiera en särskild aspekt eller problem i organisationen som skall analyseras (Schein & Schein, 2017). För att skapa denna fokusering och för att öka möjligheterna att hitta kulturella indikatorer som påverkar innovationsbenägenhet används teorin om Competing Value Framework (CVF). CVF skapar den lins genom vilken den militära kulturen studeras. Metoden som används är både observationer och gruppdiskussioner, detta för att belysa de olika nivåerna av organisationskultur. Då organisationskulturen formas av organisationens historia är det nödvändigt att inleda observationen med en kort historisk tillbakablick (Schein & Schein, 2017).

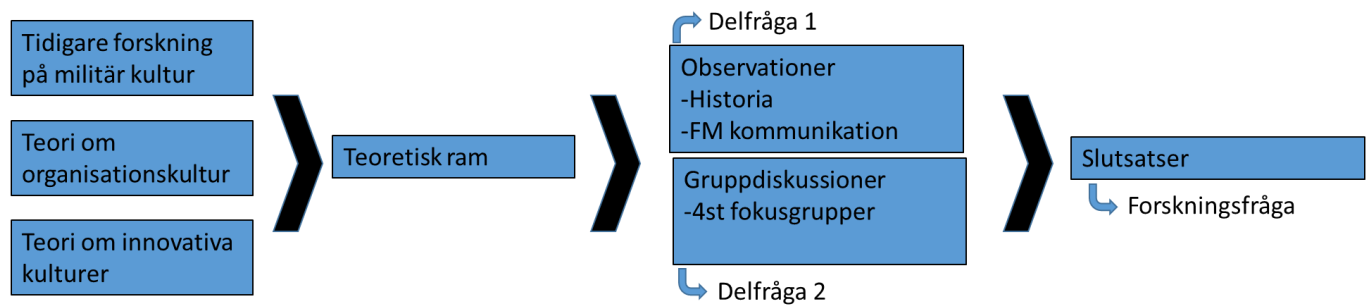
### 3.2 Beskrivning av metod

För att kunna analysera vilka *grundläggande antaganden* som påverkar innovationsbenägenhet måste även *antagna övertygelser och värderingar* förstås. För att skapa denna förståelse utnyttjas både observationer och gruppdiskussioner. Med en teoretisk ram bestående av tidigare forskning, teori om organisationskultur och innovativa kulturer genomförs både observationer och gruppdiskussioner. Observationerna görs utifrån strategier, målsättningar och policys som FM uttrycker i intern och extern kommunikation. Dessa ska ge ledtrådar om *antagna övertygelser och värderingar* som vägleder oss i sökandet av *grundläggande antaganden* under gruppdiskussionerna. Observationerna skall svara på den första delfrågan (Hur uttrycks an-

---

<sup>5</sup> *Dialogic qualitative culture assessment process* (eng.).

*tagna övertygelser och värderingar* som påverkar innovationsbenägenhet i FM's kommunikation?) och gruppdiskussionerna på den andra (Hur uttrycks *grundläggande antaganden* som påverkar innovationsbenägenhet i gruppdiskussioner med chefer i FM?). Utifrån svaren på frågorna så kan slutsatser som svarar på den övergripande forskningsfrågan dras (Hur påverkar den militära kulturen, i FM, dess innovationsbenägenhet?).



Figur 5 Uppsatsens metod (författarens egen).

### *Observationer → delfråga 1*

Observationerna utgörs av en kort historisk återblick samt hur FM kommunicerar *strategier, målsättningar och ideal* i interna och externa dokument. Militärstrategisk doktrin 2016, Vår militära profession och en rekryteringsannons utgör grund för observationerna. Val av dessa dokument för observationerna motiveras med att de är inriktnings- och styrdokument på den högsta nivån, samt att de är representativa för hela FM. Annonserna breddar främst observationen genom att den riktar sig ut från FM. Observationerna syftar till att skapa förståelse för organisationskulturens *antagna övertygelser och värderingar* och för att identifiera *grundläggande antaganden* under gruppdiskussionerna.

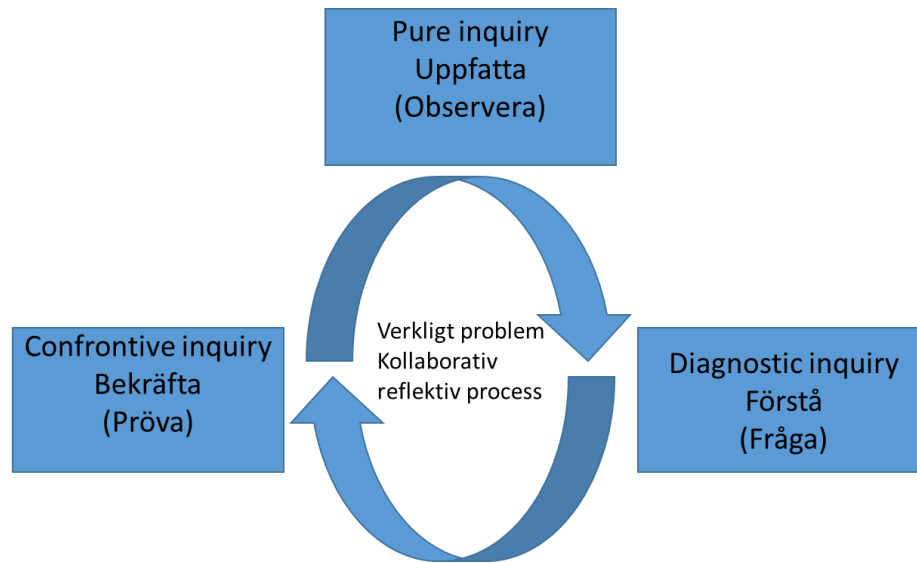
### *Gruppdiskussioner → delfråga 2*

*"Culture can be assessed by means of various individual and group interview process, with group interviews being by far the better method in terms of both validity and efficiency"* (Schein, 2004, sidan 361)

Gruppdiskussionerna i denna studie nyttjar en klinisk undersökningsmodell (eng. Clinical Research Model), CRM (Schein, 2004). Modellen är en utveckling av *Lewins action research* och anses vara lämplig för fallstudier där forskare tar en ansats att försöka hjälpa en organisation

(Coghlan, 2009). CRM utgör grunden för den *dialogiskt kvalitativa kulturbedömningsprocessen*. Modellen bygger på att medlemmar i organisationen som skall studeras, i detta fall FM, initieras i forskningsprocessen och frivilligt bidrar med data genom att de känner att de har något att tjäna på att bidra i studien. I detta fall insikter om vad som begränsar FM att vara innovationsbenägen. Vad som gör denna undersökningsmetod effektiv är att den skapar ett engagemang som bidrar till att intervjuobjekten öppnar upp sig och bidrar aktivt till studien. Metoden begränsas inte till information som kommer fram under intervjuer eller gruppdiskussioner utan kan kombineras med observationer av organisationen som belyser de organisatoriska kulturella aspekterna som studeras (Schein, 2004).

Gruppdiskussioner som vald metod motiveras med att dessa minskar intervjuarens styrande roll i förhållande till samtalsintervjuer och deltagarna kan komplettera varandras kommentarer och på så sätt bygga en rikare empiri. Negativa aspekter är att samtliga deltagare inte kommer till tals eller att de påverkar varandra. Detta kommer att motverkas med att sörja för ett öppet samtalsklimat och vara uppmärksam på att alla får ordet. Arbete med fokusgrupper anses också generellt ge en bredare belysning av det aktuella temat (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2012). Gruppdiskussioner som använder Scheins forskningmodell (CRM) bör effektivt kunna belysa den militära kulturen. Organisationskultur är kollektiv och belyses bättre i gruppdiskussioner än samtalsintervjuer med enskilda personer. (Schein & Schein, 2017). CRM använder en frågemetod liknande när en läkare eller psykolog samtalar med sin patient om symptom och behandling och har stora möjligheter att bidra till insikter och förklaringskraft speciellt vid studier av något så relativt abstrakt som organisationskultur (Coghlan, 2009). Samtalen i grupperna delades in i tre faser; ren, diagnostisk och konfrontativ utfrågning (eng. pure, diagnostic and confrontive inquiry) (Schein, 2004).



