



Försvarshögskolan

Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Major Nicklas Runds		HOP SA 2025-26
Handledare		
Björn Sjöblom		Antal ord: 9943 (+bilagor 273)
		Kurskod
		2UK045
Är det någon idé att komma med en idé? – En studie om Flygvapnets förutsättningar för bottom-up driven innovation.		
<p>ABSTRACT:</p> <p>This study examines the conditions for bottom-up-driven innovation in the Air Force through a theoretical lens informed by learning organization theory. Based on a qualitative interview study with twelve company commanders, the analysis identifies organizational frictions that constrain the progression of ideas into innovations. The study contributes to military science by illuminating how peacetime requirements for stability and compliance with rules and regulations foster adaptive rather than systematic learning, thereby limiting the organization's capacity to adapt. The findings indicate that rigid regulatory frameworks and resource constraints inhibit idea development at the unit level. The conclusions emphasize that innovation must be regarded as a core military capability rather than a peripheral activity, to prevent organizational obsolescence in a dynamic operational environment. Overall, the study offers insights into how military organizations can balance peacetime governance with the need for continuous operational renewal in line with the professional demands placed on officers.</p>		
Nyckelord:		
Militär innovation, bottom-up innovation, lärande organisation, Flygvapnet		

Innehåll

1	Inledning.....	4
1.1	Bakgrund	4
1.2	Problemformulering.....	5
1.3	Syfte och forskningsfråga	5
1.4	Forskningsöversikt.....	5
1.4.1	Innovation ur ett top-down perspektiv	5
1.4.2	Innovation ur ett bottom-up perspektiv.....	6
1.4.3	Studier relaterade till lärande organisationer	7
1.5	Studiens bidrag	8
2	Teori	9
2.1	Val av teoretiskt ramverk	9
2.2	Lärande organisationer	9
2.2.1	Miljö	10
2.2.2	Processer.....	10
2.2.3	Ledarskap	11
2.2.4	Etablering	12
3	Metod.....	12
3.1	Vetenskaplig utgångspunkt	12
3.2	Datainsamling.....	12
3.3	Analysverktyg	13
3.4	Analysmetod.....	14
3.5	Forskningsetiska överväganden	16
4	Analys	16
4.1	Miljö	16
4.1.1	Öppenhet.....	16
4.1.2	Uppskatta skillnader.....	17
4.1.3	Psykologisk trygghet.....	17
4.1.4	Tid	18
4.1.5	Begränsningar i den lärande miljön	18
4.1.6	Regler	19

4.1.7	Sammanfattning Miljö	19
4.2	Processer.....	20
4.2.1	Nya idéer	20
4.2.2	Aktiv insamling	20
4.2.3	Analys av information.....	21
4.2.4	Strukturerad spridning av kunskap	21
4.2.5	Begränsning för processer	21
4.2.6	Sammanfattning Processer	22
4.3	Ledarskap.....	23
4.3.1	Aktivt ledarskap.....	23
4.3.2	Närvarande	23
4.3.3	Utmanar rådande tankemodeller	23
4.3.4	Decentraliserad ledning	24
4.3.5	Sammanfattning Ledarskap.....	24
4.4	Etablering	24
4.4.1	Omhänderta.....	24
4.4.2	Integrera	25
4.4.3	Handling	25
4.4.4	Sammanfattning Etablering	26
5	Avslutning.....	26
5.1	Diskussion	26
5.2	Samhälleliga och etiska överväganden.....	28
5.3	Slutsats	28
5.4	Inomvetenskapligt bidrag.....	29
5.5	Förslag till vidare forskning	29
5.6	Sammanfattning.....	30
6	Referenslista.....	31
7	Bilaga A	34
8	Bilaga B	35

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Föreställningar om framtida krigföring har historiskt visat sig vara bristfälliga. Krigets dynamiska karaktär innebär att militär framgång efter den initiala fasen i hög grad beror på förmågan att kontinuerligt anpassa sig till motståndarens innovationer (Watling & Reynolds, u.å., s. 3). Innovation har därmed kommit att inta en central position i samtida militära diskussioner, inte minst mot bakgrund av Rysslands fullskaliga invasion av Ukraina, där anpassningsförmåga och snabb utveckling av nya lösningar visat sig vara avgörande för operativ överlevnad. Avsaknad av förmåga att integrera och omsätta nya idéer praktiskt i organisationen riskerar att allvarligt begränsa militära organisationers möjlighet att möta en adaptiv motståndare (Finkel & Tlamim, 2011, s. 2; Murray, 2011, s. 2).

Denna problematik uppmärksammas även på nationell nivå. Flygvapenchefen framhåller exempelvis att innovationsförmåga utgör en kritisk operativ kapacitet snarare än en avgränsad funktion:

”Vår förmåga att hantera nutida och framtida hot beror i allt högre grad på vår innovationsförmåga. I dagens komplexa och snabbväxande operationsmiljö är innovation inte något som bara hör hemma inom forskning, förmågeutveckling eller strukturerad materielanskaffning – innovation är en förmåga i sig.” (Wikman Jonas, 2024)

Samtidigt pekar den krigsvetenskapliga forskningen på betydande strukturella hinder för att skapa innovation. Finkel och Murray ovan betonar vikten av innovation och anpassning, men andra forskare som Posen (1984) argumenterar för att militära organisationers hierarkiska struktur, avsky mot osäkerheter och doktrinära tröghet hämmar innovation, då förändring uppfattas som ett hot mot etablerade roller, maktpositioner och beprövade arbetsätt (Posen, 1984, s. 224–225). Organisationerna premierar stabilitet, förutsägbarhet och kontroll, vilket skapar en konservativ struktur och motverkar kreativa processer. Forskning beskriver därmed militära organisationer som komplexa och traditionsbundna system, utformade för rutinmässig och reproducerbar verksamhet snarare än experimentell utveckling (Posen, 1984, s. 222; Farrell, 2002, s. 4–5; Grissom, 2006, s. 919).