Figur 6 Clinical research model (Coghlan, 2009).

Totalt deltog 23 personer med representation från alla försvarsgrenar (armén 15st, flygvapnet 6st och marinen 2st) uppdelat på fyra diskussioner som varade mellan 1,5-2 timmar. Alla deltagare är officerare och elever på den högre stabsutbildningen vid Försvarshögskolan med mellan 19-29 års arbetslivserfarenhet i FM. Deras långa arbetslivserfarenhet och det faktum att de kommer att inneha chefsbefattningar med stort inflytande efter utbildningen gör att de anses vara ett lämpligt urval för att studera FM:s kultur ur ett innovationsperspektiv. Detta innebär dock att det är denna grups uppfattning om den militära kulturen som kommer att förmedlas och analyseras. Det kan därmed inte generaliseras att personal ur andra anställningskategorier eller bakgrund i FM har samma uppfattningar. Fokusgruppen bör dock med representation ur alla försvarsgrenar vara tillräckligt bred för att ge värdefulla ledtrådar om den militära kulturen.

### 3.3 Reliabilitet och validitet

Att skriva om kultur sätter forskarens förförståelse och tolkning på sin spets. Studier av kulturer redovisas ofta i narrativ form. Dessa narrativa beskrivningar tenderar att spegla författarens förförståelse och tolkningsperspektiv (Martin, 1992). För att denna studie inte skall begränsas av författarens förståelsehorisont<sup>6</sup> används generalisering sparsamt och rikligt med citat återges. Citaten grupperas utifrån representation för att läsaren skall kunna göra egna tolkningar. Gruppdiskussionerna har transkriberats för öka noggrannheten i återgivning av citat och för att skapa möjligheter att se mönster och tendenser i det insamlade materialet. Detta innebär också

<sup>6</sup> Kan beskrivas som *gränsen* för en persons förståelse eller kunskap.

att andra forskare kan analysera den insamlade empirin. Detta för att öka noggrannheten i mätningen därmed säkerställa god reliabilitet. Diskussionerna refereras till som gruppdiskussion 1-4 (G1-G4). Enskild informants förbandstillhörighet eller bakgrund redovisas inte av två skäl. Genom att redovisa enskild informants bakgrund säkerställs inte den anonymitet som anses nödvändig för att informanterna skall delge sina värderingar på ett tydligt sätt, även om dessa strider med organisationens *antagna övertygelser och värderingar*. Det andra skälet är att även om de redovisade citaten är specifika, så representerar de värderingar och åsikter som har förstärkts av flera individer under mer än en gruppdiskussion. Enskilda citat som inte har setts som representativa för en bredare uppfattning har inte tagits med. Därav anses det inte heller relevant vilken specifik informant som sagt vad. Denna studie avser inte analysera subkulturer.

Studien använder flera källor för att finna ledtrådar till de *grundläggande antagandena*. Dels historisk beskrivning, FMs interna och externa kommunikation, underlag från gruppdiskussioner och enskilda observationer av fenomen inom organisationen. Denna bredd av empiri stärker studiens reliabilitet.

I strävan efter god begreppsvaliditet är operationaliseringen knuten till de mest signifikanta indikatorerna i förhållande till innovationsbenägenhet. Vagare indikatorer har inte används i denna studie.

## 4. Operationalisering

### 4.1 Förstärkning av den teoretiska ramen

För att förenkla analysen och identifiera de tydligaste indikatorerna används en operationalisering av spänningen mellan ytterligheterna av adhokratin och den hierarkiska kulturen i CVF.

Karaktäristiskt för kulturer som främjar innovationsbenägenhet är flexibilitet, stöd för innovationer och reflektion. Motsatser till dessa värden kan uttryckas som stabilitet, skuldbeläggande och auktoritet. För att stödja analysen kommer kulturella aspekter belysas ur perspektiven fokus, drivkraft och synen på ledare där så är möjligt. Drivkraft speglar främst bilden av vilka antaganden som organisationen använder när effektivitet skall uppnås. Även om denna

studie har ett fokus på att se till antaganden som begränsar FMs innovationsbenägenhet används de positiva indikatorerna för att skapa tydliga kontraster och identifiera motsägelser. Indikatorer till fokus och drivkrafter är hämtade från Kim S Cameron och Robert E Quinns beskrivning av CVF (2006). Till stöd för att identifiera indikatorer i synen på ledare har även Marc Lavines (2015) studier av ledare i de olika kulturerna använts.

Analysvariabel/ indikatorer	Positiva indikatorer	Negativa indikatorer
<b>Fokus:</b>	Externt	Internt
<b>Drivkraft:</b> (Antaganden att effektivitet uppnås genom)	Stöd för innovationer Kritisk tänkande och debatt Mångfald och oliktankande Flexibilitet och anpassning Pröva och utforska	Kontroll Struktur Samstämmighet Kontinuitet Regler, normer och metoder
<b>Ledare:</b> (Synen på ledare)	Symbolisk roll Drivkraft Kreativt tänkande Riskbenägen Förhandla Visionär	Dominerande roll Styrmekanism Erfarenhet Kontrollant Disciplin Precision

## 4.2 Underlag till gruppdiskussioner

Gruppdiskussionerna följer den kliniska undersökningsmodellen (Schein, 2004) och inleds med en presentation av studiens forskningsproblem. Sedan definieras den organisationskultur och innovationsbenägenhet som studien baseras på. Därefter påbörjas en utfrågning (pure inquiry) med fokus på att lyssna på informanternas uppfattning om *artefakter, antagna övertygelser och värderingar*. Sedan görs en övergång till en djupare del om tankar kring bakomliggande orsaker och känslor för att se vilka *grundläggande antaganden* som är bakomliggande (diagnostic inquiry). Detta genomförs i form av en kritisk diskussion. Slutligen prövas synpunkter med stöd av påståenden och hur de relaterar till innovationsbenägenhet (confrontive inquiry). Avslutningsvis betonas att det finns möjlighet att återkomma till författaren om tankar och idéer kring diskussionerna som genomförts.

## 5. Analys

### 5.1 Historisk tillbakablick

För att förstå en kultur är det viktigt att förstå dess ursprung (Schein & Schein, 2017). Detta görs genom en kort historisk återblick av den utveckling som bedöms relevant för att förstå organisationens signifikans.

Försvarets<sup>7</sup> historia sträcker sig långt tillbaka, med flygvapnet som den yngsta försvarsgrenen till armén som den äldsta med en historia tillbaka till 1500-talet. Organisationen har gått från allmän värnplikt där i stort sett alla män kallades till ett yrkesförsvaret där ett fåtal män och kvinnor är anställda. Under 1990-talet kallades 40 000-50 000 män årligen in till tjänstgöring (Ericson, 1999). Även om det på senare tid skett en återgång till att kalla in pliktpersonal är det en försvinnande liten del av befolkningen som tas ut till tjänstgöring. En viktig aspekt av att gå från en stor mängd personal med kort tjänstgöringstid till få anställda med lång tjänstgöringstid är förhållandet till kontroll (Puranen, 2010). Med en stor mängd soldater och sjömän med låg utbildningsnivå krävs standardiserad utrustning och metoder. Detta har antagligen påverkat militära ideal som likformighet, struktur och ovillkorlig lydnad för att kunna hantera denna mängd av soldater. Det är också nära till hands att påstå att stora mängder soldater, främst inom armén, har gynnats av ett hierarkiskt ledningsförhållande. Under lång tid var även officersyrket förbehållet adeln och överklassen (Ericson, 1999), vilket kan ha bidragit till en maktdistans och förstärkt den hierarkiska organisationsstrukturen.

Ideal som förmedlades under 1990-talet, när värnpliktsutbildning fortfarande var i fokus, var effektivitet i form av *att få övar många*. Få officerare skulle klara av att utbilda många värnpliktiga samtidigt. Flertalet värnpliktiga var inte heller helt positiva till tjänstgöringen vilket ledde till ett ideal som främjade kontroll före förtroende. Talesätt som *förtroende är bra kontroll är bättre* används fortfarande i FM. I slutet av 1990-talet började fokus allt mer ställas om till internationell tjänstgöring. Under denna tid premierades specialisering, vilken förstärktes med att allt mer tekniskt avancerade system infördes. De internationella tjänstgöringarna innebar också att riskerna som personalen utsattes för steg väsentligt (Försvarsmakten, 2015a). Detta särskilt i samband med de tidiga Bosnien insatserna (1990-talet) och på senare

---

<sup>7</sup> Försvaret blev Försvarsmakten först 1994 efter skapandet av en myndighet (Försvarsmakten, 2018).

tid insatsen i Afghanistan (2010-talet) (Försvarsmakten, 2015a). Denna stora förändring innebär att FM har förändrats från en organisation med tydligt utbildningsfokus till en genomförande organisation med insatser i centrum. Detta är stora förändringar som försvaret gått igenom. *Grundläggande antaganden* skapas över tid och tar lång tid att förändra och i FM idag lever många av värderingarna kvar från när Försvaret kunde mobilisera 800 000 man (Puranen, 2010). Den svenska totalförsvarslösningen var unik och lyfts ofta fram som en framgång (Puranen, 2010). Antaganden från denna tid bör då få extra stort inflytande på den svenska militära kulturen.

DÅ	NU
Kort utbildningstid	Lång utbildningstid
Officersurval utifrån samhällsklass	Akademisering av officersyrket
Plikt	Frivillighet
Omotiverade soldater	Motiverade soldater
Många soldater	Få soldater
Generalister	Specialister
Låg risknivå	Hög risknivå
Utbildningsorganisation	Insatsorganisation

Figur 7 Sammanställning av större förändringar som bedöms påverka FM:s kultur.

Utifrån det historiska perspektivet kan vi se att det fanns en rationalitet i hierarkisk organisation. Det fanns behov av kontroll utifrån att det militära ledarskapet handlade mycket om att styra en stor mängd relativt utbildade soldater med en ibland bristande motivation.

Antaganden om att effektivt lösande av militära problem sker genom kontroll, struktur, disciplin och maktdistans är indikatorer som kan begränsa innovationer. Detta kan innebära att initiativ och problemlösning från de lägre nivåerna inte tas tillvara och förbises. Att utrymmet för reflektion och kritisk tänkande begränsas. Det är också värden som symboliserar intern integration framför extern adaptation. För lite fokus på extern anpassning kan leda till att metoder blir obsoleta i förhållande till en föränderlig omvärld. Det kan med andra ord finnas en grund för *grundläggande antaganden* som inte stimulerar innovationer. *Grundläggande antaganden* som ofta växer fram i dessa sammanhang är antaganden om människan utifrån teori X

– det går inte att lita på människan, snarare än teori Y – att människor är motiverade och vill göra sitt arbete (Schein & Schein, 2017).

## 5.2 Observationer

Analysen av observationerna med den historiska tillbakablicken som bakgrund svarar på den första delfrågan.

---

### *Hur uttrycks antagna övertygelser och värderingar som påverkar innovationsbenägenhet i FMs kommunikation?*

---

Analysen av observationerna görs utifrån FMs rekryteringskampanj, militärstrategisk doktrin 2016 och FMs egen beskrivning av den militära professionen.

*Försvarmaktens rekryteringskampanj – Bli en av oss, få en av oss*

Ur FMs rekryteringskampanj för att rekrytera tidvis tjänstgörande soldater:

*”..personal som skiljer sig från alla andra. Som bryr sig mer, alltid kommer i tid och engagerar sig lika mycket i lagerhyllan som i teamets samlade framgångar. Människor med bakgrund eller deltidsengagemang i Försvarmakten har allt det – handlingskraften, samarbetsförmågan, ansvarstagandet och det större perspektivet.” (Dagens Nyheter, 2018-01-08, sidan 15)*

Denna rekryteringsannons ger uttryck för en organisation med värderingar om hög moral, stor grad av engagemang även för ostimulerande uppgifter, förmåga att arbeta i team och som värdesätter beslutsamhet. FMs rekryteringsannons beskriver en syn på medarbetare som tilltalar oss. Värderingar om ideal som är eftersträvansvärda vid lösandet av militära uppgifter. De är en del av en självbild som särskiljer och definierar gruppen. Denna observation kan vara *grundläggande antaganden*, men behöver inte vara det.

### *Militärstrategisk doktrin 2016*

Militärstrategisk doktrin 2016 (MSD 16) är ett inriktningsdokument för att vägleda FM personal hur det militära maktmedlet skall nyttjas för att uppnå de säkerhetspolitiska målsättningarna. Den riktar sig till *”personal på alla nivåer* (Försvarmakten, 2016, sidan 10). I förordet av Överbefälhavaren Michael Bydén anges att doktrinen skall *”..ses som en som en kompass*

*... som i kombination med gott omdöme ska ge vägledning för Försvarmaktens personal..”* (Försvarmakten, 2016, sidan 5). MSD 16 gör en ansats att beskriva militärstrategiska begrepp och utgångsvärden, samt utmaningar och FMs ledningsfilosofi. FM uttrycker ett behov av att vara innovativ och flexibel vilket exemplifieras med två citat:

*”En viktig del av krigföringen är att göra det oväntade. Det fångas i begreppet överraskning”* (Försvarmakten, 2016, sidan 37)

*”Den militära kärnan i krigföring utgörs av förmågan till anpassad våldsutövning..”* (Försvarmakten, 2016, sidan 23)

Även vikten av externt fokus och behov av anpassning utifrån yttre förhållanden uttrycks:

*”Inhämtning, bearbetning och analys av underrättelser är viktiga för att beslutsfattare skall ha tillräckligt underlag för att kunna fatta beslut om anpassade åtgärder.”* (Försvarmakten, 2016, sidan 26)

För att uppnå behov av anpassning till yttre förhållanden, flexibilitet och anpassningsförmåga framhävs betydelsen av omvärldsbevakning, tillämpning av uppdragstaktik och innovation (Försvarmakten, 2016). Innovation beskrivs som att systematiskt utveckla lösningar som ger operativa fördelar. FMs ledningsfilosofi utgörs av uppdragstaktik. Grunden i uppdragstaktik utgörs av att alla har initiativkraft, visar beslutsamhet och tar ansvar. Uppdragstaktiken påstås vara en *”kombination av militär disciplin och ansvarsfrihet”, ”att uppdragstaktiken sätter avsikten med uppdrag och händelseutveckling i centrum”, och ”att den syftar till god funktion snarare än strikt likformighet”*(Försvarmakten, 2016, sidan 68).

MSD 16 anger tydligt att det militära ledarskapet *”kräver långsiktighet, helhetsyn, kunskaper och erfarenheter samt kritiskt tänkande och reflektionsförmåga”*(Försvarmakten, 2016, sidan 71). MSD 16 beskriver också behovet av att FM har en lärande kultur som stödjer sig på förståelse, ett öppet, konstruktivt och kreativt klimat, samt behovet av att lära av egna och andras erfarenheter. MSD 16 avslutas med FMs personal är dess viktigaste resurs (Försvarmakten, 2016).

MSD 16 uttrycker behov av att ha en anpassningsbar organisation utifrån yttre förhållanden, samtidigt som behovet av långsiktighet och stabilitet lyfts fram. Betoningen på externt fokus och behov av flexibilitet blir paradoxalt mot strävan efter stabilitet och långsiktighet. Detta är behov som kan vara problematiska att kombinera. Att sträva efter flexibilitet och anpassning innebär implicit att avkall från stabilitet måste accepteras. MSD 16 betonar både vikten av hög grad av disciplin och kritiskt tänkande, vilka även de anses som konkurrerande (Cameron & Quinn, 2006). Emfas på disciplin och lärande genom kritiskt tänkande och debatt rimmar dåligt. MSD benämner att innovationer är av vikt, men ger inga direkta ledtrådar hur dessa skall stödjas. Uppdragstaktiken handlar om egna initiativ och val av metod inom ramen för givna uppgifter. Den bör därmed inkludera stora mått av kreativitet och reflektion över val av metoder, samt öppna för att pröva och utforska nya metoder. Att MSD 16 betonar att den riktar sig till personal på alla nivåer, antyder att FM gör skillnad på medarbetare på olika nivåer dvs. hierarki. Med en värdering att all personal är lika värdefull skulle kanske skrivningen att doktrinen riktar sig till all personal varit mer naturlig.