Mot denna bakgrund erbjuder teorier om bottom-up-driven innovation ett alternativt perspektiv. Dessa betonar att idéer som uppstår på operativ nivå kan utgöra viktiga innovationskällor, men att detta förutsätter organisatorisk mottaglighet och strukturer som möjliggör att sådana initiativ uppmärksammas, utvecklas och integreras (Russell, 2010, s. 619–620). Organisationer som

systematiskt förmår tillgodogöra sig ny kunskap och omsätta den i förändrat handlande närmar sig vad som inom forskningen definieras som lärande organisationer. En lärande organisation kännetecknas av ett kontinuerligt lärande på individ-, grupp- och organisationsnivå, vilket stärker förmågan till innovation och tillväxt. Denna process innebär en organisatorisk förändring av strukturer, kulturer och mentala modeller. Personalens delaktighet i beslutsfattande och dialog är central under ledning och stöd från organisationens ledning. Genom integrerade system säkerställs att ny kunskap sprids och omsätts i praktisk handling genom hela organisationen (Watkins & Marsick, 1993, s. xii–xiii, 9).

1.2 Problemformulering

Militära chefer, som Flygvapenchefen, efterfrågar innovativa aktioner och det beskrivs i krigsvetenskapliga teorier som nödvändigt. Begränsas militära organisationer liksom Posen beskriver eller finns det utrymme för idéer att bli till något mer genom bottom-up driven innovation? Bottom-up driven innovation kräver en organisation som är mottaglig för nya idéer och att etablera dessa för att skapa innovationer. En lärande organisation har en förmåga att sprida kunskap, är villig att förändras och är anpassad för att skapa innovationer. Genom att studera en militär organisation, Flygvapnet, ur lärande organisationens perspektiv avser denna studie undersöka hur mottaglig Flygvapnet är för nya idéer och om det finns möjlighet att skapa innovation underifrån.

1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med uppsatsen är att undersöka förutsättningarna för den innovativa processen ur ett bottom-up perspektiv i Flygvapnet. Studien utgår från organisationsteorier om lärande organisationer där förbandsnivån är i fokus. Idéers möjlighet att exponeras, utvecklas och mottagas i organisationen är centralt i undersökningen.

Forskningsfråga:

Hur ser förutsättningarna för bottom-up driven innovation ut i Flygvapnet?

1.4 Forskningsöversikt

1.4.1 Innovation ur ett top-down perspektiv

Etablerad forskning om militär innovation domineras av ett top-down-perspektiv, där politiker och högre officerare framställs som de primära drivkrafterna bakom innovationsprocesser. Ledande nivåer identifierar förändringsbehov, formulerar nya doktriner och stridssätt, skapar

innovationskultur samt manipulerar organisationen till att följa reglerna (Grissom, 2006, s. 920).

Rosen (1988) visar hur politiska mål och uppdrag formar militära organisationer och skapar ramarna för innovation. När innovationsideologi integreras i mål- och belöningsystem kan kreativitet premieras genom karriärvägar och befordran, vilket gör innovation organisatoriskt rationell. Utan sådant organisatoriskt synsätt riskerar initiativ från lägre nivåer att förbises, oavsett deras kvalitet (Rosen, 1988, s. 141–143; Isaacson m.fl., 1999). I detta perspektiv blir högre officerare centrala aktörer i att omsätta politiska intentioner till innovationsstrategier som möjliggör organisatorisk förändring.

Denna styrning operationaliseras främst genom doktriner, vilka i hög grad påverkas av civila beslutsfattare. Posen (1984) visar att politiskt engagemang i militär doktrinutveckling korrelerar med innovationsgrad samt att doktrinär stagnation kan få allvarliga säkerhetspolitiska konsekvenser (Posen, 1984, s. 220–221, 227). Samtidigt framhåller senare forskning att varken doktriner eller organisationsformer kan vara statiska, utan måste vara anpassningsbara för att möjliggöra innovation och militär effektivitet (Finkel & Tlamim, 2011, s. 55–56; Raska, 2016)

Vidare menar Murray (2011) att militära organisationers möjlighet att skapa innovation i fredstid försvåras av osäkerhet kring framtida konflikters karaktär, vilket skapar strukturell tröghet (Murray, 2011, s. 8–9). Trots detta uppstår innovation ofta under yttre tryck, exempelvis vid mötet med nya hot, teknologisk utveckling eller förändrade maktbalanser, som skapar relativa resursbegränsningar och tvingar fram organisatorisk anpassning (Davidson, 2010, s. 11–13; Farrell, 2002, s. 4–5; Isaacson m.fl., 1999; Posen, 1984, s. 224). Forskningen indikerar även att innovation kan främjas när politiska aktörer ingriper eller när bred enighet i samhället uppstår kring behovet av förändring (Davidson, 2010, s. 11–13; Isaacson m.fl., 1999; Posen, 1984, s. 224).

1.4.2 Innovation ur ett bottom-up perspektiv

Innovationsprocesser ur ett bottom-up perspektiv skapas av aktörer närmast verksamheten men processen inkluderar flera aktörer genom den militära befälsordningen. Bottom-up procedurer utvecklas på förbandsnivå medan innovationsprocessen utvecklas organisatoriskt. För att stödja och underlätta den exponering en idé kan innebära krävs en organisation som uppmuntrar kreativitet och idéskapande samt är strukturellt mottaglig för idéerna (Russell, 2010, s. 619–622). Organisationen och ledningen behöver även visa på organisatoriskt förtroende till

personalen. Finns inget organisatoriskt förtroende, trygghet och bemyndigande att följa upp sina idéer elimineras möjligheterna till bottom-up innovation (Meisiek, 2024, s. 42–45).