Avslutningsvis lyfter MSD 16 fram FMs behov av anpassningsförmåga, flexibilitet och omvärldsbevakning. Den betonar vikten av både innovationer, lärande, kritiskt och kreativt tänkande. *Antagna övertygelser och värderingar* om att alla vill, kan och ska ges ansvar samtidigt som chefer skall vara beslutsamma eftersträvas. Uppdragstaktik som ledningsfilosofi sätter fokus på många delar som gynnar innovation men vidmakthåller sitt fokus på den övergripande uppgiften. Den befäster indirekt den militära hierarkin – uppdrag kommer uppifrån. Doktrinen innehåller värderingar som är konkurrerande och det blir intressant att se hur de förhåller sig till *grundläggande antaganden*.

#### *Vår militära profession- agerar när det krävs*

Är en beskrivning av vad som utgör den militära professionen i FM, vad som är unikt. *Vår militära profession* (VMP) beskriver vikten av en utvecklad syn på den militära professionen i en föränderlig värld (2015b). *"Försvarmaktens värdegrund är en viljeförklaring. Den beskriver hur vi vill vara och hur vi vill leva, som individ, grupp och organisation"* (Försvarmakten, 2015b, sidan 19). Värdegrunden skall utgöra basen för vårt agerande och påverkas i huvudsak av förvaltningslogiken, den militära logiken och nationella förväntningar (Försvarmakten, 2015b). Det interna inriktnings dokumentet *Vår militära profession* med sitt fokus på den enkla minnesramsans ÖRA, Öppenhet, Resultat och Ansvar påvisar en tydlig strävan för

FM. Även om VMP är ett internt inriktningsdokument har den till stor del ett externt fokus, när den tar upp hur FM agerar på ett politiskt mandat, betydelsen av förvaltningslogiken och allmänhetens förväntningar.

*”Ett uppträdande som bygger på öppenhet, ärlighet och uppriktighet stärker oss, minskar osäkerheten och ökar kvalitén i det vi gör.”* (Försvarmakten, 2015b, sidan 22)

Öppenhet ger uttryck för en tillåtande kultur som bejakar mångfald och oliktankande, vilket är en grundförutsättning för innovativa kulturer. Ärligheten och uppriktigheten som understryks skapar förutsättningar för det kritiska tänkandet och lärande av misstag som är signifikativt för innovationsbenägenhet.

*”Vi utvecklas genom att dra lärdom av våra resultat och vårt handlande.”* (Försvarmakten, 2015b, sidan 22)

Att utvecklas genom att dra lärdom betonar reflektion, men även värderingar om ett tillåtande klimat för misstag. Där handlande och resultat skall utveckla organisationen i en positiv riktning. Uttrycks som detta kan relateras till lärande organisationer.

*”Vårt agerande präglas av en stark vilja till handling, att vi tar initiativ och är beslutssamma utifrån var vi står och vad vi har. Vi driver aktivt våra uppdrag och levererar efterfrågat resultat i rätt tid och till förväntad kvalitet.”* (Försvarmakten, 2015b, sidan 22)

Citatet påvisar betydelsen att uppnå resultat och att FM:s agerande skall knytas till tydliga målsättningar. Att uppnå resultat är framförallt betonat i marknadskulturer, men kan även ses mer generellt och eftersträvansvärt i alla organisationer oberoende av kultur. Det är mer ett mått på om det är den dominerande drivkraften i en organisation. Det belyser också två andra viktiga perspektiv; dels synen på ansvar och kravet på produktivitet i förhållande till tid och kvalitet. En ansvarskultur med koppling till hög moral och engagemang som även förmedlas i rekryteringsannonserna.

*”Vi tar ansvar genom att vara lojala, både mot varandra och uppdraget. Var och en som är del i lösandet av en uppgift måste ta ansvar för resultatet. När ett beslut är fattat bidrar var och en efter bästa förmåga för att förverkliga det. Att beslut, order och regler respekteras och följs är en förutsättning för att nå resultat.”* (Försvarmakten, 2015b, sidan 23)

Ansvarskulturen är en viktig del i FMs identitet och myndighetsutövande. VMP betonar att det är viktigt att alla på alla nivåer tar sitt ansvar och att chefer står till svars för sina beslut (2015b). Lojalitet är riktad både mot varandra och uppgiften. VMP stärker även antagandet att beslut och order skall respekteras. Outsagd kan detta förstärka den orderkultur som Puranen (2010) anser skapar en beslutströghet som har en negativ påverkan på förändringsbenägenheten. Den mer kontextuella meningen med detta antas vara synen på FM som ett stort maskineri, där alla delar måste fungera och arbeta i samma riktning, en antagen nödvändighet för lösande av militära uppgifter. Öppenhet för kritisk granskning och prövande av nya metoder utmanas av systemtänkandet. För att påvisa hur VMP beskriver *antagna övertygelse* och *antaganden* om synen på ledare i organisationen redovisas citatet nedan som beskriver officersprofessionen.

*”Uppgifter måste lösas, och chefens uppgift är att:*

- *formulera mål och planer för hur organisationens resurser och förmågor ska användas så att det efterfrågade resultatet uppnås;*
- *fatta beslut och ge riktlinjer, samt;*
- *Initiera styrning och uppföljning.”*

(Försvarmakten, 2015b, sidan 26)

Bilden som förmedlas av ledaren i VMP har större korrelation till indikatorer i den hierarkiska kulturen såsom ledaren i form av styrmekanism, kontrollant och den som står för precision. Mer än visionen av ledaren i den innovativa kulturen som har en mer symbolisk roll och utmanar till kreativt tänkande. Bilden som förmedlas har dock inslag av att se ledaren som en drivkraft och motor till maskineriet, vilket faller mer inom adhokratin och den innovativa kulturen.

Det interna inriktnings dokumentet *Vår militära profession* riktar sig internt till personalen, men har ett tydligt externt fokus. Externt genom att den syftar till att skapa extern acceptans

för FM som en trovärdig myndighet. Ur ett innovationsperspektiv finns inga motsättningar eller spänningar i en kultur som är öppen och som värdesätter resultat och ansvar. Att verka för öppenhet och att samtidigt betona att order alltid ska respekteras kan däremot komma i konflikt med varandra.

Sammanfattningsvis kan *antagna övertygelser och värderingar* utifrån dessa observationer beskrivas som:

För att för att lösa militära uppgifter krävs:

- Högt utvecklad moral.
- Stort engagemang och hängivenhet.
- Enskilda initiativ inom ramen för given uppgift.
- Att lära av misstag.
- Disciplin, utan att begränsa funktion.
- Öppenhet, mot varandra och andras åsikter.
- Målinriktat arbete, där alla tar ansvar.
- Att order ska respekteras och följas.

Främst MSD 16 lyfter fram nödvändigheten av att tänka nytt och att vara innovativ. Där också begrepp som lärande organisationer, våga ta risker och tillåtande av misstag som är direkt kopplade till innovativa kulturer belyses. Öppenhet som framför allt ges utrymme i VMP har starka kopplingar till de innovativa perspektiven att kunskap kan uppnås genom kritisk tänkande och debatt. Det tillåtande klimatet är också nödvändigt för att uppnå den mångfald och oliktankande som innovativa kulturer vilar på. Flexibilitet och anpassning är något som får utrymme i både MSD och VMP. De belyser en föränderlig värld till vilka FMs lösningar måste vara ändamålsenliga och anpassade. Synen på ledare indikerar en hierarkisk kultur med negativ påverkan, men synen på ledare som en drivkraft kan ses som en positiv indikator på innovationsbenägenhet.