För att innovationsprocesser ska få fart behöver organisationen ha de förmågor som krävs för att dela information och erfarenheter. Därefter måste förmågan att förvandla den informationen till kunskap finnas. Det ska råda ett organisatoriskt klimat som kan mobilisera innovativa aktiviteter. Organisationer med dessa normer stimulerar till informationsdelning och ökar således sannolikheten att innovationer kan skapas och spridas. Erfarenheter och information behöver spridas snabbt och friktionsfritt genom väletablerade kanaler i organisationen, även tvärfunktionellt. (Foley m.fl., 2011, s. 266–269; Russell, 2010, s. 619–622; Shultz, 2016, s. 47–55)

Innovationsprocessen behöver styras uppifrån genom bland annat doktriner. Genom erfarenhets- och informationsspridning samt flexibel organisatorisk struktur kan top-down perspektivet genom dynamik skapa nya doktriner vilket är en del i innovationsprocessen (Rosen, 1991, s. 39; Russell, 2010, s. 619–622). Bottom-up driven innovation riskerar att försvinna om den inte tas in i en existerande struktur. Denna struktur måste kunna adaptera till innovationen annars blir den otymplig, kostsam och svår att kontrollera (Meisiek, 2024, s. 46–48). Den organisatoriska strukturen kräver också ett ledarskap samt en kreativ ledningspolicy som stödjer innovation och tillämpar uppdragstaktik (Rosen, 1991, s. 39; Russell, 2010, s. 619–622). Bottom-up innovation kräver stöd från högre ledarskap i form av legitimitet och resurser. Detta bidrar till motiverad personal som vill utveckla. Ledningen måste ge en strategisk inriktning, vara inblandad i innovationerna, sätta risktrösklar och sätta rätt personer i ledande befattningar. Organisationer behöver också skapa idéplattformar för att sprida kunskap och idéer, samla personal för att fokuserat pröva och experimentera (Meisiek, 2024, s. 15–16, 29–30).

1.4.3 Studier relaterade till lärande organisationer

Shultz (2016) analyserar Task Force 714¹ genom semistrukturerade intervjuer och använder lärande organisationer som analytiskt ramverk för att identifiera organisatoriska egenskaper som möjliggör förnyelse, innovation och förbättrad operativ prestation. Studien visar att organisationer som verkar i komplexa miljöer måste utveckla en kontinuerlig anpassningsförmåga snarare än förlita sig på tillfälliga förändringsinitiativ. Centralt i detta är systematisk informationsdelning, där högre nivåer sprider underrättelser och kunskap som

¹ Amerikanskt specialförband som upplöste al-Qaidas nätverksbaserade hemliga organisation

möjliggör decentraliserade beslut på taktisk nivå (Shultz, 2016, s. 57–63). Dagliga, nätverksbaserade informationsflöden ökar den kollektiva förståelsen och skapar förutsättningar för innovation (Shultz, 2016, s. 47–55). Shultz betonar vidare att organisatorisk flexibilitet förutsätter ett uppbrott från etablerade principer och en förmåga till transformation. Mot bakgrund av ökande tempo och komplexitet framhålls decentraliserat handlingsutrymme som nödvändigt, då högre chefer inte ensamma kan hantera mängden beslut. Lärande organisationer möjliggör därutöver identifiering av bakomliggande orsaker till ineffektivitet genom strukturer för att säkra och analysera kunskap. Samtidigt visar studien att individuellt motstånd mot förändring utgör en ihållande begränsning (Shultz, 2016, s. 19–22, 37–40).

Freeman och Calton (2021) undersöker den amerikanska armén ur ett industriellt perspektiv och argumenterar för behovet av en kontextspecifik militär modell för lärande organisationer, givet militära organisationers strukturella komplexitet. Studien betonar erfarenhetsspridning, plattare kommunikationsstrukturer och en organisationskultur där samtliga förväntas bidra till kunskapsutbyte. Därigenom kan organisationen utveckla en bredare kunskapsbas och reducera risken för erfarenhetsförlust (Freeman & Calton, 2021, s. 257–265).

Di Schiena et al. (2013) visar, genom en enkätstudie i belgiska försvaret under internationella insatser, att militära organisationer behöver kombinera traditionellt, transaktionellt ledarskap med principer om ledarskap hämtade från lärande organisationer. Resultaten indikerar att hierarkiskt ledarskap är nödvändigt för riktning och operativ stabilitet, men att det måste kompletteras med transformativt och karaktäristiskt ledarskap från lärande organisationer för att möjliggöra snabbare beslutscykler och ökad organisatorisk effektivitet (Di Schiena m.fl., 2013, s. 144–162).

1.5 Studiens bidrag

Tidigare forskning om militär innovation avhandlar två perspektiv avseende innovation, top-down och bottom-up samt studier om lärande organisationer i militär kontext. Top-down-litteraturen analyserar hur innovation initieras av politisk och militär ledning för att uppnå operativ effekt, medan bottom-up-forskningen betonar hur aktörer nära verksamheten driver innovation utifrån operativa problem. Forskningen om lärande organisationer i militära miljöer är mer fragmenterad men indikerar att sådana perspektiv kan stärka organisatorisk anpassningsförmåga.

Studier av bottom-up-driven innovation har främst behandlat krigskontexter, där existentiellt hot fungerat som drivkraft. I fredstida förvaltningsorganisationer prioriteras däremot stabilitet

och regelefterlevnad. Studien analyserar hur bottom-up-driven innovation kan möjliggöras i en sådan institutionell kontext och identifierar ett glapp mellan högre chefers innovationsambitioner och förutsättningar på förbandsnivå. Genom att fokusera på kompanichefer belyses hur visioner kan omsättas i organisatorisk praktik. I stället för att betrakta innovation som en följd av teknologisk eller doktrinär förändring analyseras Flygvapnets sociala strukturer i form av miljö, processer samt ledarskap och deras betydelse för kontinuerlig förnyelse och etablering inom ramen för organisatorisk stabilitet.