Sammantaget påvisar FM i sin kommunikation i huvudsak *antagna övertygelser och värderingar* som ställer krav på och bidrar till innovationsbenägenhet. Detta både i kommunikation utåt och inriktning av verksamheten.

### 5.3 Gruppdiskussioner

Gruppdiskussionerna lyfter fram många *grundläggande antaganden och värderingar*. Den svenska (makro) kulturen speglas självklart i FM. Sverige anses vara ett av de mest individualistiska länderna i världen (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Individualismen är framträdande trots att FM har starka ideal av att sammanhållning leder till effektivitet. Det finns en stark koppling mellan framgång och belöning av goda insatser samt med att avancera i det hierarkiska systemet. Den svenska kulturen präglas också i hög grad av protestantiska värderingar, såsom ärlighet, hårt arbete, hög moral, och integritet, vilket genomsyrar och förstärks inom FM (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010; Schein & Schein, 2017).

Nedan beskrivs de mest relevanta *grundläggande antaganden och värderingar* som framkommit i gruppdiskussionerna. Citat från en informant representerar flera liknande uttalanden under gruppdiskussionerna. Analysen av gruppdiskussionerna svarar på delfråga 2. De *grundläggande antagandena* är markerade med fetstil och utgör därmed rubrikerna i analysen.

---

#### *Hur uttrycks grundläggande antaganden som påverkar innovationsbenägenhet i gruppdiskussioner med chefer i FM?*

---

Ur gruppdiskussionerna tolkas ett *grundläggande antagande* som genomsyrar hela organisationskulturen. Det är att organisationen ses som en stor maskin, eller ett system som måste agera tillsammans. Att systemets verkan drivs av en synergieffekt där ett plus ett inte blir två utan tre. Sammanhållning och enhetlighet är nödvändigt. Det finns en stark strävan att alla kuggar i maskineriet skall haka i varandra. Acceptansen för att pröva andra lösningar och metoder är inte stor. Det är viktigare att maskinen fungerar över tid än att stoppa den tillfälligt för att pröva andra produktionsmetoder. Att ha en ständig kontroll över maskinen och att den följer normer och standarder är eftersträvarvärt. Lagarbete och samarbete motverkar inte innovationsbenägenhet per definition. Det är endast när lagets uppfattning blir så pass viktig och stark att kritiska åsikter undanträngs som innovationer begränsas. Det Alvesson (2015) benämner som funktionell dumhet. När medarbetarna är så fokuserade att säkerställa lagets funktion att de inte ifrågasätter antaganden.

***Kontroll nödvändigt för att lösa militära uppgifter.***

Att kontroll bidrar till effektivitet och anses nödvändigt för lösande av militära uppgifter grundar sig till del i antagandet ovan om det stora systemet. Där det krävs att alla strävar och arbetar i samma riktning. I detta tänk ses en militärstyrka som ett system som bildar en helhet där de övergripande målsättningarna är viktigare än individernas behov och enskilda önskemål. Detta antagande genomsyrar diskussionerna i många avseenden. Behovet av kontroll motiveras i diskussionerna främst av de risker som militär verksamhet är förknippat med.

- *”Vi gör farliga saker därför behövs kontroll” (G1).*

Det finns en stark sammankoppling mellan risker och upplevt behov av kontroll. Frågan som är relevant utifrån detta är på vilken nivå kontrollen skall utövas. Är det den som utgör det riskabla momentet eller chefen som har det övergripande ansvaret som står för kontroll. På vilken nivå som FM lägger kontrollbehovet säger mer om dess innovationsbenägenhet än att stora värden står på spel om någonting går fel. Ansvarskulturen i FM tenderar att utkräva stort ansvar även av chefer långt ifrån det egentliga utförandet av det riskabla momentet. Detta hänger ihop med antagandet att chefer skall ha kontroll och ta ansvar.

### ***Kontroll uppnås genom god disciplin, likformighet, ordning och reda.***

Behovet av disciplin är starkt sammankopplat med kontroll. Detta kan ta sig uttryck enligt nedan.

- *”I krig krävs disciplin, det krävs att man är en del av kollektivet, gör det man är tillsagd och håller rätt på sina prylar” (G2).*
- *”I en stor organisation krävs disciplin, för ligger Karlsson och sover i tältet och alla andra är stridsberedda, det funkar inte...alla har sin roll i ett stort maskineri” (G1).*

Likformighet ses som ett medel för att kunna utöva kontroll, men även för att skapa samhörighet. Det finns ett *grundläggande antagande* att likformighet är eftersträvansvärt i allt från personal och utrustning till förband. Idealet av likformighet verkar på flera olika nivåer. Det handlar om allt från metoder för väpnad strid och utbildning till soldatens utrustning. Alla officerare skall ha samma kunskaper och färdigheter för att kunna vara utbytbara. Grupper, plutoner, fordon och bataljoner inom samma vapenslag skall ha samma färdigheter och förmågor för att kunna ersätta varandra. Detta ska också underlätta ledning, när chefen vet vad han kan

förvänta sig av underställda grupper. Utrustning skall vara likformig för att sända budskap om enighet och disciplin. FM har ett utbildningssystem som sätter värde i att officerare har likvärdig utbildning på olika nivåer och där divergerande karriärvägar inte eftersträvas och är ovanliga. Detta tar sig uttryck i att officerskollektivet blir allt mer likatänkande. Likformighetsidealet tenderar också att premiera samstämmighet. Informanterna uttryckte detta på följande sätt:

- *"Likformighet hänger ihop med ett säkerhetstänk, det är lättare att nå precision"* (G1).
- *"Ur ett arméperspektiv med mycket människor fyller likformigheten en funktion för att skapa en samlad kraft ur de stora massorna"* (G3).
- *"Det är bekvämt att premiera och lyfta upp dem som inte sprattlar för mycket"* (G2).
- *"Likformighet skapar effektivitet om man ser till de positiva aspekterna. Vi tänker på liknande sätt vilket skapar förståelse inom laget. Vi nästan vet vad andra i laget tänker och känner, Det skapar effektivitet, men gör oss också förutsägbara"* (G3).
- *"Alla blir mer och mer likformiga, doktrinärt och hur vi tänker. Tänk när vi (studerande HSU) sitter och gör taktiska lösningar helt avskilt från varandra, det ända lösningarna skiljer sig åt är att någon anfaller flygplatsen söderifrån och någon norrifrån, och det tycker vi är lite spännande"* (G3).

Ordning och reda är ett starkt ideal inom FM. Mycket av bedömningar om något anses som bra eller dåligt görs utifrån det visuella uttrycket av struktur, snarare än funktion. I relation till innovationer kan fokusering på det synliga i form av likformighet samt ordning och reda begränsa mångfald och förmågan att utforska nya metoder. Extern anpassning för funktionalitet bör i högre grad eftersträvas än intern struktur för att gynna innovation.

- *"Det gör ont i själen att bära uniform orakad. Kommer jag till jobbet i smutsiga kängor så försöker jag direkt att putsa dem"* (G1).
- *"En jättebra övning kan bli helt utdömd bara för att det är oordning på övningsplatsen"* (G1).
- *"Soldater värderas främst utifrån hur de ser ut, inte vad de gör"* (G4).

Grundläggande antaganden om kontroll är starka indikatorer på organisationer med internt fokus som eftersträvar stabilitet. Behov av kontroll anses motverka kreativitet och kritiskt tänkande. I disciplin finns den implicita betydelsen att följa order och att inte avvika, vilket hämmar oliktankande. Kontrollbehov tenderar även att motverka ett öppet klimat med kritiskt tänkande och högt i tak som är nödvändigt för att lyfta fram nya idéer. Likformighetsideal motverkar innovationsbenägenhet genom att likrikta och inte skapa mångfald och oliktankande. På den lägsta nivån innebär likformighet att alternativa lösningar inte prövas. Likformighet i form av utbildning för individer och grupper riskerar att vi får personal som har liknande perspektiv som begränsar kreativa tankebanor.