2 Teori

2.1 Val av teoretiskt ramverk

Studien utgår från teorier om lärande organisationer. En lärande organisation är skicklig på att förvärva och överföra kunskap samt att modifiera sitt beteende för att återspegla denna nya kunskap och insikter (Garvin, 1994, s. 20). Dessa faktorer bedöms som relevanta i en studie där militära struktur utmanas av behovet av innovation och idéutveckling underifrån.

Även om teorier om lärande organisationer har sitt ursprung i företagsekonomisk och managementinriktad forskning, kan motsvarande drivkrafter antas vara relevanta även i militära organisationer. Mot bakgrund av tidigare studier som kopplar lärande organisationer till gynnsamma förutsättningar för bottom-up-driven innovation utgör teorin en ändamålsenlig analytisk lins för att undersöka militär innovationsförmåga. Alternativa referensramar, såsom Weicks meningsskapande, Edmondsons psykologiska trygghet eller litteratur om uppdragstaktik, kan belysa specifika organisatoriska dimensioner, men saknar ett helhetsperspektiv. Teorin om lärande organisationer möjliggör däremot analys av sammanhängande strukturer av miljö, processer och ledarskap.

Ramverket har tidigare tillämpats i militära kontexter, bland annat av Shultz (2016) samt Freeman och Calton (2021), vilka efterlyser en militärt anpassad modell för lärande organisationer. Samtidigt aktualiserar tillämpningen en inneboende spänning, då teorins betoning av decentralisering, experimentering och informationsöppenhet kontrasterar mot militärens institutionella fokus på stabilitet, regelstyrning och doktrin.

2.2 Lärande organisationer

Det finns ingen enhetlig syn på hur en lärande organisation definieras. De är mer kluster av idéer, förslag och empiriska resultat (Shultz, 2016, s. 12). Därav utvecklas för studien fyra

teman från teorier om lärande organisationer. Dessa utgör grunden för det teoretiska ramverket. Utvalda teman är *miljö, processer, ledarskap* och *etablering*.

2.2.1 Miljö

En stödjande lärandemiljö förutsätter psykologisk trygghet, där individer ges utrymme att uttrycka avvikande uppfattningar, ställa frågor och erkänna misstag utan rädsla för marginalisering (Garvin m.fl., 2008, s. 3). En sådan miljö möjliggör utveckling av idéer och främjar organisatoriskt lärande. Misslyckanden bör betraktas som centrala kunskapskällor, då lärande genom misslyckanden är mer produktivt än framgång utan förståelse. Detta förutsätter en gemensam uppfattning om lärande som en kontinuerlig process. (Appelbaum & Reichart, 1998, s. 23).

Vidare kräver en lärande organisation att konformitet ersätts av uppskattning av olikheter. Lärande uppstår genom exponering för motstridiga idéer, konkurrerande perspektiv och alternativa tolkningar, vilket stimulerar motivation, nytänkande och motverkar passivitet. Lärande omfattar därmed inte enbart korrigering av fel utan även skapandet av nya tillvägagångssätt, vilket förutsätter risktagande och öppenhet för det oprövade (Garvin m.fl., 2008, s. 3).

Slutligen kräver stödjande lärandemiljöer organisatoriska förutsättningar i form av tid och utrymme för reflektion. Hög arbetsbelastning och ständig tidspress reducerar analytisk och kreativ förmåga samt möjligheten att dra lärdom av erfarenheter. Stödjande inlärningsmiljöer ger tid för en paus i arbetet och uppmuntrar till eftertänksam granskning av organisationens processer. (Garvin m.fl., 2008, s. 3).

2.2.2 Processer

Den lärande processen innefattar generering, insamling, tolkning och spridning av information samt systematisk experimentering i syfte att utveckla nya produkter och tillvägagångssätt. En lärande organisation kännetecknas av ett kontinuerligt idéflöde och av att medarbetare upplever att nyttan med experimentering överstiger de risker den medför. Informationsinsamling syftar till att följa omvärldens utveckling och måste kompletteras med disciplinerad analys för att möjliggöra problemlösnings och kunskapsutveckling. Kunskap behöver därutöver spridas strukturerat genom tydligt etablerade vertikala och horisontella kanaler, såväl inom som mellan organisationer (Garvin, 1994, s. 22; Garvin m.fl., 2008, s. 4; Pawlowsky, 2000, s. 28).

Vidare betonas vikten av dialog och ett icke-anklagande ifrågasättande, vilket möjliggör kunskapsspridning, utmanar antaganden och motverkar dubbelarbete (Watkins & Marsick, 1993, s. 13–14). Lärande organisationer kännetecknas även av redundans genom överlappande information, aktiviteter och ansvar, vilket skapar frekventa interaktioner och bidrar till utvecklingen av gemensamma mentala modeller som stödjer idéutveckling (Appelbaum & Reichart, 1998, s. 23).

Slutligen stärks grupplärande genom samarbetsorienterade strukturer som möjliggör experimentering, gränsöverskridande samverkan och integrativa perspektiv. Decentraliserat ledarskap främjar sådana processer genom att öka samarbete och motverka isolerat individuellt tänkande (Watkins & Marsick, 1993, s. 14).