### ***Chefer skall ha kontroll och ta ansvar.***

Det finns ett rådande *grundläggande antagande* om att chefer skall ha kontroll. Det hänger även samman med den starka ansvarskulturen som både ges uttryck för i *antagna övertygelser och värderingar* och i gruppdiskussionerna. För att chefen skall kunna ta det stora ansvar som utkrävs erfordras minutiös kontroll. Chefen antas kunna svara upp för det mesta som sker på sin enhet. Detta exemplifieras genom nedanstående påståenden.

- "Om någonting går fel ska alltid chefen ställas till svars" (G1).
- "Ledarskapet (det militära) består av sjuttio procent kontroll, kan man knäcka koden så att kontrollen upplevs som omsorg om truppen kan man komma långt. De cheferna minns man" (G2).
- "Chefen skall ha förvaltningskontroll och verksamhetskontroll" (G4).

En stark ansvarskultur som ställer krav på att chefer har kontroll. Chefer tenderar att ges en central snarare än symbolisk roll. Diskussionen återkommer till om chefen skall ses som en drivkraft eller den som inspirerar och skapar kraft genom sina underställdas strävan.

### ***Order skall inte ifrågasättas***

I gruppdiskussionerna framkom att det finns utrymme att diskutera order till en viss gräns. Det är även tydligt att det finns en gräns att när en order väl är fastställd är utrymmet för att argumentera för alternativa lösningar stängd. Diskussionerna om orderkultur hänger starkt ihop med en hierarkisk struktur och den tidigare beskrivna synen på den militära organisat-

ionen som ett stort maskineri där alla delar hänger ihop. Systemtänkandet hämmar acceptansen för divergerande åsikter. Det finns ett värde i enhetlighet och att alla strävar i samma riktning. I en väpnad strid belyses förhållandet till hot och tid. Det finns inte tid att diskutera order. Vid en hög hotnivå är det väsentligt att agera före motståndaren, hellre lite fel än långsamt.

- *”Det ligger djupt i kulturen, får man ett uppdrag eller uppgift så ifrågasätts den inte. Det är någon med större helhetsbild som har beslutat vilken uppgift mitt förband skall lösa för att vi ska uppnå helheten”* (G1).
- *”Du ingår i en helhet, och det krävs att du löser din uppgift för att bidra till helheten. Chefen är chef”* (G2).
- *”Det är klart att alla måste lyda annars går det ju inte att lägga upp en plan, då blir det hela havet stormar”* (G1).

### ***Erfarenhet är grunden till kunskap.***

Orderkulturen och den hierarkiska strukturen relaterar även till synen på kunskap inom FM. Begreppet erfarenhet ges stor tyngd och har varit återkommande under gruppdiskussionerna. Att erfarenhet ses som grunden till kunskap kan ses i kontrast till ett mer akademiskt synsätt där kunskapen kommer ur kritiskt tänkande och debatt. Ideal som att vara handlingskraftig och resultat före prat påvisar bilden av en genomförande organisation där effektivitet är i centrum. I en sådan organisation är det nära till hands att kunskap värderas utifrån praktisk erfarenhet. Den tillförlitlighet och det förtroende en person ges relaterar till vilken erfarenhet personen uppfattas ha. Detta förstärks även av betydelsen av *artefakter* som medaljer, utbildningstecken och gradbeteckningar ges. Det speglar sig också i en negativ syn till karriärister, de anses inte ha tillräcklig erfarenhet för att avancera i det hierarkiska systemet.

Det finns en ovilja att ifrågasätta kunskaper som bygger på erfarenhet. Förtroende för erfarenheten yttrar sig i att hög tilltro sätts till att chefer anses ha mer erfarenhet, större helhetsbild och därför fattar korrekta beslut. Till den grad att tron på erfarenheten rättfärdigar att inte beslut och order kritiskt granskas. Att order oftast tas som sanning och undgår kritisk granskning. Den starka uppgiftsinriktningen i FM gör att all energi istället riktas på hur den ställda uppgiften/ordern skall lösas. Uppdragstaktiken som en del av de *antagna övertygelserna och*

*värderingarna* förmedlar implicit att initiativ och val av metod skall ske inom ramen för givna uppgifter. Det ena behöver inte undanta det andra, men kombinationen av övertro till fattade beslut är olycklig ur perspektivet kritisk granskning och debatt.

- *"Chefen vet bäst" (G2).*
- *"Det är jättebra med initiativ till en viss gräns" (G4).*
- *"Sanningen kommer från chefer med färsk erfarenhet, den måste vara aktuell för att gälla" (G3).*
- *"Vi löser uppgifter, men löser vi rätt uppgifter i förhållande till syftet, där har vi lite att utveckla. Vi är extremt lojala mot uppgifter. Vi knyter knut på oss själva för att lösa uppgifter" (G1).*
- *"Vi sätter stor stolthet till att kunna lösa uppgifter" (G2).*

### ***Risker skall minimeras***

Symtomet är att det finns en obenägenhet att ta risker i FM. Flera uttalanden under gruppdiskussionerna verifierar att det anses lämpligare att undvika att chansa och pröva nya beteenden än att utsätta sig för risken av negativa sanktioner.

- *"Vi har ett karriärsystem som många gånger bygger på att det är betydligt bättre att inte ha någon svart kula över huvud taget, men ingen vit heller. Bättre än att ha 10 vita kulor och råka få en svart. Den svarta trumfar allt, då är det bättre att sitta och inte ta någon risk och långsamt glida upp i den här strömmen"<sup>8</sup> (G3).*
- *"Vi är dåliga på att boosta det som är bra och väldigt snabba att hacka ner på det som inte är bra" (G1).*

De *grundläggande antagandena* som bidrar till detta är svåra att definiera. Antagligen för att det finns flera underliggande antaganden som bidrar till obenägenhet och oviljan att utsätta sig för risker att misslyckas, även om chansen att utveckla nya metoder och beteenden är påtaglig. Underförstått att det är bättre att inte ta en risk än att misslyckas. Det finns en kultur som inte premierar risktagning. Rimliga bidragande orsaker kan vara att FM har en elitistisk strävan, att ta fram de bästa cheferna hela tiden, vilket gör att en chef som har misslyckats inte

---

<sup>8</sup> Ett talesätt som används inom FM, att göra något bra ger en vit kula, att göra något dåligt resulterar i en svart kula.

blir aktuell för nominering till högre nivåer. Att goda insatser premieras främst med möjlighet att avancera i hierarkin är tydligt.

FM strävar efter att det ska finnas en acceptans för misstag, men gruppdiskussionerna visar att det finns en stark benägenhet att straffa de som gör misstag, i synnerhet om det handlar om att bryta regler och givna normer. I gruppdiskussionerna framkommer att FM belönar de som gör goda insatser med att få möjlighet att stiga i hierarkin, medan de som inte anses prestera på topp stoppas i karriären. Samtidigt som att det anses att de som passar in i kollektivet premieras i större utsträckning. Det kan också knytas samman med antagandet om *laget före jaget*. När det anses vara mer fördelaktigt att inte sticka ut och ha begått något misstag än att göra tio bra saker. Det finns en allmän uppfattning om att innovativa idéer inte belönas och att det är bättre att undvika att ta en risk än att misslyckas.

- *”När man är prövad under övningar...är det inte tillåtet att sticka ut, då blir man nedslagen, det gör man bara ett par gånger sen blir ryggsäcken för tung. Då anser jag att det inte är tillåtet att göra misstag” (G3).*
- *”Vi boxas in av vår kultur, är det någon som börjar sticka ut, så plockas de in av de med erfarenhet” (G4).*

Ett annat perspektiv av misstag härrör ur ansvarskulturen och betydelsen av att följa regler och normer. Det ges uttryck av att FM lägger större vikt vid att regler följs än att anpassa verksamheten efter krigets krav. Krigets krav är ett uttryck som handlar om det som upplevs som FMs kärnverksamhet- att utöva våld. Regler och normer handlar om förvaltningslogiken och de krav som finns på myndigheter och arbetsgivare och där allt mer kraft läggs på förvaltningslogiken. Det är enklare och mer motiverat att mäta att verksamheten hålls inom budget, förbrukar flygtimmar, har en hög personaluppfyllnad etc. än huruvida de blivit bättre på att utöva sin kärnverksamhet. Det påvisas med några utvalda citat ur gruppdiskussionerna nedan.

- *”Ansvarskulturen ligger i att följa regelverk. Det är man väldigt noga med, men tar man det där lite mer luddiga att bygga upp en förmåga för att lösa uppgifter, där är inte ansvaret lika tydligt. Det genomsyrar hela FM, du kan skriva underkänt på ett taktikprov flera gånger och kommer ändå examineras, men är du full och skriker ett*

*könsord på mässen ryker du fortare än kvickt även om du är en lysande taktiker”*  
(G3).

- *”Vi mäter alltid resultatet efter en övning, men det är resan på väg mot att lösa uppgiften som är det intressanta. Resan är det viktiga. Jag tycker vi mäter helt fel saker”*  
(G3).
- *”Det finns en ängslighet inom hela FM att göra fel!”* (G2).
- *”Vi pratar om uppdragstaktik och det är förenat med risker, lurar vi oss själva med det här, vi kan ju inte bara gå ut och öva uppdragstaktik, det går inte öva att vara modig och ta initiativ, man måste leva med det här. Produktionen kan inte bli vår huvuduppgift, vi har glömt vår verkliga uppgift”* (G3).

Denna rädsla för att misslyckas och begå misstag genomsyrar också hur FM övar. Övningsupplägg och scenarion tenderar att uppfattas som stereotypa och inte utmana till att pröva nya beteenden.

- *”Det är ingen som frågar hur vi har övat! Bara hur mycket, att vi har uppnått våra flygtimmar. Det är så förregisserat allt vi håller på med”* (G3).
- *”Vi har inte en kultur att vara innovativa. Vi måste ställa uppgifter som tvingar människor att utmana sig själva och tänka annorlunda samt vara öppna för att det inte alltid går så bra”* (G4).
- *”Hemvärnet har jätkligt stor potential att vara innovativa, Hemvärnet har en annan kultur, de kan vara mycket innovativa, de har varit tvungna. De är inte så begränsade. Vi är väldigt låsta till den senaste tekniken, har vi inte den kan vi inte lösa uppgiften”* (G3).
- *”Att träna uppdragstaktik gör man genom att ge en uppgift, som de får lösa utan att ställa frågor, låt dem tänka själva. Våra order är ju alltid minst 15 sidor. Det är väl ingen uppdragstaktik”* (G3).

Att inte våga ta risker har stor påverkan på hur hängivna vi är att pröva och utforska nya beteenden. En kultur som premierar att spela med säkra kort tar sällan det sista steget och utvecklar nya metoder. En *better safe than sorry* attityd är olycklig för FM. Speciellt då även detta genomsyrar övningsupplägg och övningsscenarion.

## 6. Slutsatser och diskussion

### 6.1 Slutsatser

Slutsatserna av analysen svarar på den övergripande forskningsfrågan.

---

#### *Hur påverkar den militära kulturen, i FM, dess innovationsbenägenhet?*

---

Mina slutsatser är att *antagna övertygelserna och värderingarna* borde uppmuntra innovationsbenägenhet genom budskapen om öppenhet, uppmuntran av initiativ, risktagande, lärande av misstag och behov av flexibilitet och anpassning. FMs ledningsmetod uppdragstaktik betonar vikten av flera antaganden som gynnar innovationsbenägenhet. Det finns en stor diskrepans mellan de *antagna övertygelserna och värderingar* som uttrycks i FMs kommunikation och de *grundläggande antaganden* som råder i organisationen. Puranen (2010) identifierade en tendens inom FM att skygga för beslutsansvar och att det är säkrare att bolla frågor vidare, både uppåt och neråt i organisationen. De *grundläggande antaganden* som framkommit under gruppdiskussionerna förstärker uppfattningen att det finns en obenägenhet att ta risker. FM har ett stort fokus på intern kontroll samtidigt som externt fokus framför allt handlar om att skapa grund för sitt eget rättfärdigande, mer än att vara utmanande för en potentiell motståndare. Detta ges uttryck i att FM är mån om att följa normer och regler. FM strävar efter att vara bäst i klassen i alla hänseenden vilket blir kontraproduktivt i förhållande till att vilja ta risker och utmana gängse tankemönster. Kombinationen av att det finns antaganden om att order inte skall ifrågasättas och att det finns en stark övertro till att chefer med stor erfarenhet fattar korrekta beslut innebär att reflektion och kritisk granskning uteblir. Där energi, i enlighet med *antagna övertygelser* av uppdragstaktik, främst fokuseras på val av metod inom ramen för given uppgift.

I gruppdiskussionerna med chefer ur FM förmedlas *grundläggande antaganden* och värderingar som begränsar förutsättningar för innovationer. De *grundläggande antaganden* som har störst negativ inverkan på FMs innovationsbenägenhet är:

- *Kontroll är nödvändigt för att lösa militära uppgifter.*
  - *Kontroll uppnås genom god disciplin, likformighet, ordning och reda.*
  - *Chefer skall ha kontroll och ta ansvar.*
- *Order skall inte ifrågasättas.*

- *Erfarenhet är grunden till kunskap.*
- *Risker skall minimeras.*

Ovanstående antaganden skapar inte det stöd för innovationer, kritiskt tänkande, prövande av nya idéer och acceptans för misstag som anses nödvändiga för en innovationsinriktad kultur. *Grundläggande antaganden* om likformighet har skapat ett officerskollektiv som har en likvärdig förståelsehorisont. En kombination av ovilja att ta risker och motvilja att avvika från normen skapar förutsägbara metoder och lösningar. Officerarnas erfarenheter, utbildning och träning är alltigenom lika och deras förståelse och kunskaper begränsas därigenom. Betydelsen av erfarenhet är central och utgör en i många fall stark omedveten bedömningsfaktor. Att tilliten till erfarenhet är så pass framträdande att den begränsar kritiskt tänkande och ifrågasättande av givna uppgifter är negativt för organisationen ur flera avseenden, men främst ur ett utvecklingsperspektiv.

Att risker skall minimeras baseras på flera underliggande antaganden. Konsekvensen blir att FM undviker att utmana sig själva att pröva nya metoder. Övningsscenarion och motståndarspel skapas med avsikten att de svenska förbanden skall få tillämpa inlärd beteenden med föresatsen att lyckas snarare än att misslyckas och lära av sina misstag. Ett uttalande av Robert F. Kennedy exemplifierar betydelsen av att våga misslyckas; *"Only those who dare to fail greatly can ever achieve greatly"* (John F. Kennedy Presidential Library and Museum, 2018). Det är när FM vågar utmana sig själva och lära av sina misstag som förutsättningar för innovationsbenägenhet kommer att uppstå.

Synen på ledare i organisationen genomsyras av auktoritet och hierarkiska ideal, men ledare ses också som drivkrafter vilket bör nyttjas i förändringsarbete inom FM. Betydelsen av att ledare tenderar att ha en dominerande roll får inte begränsa möjligheter för att innovationer och idéer från alla nivåer tas tillvara.

## 6.2 Diskussion

En organisation som inte hanterar externa och interna utmaningar mister sitt existensberättigande och kommer därför succesivt avvecklas eller minska sitt inflytande. En organisationskultur präglas utifrån sitt historiska arv och vad som har fungerat tillräckligt bra för att läras

vidare till nya medlemmar i organisationen. Det är när förutsättningarna för vad som har fungerat tidigare blir obsoleta och när antaganden som inte längre ifrågasätts fortsätter att gälla som kulturen bli en begränsning. Det finns antaganden som bär upp den militära kulturen som har tappat sin relevans. FM är inte längre en jätteorganisation och soldaterna är inte längre omotiverade. I denna studie har *grundläggande antaganden* i den militära kulturen påvisats som har en hämmande effekt på möjligheten att vara innovationsbenägen. Många av dessa antaganden är fortsatt relevanta vid lösandet av militära uppgifter, men det är genom att medvetengöra dessa som FM kan bli mer innovationsbenägen. För att FM skall kunna uppnå de *antagna övertygelser och värderingar* som finns måste motståndarspel med en tänkande och okonventionell motståndare tillämpas samtidigt som misslyckanden ses som möjligheter för att lära och utvecklas. Genom att skapa en organisation som stimulerar medarbetare på alla nivåer att utforska och pröva nya beteenden kan innovativt tänkande premieras. Detta är den mest avgörande faktorn för om FM skall lyckas skapa en lärande och utvecklande kultur där personalen vågar ta risker och misslyckas. Att misslyckas i krig kan få förödande konsekvenser, men under fred måste FM stimulera risktagning och lära av de misstag som uppstår. Det går inte att säga till någon att vara mer innovativ och tänka annorlunda. Det måste genomsyra hela organisationskulturen.