2.2.3 Ledarskap

Organisatoriskt lärande påverkas starkt av chefernas beteende. För att främja motivation till lärande måste chefer aktivt lyssna, ifrågasätta och stimulera dialog, reflektion och kritisk prövning. Ledarskapets agerande signalerar vad organisationen värderar och påverkar därigenom förutsättningarna för problemidentifiering, kunskapsspridning och idéutveckling. Att prioritera öppna resonemang och utmana konventionella lösningar är centralt för att stimulera kreativt och systematiskt tänkande. En öppen diskussion kan vara viktigare än specifika svar. (*Garvin m.fl., 2008, s. 4*).

Generativt lärande kräver en förmåga att formulera gemensamma visioner om innovation, utmana etablerade mentala modeller och tillämpa systemtänkande. Ledarskap på samtliga nivåer behöver vara närvarande i visionen och vara synlig i organisationens helhet. Genom ett direkt engagemang och att tidigt vara närvarande i idéprocessen genom samordning, vision och integration kan förändring möjliggöras. Ledarskap i en lärande organisation innebär att tilldela resurser till given vision, delegera ansvar och fira framgångar. Ledarskap i lärande organisationer förutsätter närvaro på samtliga nivåer och ett tidigt engagemang i idéprocesser genom vision, samordning och integrering. Att agera på symptom snarare än orsaker riskerar att förstärka adaptivt snarare än systematiskt lärande (Appelbaum & Reichart, 1998, s. 24; Senge, 1990, s. 8–9). Decentraliserat ledarskap, där medarbetare ges mandat, information och ansvar, utgör därmed en central förutsättning för organisatorisk förnyelse med visionen som ledstång (Watkins & Marsick, 1993, s. 17).

2.2.4 Etablering

För att få organisatorisk effekt måste ny kunskap systematiskt omhändertas och integreras i organisationens kollektiva minne. Lärande organisationer etablerar därför strukturer och processer för att fånga, lagra och tillgängliggöra kunskap som genereras i operativ verksamhet, även under tidspress och rörliga förhållanden. Att enbart förlita sig på individuellt minne är otillräckligt; institutionella system för kunskapsomvandling är nödvändiga för att säkra och bevara erfarenheter (Watkins & Marsick, 1993, s. 15–16). Vidare måste kunskap integreras i befintliga kunskapssystem och omsättas i handling genom införlivande i organisatoriska rutiner, strukturer och regelverk. Kunskap måste omvandlas till handling och inarbetas i organisationens rutiner för att få effekt på organisationens beteende. T.ex. utveckla ny ledarstil eller nya produkter (Pawlowsky, 2000, s. 28).

3 Metod

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Studien genomfördes som en kvalitativ intervjustudie baserad på semistrukturerade intervjuer och vilar på ett konstruktivistiskt och interpretivistiskt perspektiv med en abduktiv ansats. Det teoretiska ramverket utgjorde utgångspunkt för studiens utformning och analys, samtidigt som empirin tillåts bidra till begreppsutveckling (Fejes & Thornberg, 2024, s. 57). Studien utgick från antagandet att verkligheten inte uppfattas objektivt, utan tolkas och konstrueras genom mänsklig erfarenhet (Moses, 2019, s. 9). Förförståelse betraktas därmed inte som ett metodologiskt problem i sig utan som en analytisk resurs, förutsatt att den synliggörs.

Empirin från intervjuerna analyserades genom reflexiv tematisk analys där författarens förförståelse stod för tolkning och utveckling av koder med stöd av utvecklat analysverktyg. Teman och underteman utformades med utgångspunkt från det teoretiska ramverket.

Inför intervjuerna skapades ett teoretiskt ramverk och ett analysverktyg som nyttjades under kodningen i analysen. Syftet var inte att fastställa kausala samband eller att generalisera, utan att skapa förståelse för Flygvapnets möjligheter att skapa innovation underifrån ur perspektivet som en lärande organisation.

3.2 Datainsamling

Studien undersöker idéskapande på förbandsnivå ur ett bottom-up-perspektiv, med fokus på hur kreativa processer upplevs av individer i organisationen. Datainsamlingen genomfördes genom

semistrukturerade intervjuer, en ändamålsenlig metod för att fånga erfarenheter och uppfattningar i begränsade urval (Jacobsen, 2017, s. 98–99).

En intervjuguide (Bilaga A) utformades med utgångspunkt i studiens problemformulering och teoretiska ramverk, med teman relaterade till miljö, processer, ledarskap och etablering.

Urvalet var målinriktat och omfattade tolv kompanichefer inom Flygvapnet, fördelade på fyra flottiljer och flera professionella inriktningar (Bryman, 2011, s. 434). I fyra fall representerades befattningen av helikopterdivisionschefer respektive flygstyrkechefer ur stridsflygdivision, vilka i studien likställs med kompanichefer avseende mandat och ansvar. Respondenterna representerade funktioner inom flygunderhåll, basförmåga samt strids- och helikopterflyg. Urvalet motiveras av befattningshavarnas insyn i både operativ verksamhet och organisatoriska beslutsprocesser.

Intervjuerna var 35–60 minuter långa och transkriberades med hjälp av TurboScribe (TurboScribe, u.å.), varefter materialet kvalitetssäkrades. Frågorna var huvudsakligen öppna och anpassades successivt utifrån respondenternas svar. Detta begränsar möjligheten att replikera men möjliggjorde en fördjupad kontextuell förståelse, vilket ur ett interpretativt perspektiv utgör en analytisk styrka (Moses, 2019, s. 8–10).

Alternativa urval hade sannolikt genererat andra resultat, där exempelvis soldater kunde ha framhävt psykologisk trygghet i mer kritiska termer, medan högre officerare möjligen betonat implementeringsprocesser mer positivt.