Studien visar att FM har värderingar som kan skapa svårigheter att lyfta nya idéer och implementera förändringar som motstrider vissa vedertagna sanningar. Ska man förändra kulturer? Ja, men det tar mycket tid och kraft, vissa kulturella normer fyller också en funktion för att få maskineriet att fungera. FM har som exempel satsat mycket på att skapa en gemensam värdegrund avseende hur FM-personal skall behandla varandra och andra. Att påverka en organisationskultur är en mycket långsiktig process vilket inte minst de återkommande rapporteringarna om kränkande särbehandling vittnar om. Lyckas man påverka organisationens kultur i den riktning som avses så har det stora förutsättningar att förändra beteenden. FM bör fundera över hur en liknande långsiktig process skulle kunna bidra till att öka innovationsbenägenheten.

Även om denna studie har haft en traditionell syn och belyst hämmande faktorer på innovationsbenägenhet så finns det en enorm kraft och vilja att förändra i FM. Detta stöds också av Puranen (2010) i den stora värdegrundsundersökningen.

### 6.3 En kritisk värdering och fortsatt forskning

De *grundläggande antaganden* som ges uttryck för i FM samstämmer med tidigare forskning avseende ideal i militära kulturer såsom hög grad av sammanhållning, likformighet, stark hierarki och behov av kontroll (Puranen, 2010; Hill, 2015; Caforio, 2006). Det som tidigare forskning inte tar upp är den tyngd och värdering som erfarenhet ges samt att det finns en ovilja att ta risker. I denna studie har erfarna militära chefer med majorsgrad varit i fokus. Denna grups antaganden bör vara representativa även för andra grupper i FM. Detta är något som dock inte prövas i denna studie.

Att undersöka den militära kulturen i förhållande till innovationsbenägenhet har varit mycket intressant och det är ett ämne som engagerar, vilket inte minst de givande gruppdiskussionerna vittnat om. Svårigheter i att undersöka kulturer handlar mycket om att försöka se bortom sin egen förförståelse och att tolka vilka antaganden som döljer sig bakom påståenden och attityder. För att denna studie skall ha en hög trovärdighet har därför en stor del citat redovisas.

I all forskning är det av värde att kunna jämföra olika perspektiv. Jag har valt observationer och gruppdiskussioner för att förstå FM:s kultur i förhållande till innovationer i nutid. Det hade självklart gett ett större djup till undersökningen om skillnader mellan olika subkulturer kunnat jämföras. Ett intressant perspektiv vore att jämföra de delar FM som anses vara mer innovationsbenägna med mer traditionella för att påvisa skillnader. Sådana mer innovationsbenägna delar av FM som framkommit i gruppdiskussionerna är specialförbanden och hemvärnet.

Denna studie påvisar även en stor diskrepans mellan *antagna övertygelser och värderingar* och de *grundläggande antagandena*. Att studera skillnaden mellan FM:s strävan och realitet skulle ge nya perspektiv. En sådan studie skulle kunna fokusera på de underliggande värderingar som bär upp FM:s ledningsfilosofi – uppdragstaktik- och jämföra dessa med *grundläggande antaganden* i organisationen.

## 7. Litteratur och referensförteckning

### 7.1 Litteratur

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*, (3:e uppl). Lund: Studentlitteratur.

Bakka, J. F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: Struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber.

Builder, C.H. (1989). *The masks of war: American military styles in strategy and analysis*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Caforio, G. (Ed.) (2006). *Handbook of the sociology of the military*. New York: Springer.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the Competing Values Framework*, (2:e uppl). San Francisco: Jossey-Bass.

Corum, S. J. (1992). *The roots of blitzkrieg*. Kansas: University press of Kansas.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan- konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (4:e uppl). Stockholm: Norstedts Juridik.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Organisationer och kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Kara, A. & Zellmer-Bruhn, M. *The role of organizational culture and underlying ideologies in success of globally distributed teams*. N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Ed). (2011). *Organizational Culture and Climate* (s. 538-560). (2:a uppl), London: Sage publications.

Keith, N. & Frese, M. *Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture*. N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Ed). (2011). *Organizational Culture and Climate* (s. 137-158). (2:a uppl), London: Sage publications.

Kuhn, T.S. (1996). *The structure of scientific revolutions*. (3:e uppl.) Chicago: University of Chicago Press.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations, three perspectives*. New York: Oxford university press.

Meir, F. (2011). *On flexibility, Recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield*. California: Stanford university press.

Murray, W. & Millett, A. (1996). *Military innovation in the interwar period*. Cambridge: Cambridge University Press.

Muth, J. (2011). *Command culture, Officers education in the U.S Army and the German Armed Forces, 1901-1940, and the Consequences for world war II*. Denton: University of North Texas Press.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3:e Uppl.), New York: Jossey Bass.

Schein, E. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5:e Uppl.), New Jersey: Wiley & son.

Smith, R. (2005). *The utility of force: the art of warfare in the modern world*. London: Allen Lane.

Storr, J. (2009). *The human face of war*. London: Continuum.

West, M.A. & Richter, A.W. (2011). *Team climate and effectiveness outcomes*. Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Ed). (2011). *Organizational Culture and Climate* (s. 247-271). (2:a uppl), London: Sage publications.

Widén, J. & Ångström, J. (2004). *Militärteorins grunder*. Stockholm: Försvarsmakten.

## 7.2 Rapporter, artiklar, andra källor

Coghlan, D. (2009). Toward a Philosophy of Clinical Inquiry. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 106–121.

Försvarsmakten (2016). *Militär strategisk doktrin*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten (2015a). *Rapport- Erfarenheter Afghanistan*. Stockholm: Försvarsmakten.

Försvarsmakten (2015b). *Vår militära profession- agerar när det krävs*. (FM2015-1597:7) Stockholm: Försvarsmakten.

Hill, A. (2015). Military Innovation and Military Culture. *Parameters*, 45(1), 85–98.

Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *Journal of Applied Behavioural Science*, 50(2), 189–205.

McDermott, C. & Stock, G. (1999). Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation. *Journal of Operations Management*, 17(5), 521-533.

Murray, W. (1999). Does military culture matter? *Orbis*, 43(1), 27–42.

Puranen, B. (2010), *Försvarsmaktens värdegrund 2004-2009, -att styra med kunskap om organisationen*. Stockholm: Försvarsmakten.

Škerlavaj, M., Song, J.H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems With Applications*, 37(9).

Weizman, E. (2006). Walking through walls : Soldiers as architects in the Israeli -Palestinian conflict. *Radical Philosophy*, 136 (8).

## 7.3 Elektroniska källor

Försvarsmakten (2018). *Vår historia*, hämtat 2018-01-18, från <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/>.

John F. Kennedy Presidential Library and Museum (2018). *Robert F. Kennedy speeches*, hämtat 2018-02-20, från <https://www.jfklibrary.org/Research/Research-Aids/Ready-Reference/RFK-Speeches/Day-of-Affirmation-Address-as-delivered.aspx>.

## 7.4 Intervjuer

Gruppdiskussion 1, 2018-01-26, (G1)

Gruppdiskussion 2, 2018-01-28, (G2)

Gruppdiskussion 3, 2018-02-01, (G3)

Gruppdiskussion 4, 2018-02-01, (G4)

## 7.5 Pressklipp

Dagens Nyheter (2018, 8 Januari). Rekryteringsannons Försvarsmakten- bli en av oss, få en av oss. *Dagens Nyheter*, s.15.