3.3 Analysverktyg

Studien har som utgångspunkt att: *Innovation ur ett bottom-up perspektiv främjas av att organisationen är en lärande organisation.*

För att analysera denna utgångspunkt nyttjas fyra aspekter från det teoretiska ramverket: Tillåtande miljö, Etablerade processer, Motiverande ledarskap, Etablering av nya idéer. Respektive aspekt har en teoretisk utgångspunkt och analytiska signaler, vilka nyttjas för att belysa spår i empirin och tillsammans med författarens förförståelse tolka vad som faller in i respektive tema.

Analytiska aspekter	Teoretisk utgångspunkt	Analytiska signaler
Tillåtande miljö	En miljö där det finns psykologisk trygghet, där det uppskattas skillnader och en öppenhet för nya idéer	Individer vågar komma med nya idéer

	samt att det finns tid för reflektion ger utrymme för kreativa tankar och att idéer medvetengörs.	Nya idéer uppskattas och det finns en vilja att se nya perspektiv
		Det finns en öppenhet för att utforska
		Tid finns för granskning och eftertänksamhet
Etablerade processer	Generering av nya idéer, experiment och att pröva dessa idéer tillsammans med disciplinerad insamling av kunskaper som analyseras och tolkas för att identifiera nya problem att lösa. Finns detta samt en förmåga att sprida kunskaperna strukturerat skapas processer som ökar lärande.	Det finns strukturerade metoder för att ta fram nya idéer
		Aktiv insamling av information sker
		Information analyseras
		Kunskap sprids kontinuerligt i organisationen
Motiverande ledarskap	Ett decentraliserat, aktivt, motiverande och närvarande ledarskap som har en öppen diskussion och kan lyssna in samt utmana rådande tankemodeller skapar ett organisatoriskt lärande.	Chefer ifrågasätter aktivt och lyssnar
		Chefer driver på för aktiva resonemang och nya tillvägagångssätt
		Ledare är närvarande i visionen om innovationsskapande
		Ledare skapar en gemensam vision och utmanar rådande tankemodeller.
Etablering av nya idéer	En lärande organisation etablerar tillvägagångssätt för att omhänderta ny kunskap till handling och inarbetas i organisationen.	Det finns strukturer för att omhänderta ny kunskap
		Ny kunskap integreras i organisationen
		Ny kunskap blir till handling

3.4 Analysmetod

Studiens avsikt var att undersöka Flygvapnets förutsättningar för bottom-up-driven innovation genom ett teoretiskt perspektiv hämtat från lärande organisationer. Studien utgick från ett förutbestämt teoretiskt ramverk som användes för att analysera det empiriska materialet från intervjuerna, varför reflexiv tematisk analys tillämpades. Tematisk analys är en ändamålsenlig metod för att identifiera, analysera och tolka mönster i kvalitativ empiri (Braun & Clarke, 2006, s. 79).

Det teoretiska ramverket utgjorde en utgångspunkt för studien, men eftersom teorier om lärande organisationer huvudsakligen har utvecklats i civila kontexter tillämpades en abduktiv ansats.

Detta möjliggjorde en växelverkan mellan teori och empiri, i syfte att identifiera och hantera potentiella diskrepanser mellan det etablerade ramverket och den militära kontexten (Thompson, 2022, s. 1411). Det teoretiska ramverket användes som analytisk lins för tolkning av empirin (Braun & Clarke, 2022, s. 55–56). Till skillnad från en deduktiv ansats, som primärt prövar teorins överensstämmelse med empirin, möjliggör abduktion även identifiering av kontextspecifika aspekter som den militära särarten utgör. Detta sker i samverkan mellan teori och empiriskt material. Teoridriven reflexiv tematisk analys är varken hypotesprövande eller teoriverifierande, utan syftar till att möjliggöra en fördjupad tolkning av de processer och förutsättningar som påverkar bottom-up-driven innovation (Braun & Clarke, 2022, s. 209–210).

Den reflexiva tematiska analysen följde Braun & Clarkes sex steg och inleddes med transkribering av intervjumaterialet och upprepad genomläsning för att skapa förtrogenhet med empirin (Braun & Clarke, 2022, s. 42). Därefter genomfördes en systematisk kodning, där relevanta textavsnitt markerades med korta kodetiketter kopplade till innovation och studiens teoretiska ramverk. Koderna organiserades i ett Excel-ark med stöd av analysverktyget (Braun & Clarke, 2022, s. 53).

Kodningen låg till grund för en initial tematisering, där koder från empirin sammanfördes till teman från det teoretiska ramverket. Denna första tematiska struktur utvecklades efter analys av sju intervjuer. Strukturen kompletterades abduktivt med underteman samt teorier, avseende regel- och resursbegränsningar. Dessa framträdde som kontextspecifika aspekter av Flygvapnets verksamhet under miljö och processer. Därefter integrerades återstående intervjuer i analysen, vilket möjliggjorde en iterativ granskning av teman i relation till både empiri och teori (Braun & Clarke, 2022, s. 79, 97)

I nästa steg precisades och benämndes temana genom deras analytiska fokus och kopplade dem till det teoretiska ramverket (Braun & Clarke, 2022, s. 110–114). Analysen utvecklades under skrivprocessen, där tolkning, tematisering och textproduktion skedde iterativt. Representativa citat valdes ut för att illustrera temana och synliggöra hur teorin bidrog till förståelsen av det empiriska materialet (Braun & Clarke, 2022, s. 118).

Liknande studie hade kunnat genomföras med kvantitativa metoder där frekvenser för hur ofta idéer blir till innovation eller söka svar genom enkäter. Men studien relaterar till individerna och deras närvaro och sociala position (Moses, 2019, s. 8–10). Intentionen är inte att skapa generella lagar eller få fram en sanning (Moses, 2019, s. 7-8, 33-39) utan att addera ytterligare ett perspektiv till bottom-up driven innovation. Studien söker heller inte någon kausalitet utan

det kontextuella är närvarande. Finns det samband är de socialt konstruerade inte oberoende från kontext eller mänsklig påverkan (Moses, 2019, s. 198–200).

3.5 Forskningsetiska överväganden

Studien följer Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed, innefattande principerna om att göra gott, inte skada, respektera självbestämmande och upprätthålla rättvisa (Åkerman, 2024, s. 57–59). Ingen sekretessbelagd eller känslig information har insamlats. Samtliga respondenter informerades om studiens syfte, databehandling, anonymisering samt användning av anonyma citat och lämnade informerat samtycke, skriftligt eller muntligt (Dalen, 2015, s. 25).

Studien utgår från att forskarens förförståelse påverkar både datainsamling och analys. Författarens bakgrund inom Flygvapnet kan ha påverkat intervjusituationen och tolkningen av materialet, vilket har hanterats genom ett reflexivt förhållningssätt. Risken för respondentbias har reducerats genom ett brett urval av deltagare från olika förband, funktioner och arbetsorter (Jacobsen, 2017, s. 29–30).

Ett AI-baserat språkverktyg (ChatGPT, OpenAI) har använts för språklig bearbetning och akademisk omformulering. Verktöget har inte använts för att generera empiri, analys eller teori. Författaren ansvarar fullt ut för studiens innehåll och slutsatser.

4 Analys

Respondenterna vilka citeras nedan definieras med R efterföljt av bokstav beroende på respondent (A-L). Respektive tema redovisas genom underliggande teman.

4.1 Miljö

Tema Miljö representeras av undertemana öppenhet, uppskatta skillnader, psykologisk trygghet, tid samt resursbegränsning och regler, vilka utvecklades i den abduktiva processen.

4.1.1 Öppenhet

Flera respondenter talar om att det finns en öppenhet för nya idéer i Flygvapnet. Chefer efterfrågar nya lösningar och att kreativa tankar ska få utrymme. Chefer visar ett intresse för nya idéer och initiativ. Över lag är det en positiv inställning till idéer som kommer underifrån. Som en respondent uttrycker ”Folk och chefer uppskattar också egna initiativ och att man testat nya saker och kommer med förbättringsförslag.” RK.

Dock kan erfarenhet och tid i tjänst påverka öppenheten då en del respondenter uttrycker att vissa individer är konservativa och inte vill prova nya idéer ”Men ja, vi hade en hel del utmaningar med äldre som kanske inte var så öppensinnade för att testa nytt.” RF. Det finns även vissa individer som generellt har en negativ inställning till utveckling. Även chefers inställning till nya idéer verkar spela en roll som en respondent uttrycker ”När man inte längre är motiverad då blir man en bromskloss.” RG.

4.1.2 Uppskatta skillnader

Respondenterna upplever att organisationen uppskattar och efterfrågar utmanande tankar samt nya idéer ”Jag upplever ändå att det finns ganska mycket uppmuntran kring att komma med nya idéer och tankar.” RB. Chefer ger positiv förstärkning och är tillåtande till- och vill att organisationen ska få fram nya sätt att arbeta. Respondenterna anser att införandet av experimentkontor² visar Flygvapnets vilja att förändras och att det finns en vilja att utmana rådande situation.

Dock så upplever vissa respondenter att det finns konservativa individer som inte uppskattar förändring. Respondenterna menar att det även finns bakåtsträvare som vill att det ska vara som det alltid har varit ”Det är enskilda individer som har suttit väldigt länge på samma plats. Som har bestämda idéer om att allting ska vara som det var förut.” RH. Vissa respondenter upplever sig själv som konservativa då det finns flera sätt att lösa en uppgift men verksamheten de lever i medger inte utrymme att prova nya idéer.

4.1.3 Psykologisk trygghet

De flesta respondenter upplever att de anställd har goda möjligheter att uttrycka sig. De vågar ge uttryck och upplever inte att det kommer negativa reaktioner. Flera respondenter menar dock att det krävs viss erfarenhet innan arbetare faktiskt kommer med idéer och blir lyssnade på ”Men ofta kanske inte de här idéerna dyker upp för man har hunnit komma in och bli lite varm i kläderna ändå.” RE.

Det finns en viss uppgivenhet vilket medför att idéer inte utvecklas. När idéer lyfts kommer ingen återkoppling vilket förhindrar nya idéer ”Det känns som att de är vana vid att det inte är lönt att lyfta något för det händer ingenting.” RH. Hög belastning på chefer och anställda

² Första hållplats för idéer och innovationskraft inom Flygvapnet. Fångar förmågebehov från verksamheten och kopplar dem till kompetenser i akademi, industri och andra delar av Försvarmakten.

uttrycker vissa respondenter som hindrande. När verksamheten knappt hinns med finns det inte utrymme för nya idéer.

4.1.4 Tid

Respondenternas utsagor indikerar genomgående en hög arbetsbelastning, där begränsat tidsutrymme försvårar omhändertagande och vidareutveckling av idéer. Stöd till medarbetare och idéutveckling framstår därmed som underordnat andra chefsuppgifter ”Andra saker som är mer prioriterat så att man inte kan vara på golvet så mycket som man vill.” RD. Respondenterna upplever att det är viktigt med idéskapande och innovation men utrymmet för att vara kreativ och utveckla saknas. Krav på leverans här och nu i kombination med fokus på tillväxt medför att tiden begränsar innovation och idéskapande ”Det är väldigt lite tid som läggs på utveckling och framtagna av nya saker med tanke på det tempot som vi har på en division och personalläge så är det fokus på tillväxt.” RK.

4.1.5 Begränsningar i den lärande miljön

Kodningen visade återkommande mönster relaterade till högt verksamhetsstryck, hög arbetsbelastning och regelstyrning. I den abduktiva analysprocessen framkom att det initiala teoretiska ramverket och analysverktyget i huvudsak belyste förutsättningar för lärande, men i mindre grad fångade dess begränsningar. Detta motiverade ett fördjupat teoretiskt stöd från litteraturen om lärande organisationer för att möjliggöra en mer analytisk förståelse av de identifierade hindren.

4.1.5.1 Resursbegränsning

Huvuddelen av respondenterna anser att verksamhetsstrycket är för stort för att hinna med att tänka nytt och att prova nya idéer. Det råder arbetskraftsbrist och utbildningsmålen är ej uppfyllda vilket upplevs ha högre prioritet. Verksamheten i närtid anses högre prioriterad än att tänka nytt” Har vi ork att titta på det här också? Nej, vi släpper det. Vi tuggar på som vi alltid har gjort.” Kompanicheferna hamnar mellan idéer underifrån och trycket ovanifrån samt att de måste balansera mellan att utveckla och utbilda ”Sen är väl jag i det här mellancheffsskiktet som känner att det är en sak som ska balanseras mot allt annat vi gör.” RE. När inte grundkompetensen är tillfyllest finns det inte utrymme att komma med nya idéer.

Respondenternas utsagor överensstämmer med Schilling och Kluges (2009) resultat, vilka visar att idéer utan direkt koppling till prioriterade mål eller med potentiella kostnader har låg acceptans under hög arbetsbelastning. Vid resursknapphet reduceras organisationers förmåga att värdera, tillämpa och institutionalisera ny kunskap (Schilling & Kluge, 2009, s. 348)

4.1.6 Regler

Samtliga respondenter lyfte regler som en negativ faktor till varför det är svårt att komma med idéer och om idéerna lyfts upplevs regler som direkt hindrande. Respondenterna upplever att regelprocessen är krånglig och det finns en rädsla för att bryta mot regler vilket leder till att idéer stoppas eller aldrig lyfts ”Den största problematiken med den här processen är att människan som kom på idén är rädd för att den bryter mot lagar och föreskrifter.” RA. Det finns även hos vissa respondenter en rädsla för att uppfattas som regelbrytare om man går utanför det standardiserade tillvägagångssättet. Även tron på regeländringsprocessen är låg. Särskilt begränsande upplevs regler kopplade till flygverksamhet ”...våldigt speciell värld där man ligger under ett flygunderhållsregelverk. Så vi kan inte göra riktigt vad som helst. Men så fort vi klivit utanför det så har det varit ganska fritt.” RF.

Dessa empiriska redogörelser ligger i linje med Schilling och Kluge (2009), som framhåller att strukturella hinder ofta är förankrade i organisationers strategi, kultur och formella regler. Även om strukturer är nödvändiga för lärande kan dessa samtidigt verka hämmande när de saknar anpassningsbarhet (Schilling & Kluge, 2009, s. 341)

4.1.7 Sammanfattning Miljö

Respondenternas utsagor indikerar att organisationen uppvisar vissa förutsättningar för lärande, då medarbetare i viss utsträckning uppmuntras att utforska nya idéer. Samtidigt framträder tydliga friktioner. Ett konservativt förhållningssätt hos vissa individer begränsar viljan att utmana etablerade arbetsätt, trots att lärande organisationer förutsätter uppskattning av skillnader och prövning av motstridiga idéer (Garvin m.fl., 2008, s. 3). Detta reducerar förutsättningarna för bottom-up-driven innovation.

Organisationen uttrycker en ambition att främja nytänkande, bland annat genom ledningens betoning av konkurrerande perspektiv och etableringen av ett experimentkontor. Samtidigt framträder konforma tendenser hos vissa chefer och individer, där alternativa tolkningar avvisas med hänvisning till etablerad praxis, vilket riskerar att hämma idéutveckling.

Öppenheten för nya idéer framstår vidare som villkorad. Erfarenhet och position påverkar graden av upplevd psykologisk trygghet, och hög arbetsbelastning begränsar möjligheterna till experimentering och lärande genom misslyckanden, trots att dessa processer utgör centrala komponenter i en stödjande lärandemiljö (Garvin m.fl., 2008, s. 3).

Analysen visar därmed att organisationen saknar en fullt utvecklad stödjande lärandemiljö. Brist på tid, reflektion och resurser reducerar chefers mottaglighet för nya idéer och minskar acceptansen för misstag samt försvagar den psykologiska tryggheten (Schilling & Kluge, 2009, s. 348).

Slutligen framträder regler som en strukturell begränsning. Regelstyrningen upplevs hämma konkurrerande perspektiv och motstridiga idéer, särskilt inom flygrelaterad verksamhet. I linje med Schilling och Kluge (2009) indikerar detta att begränsad anpassningsbarhet i regler och strukturer försvårar integreringen av ny kunskap i organisationen (Schilling & Kluge, 2009, s. 341).

4.2 Processer

Tema processer representeras av undertemana nya idéer, aktiv insamling, analys av information, strukturerad spridning av information samt regler som utvecklades i den abduktiva processen.

4.2.1 Nya idéer

Respondenternas redogörelser indikerar en begränsad förekomst av strukturerade metoder för idéutveckling. De tillvägagångssätt som nämns, såsom hänvisning till experimentkontoret eller användning av förslagslåda i Emilia (lokalt Försvarmaktsgränssnitt), framstår som fragmentariska. Ingen respondent beskriver systematiska processer för idégenerering eller experimentering på förbandsnivå; i stället utvecklas idéer främst behovsstyrt eller spontant på individnivå och i viss mån inom funktionsspår ”Ofta det kläcks väl från någon som upplever ett problem i vardagen.” RD. Vissa respondenter menar att det under vissa förutsättningar finns en möjlighet att experimentera och prova nya idéer ”Här känner man nog att man har en liten avskärmad sfär att bubbla i, pröva, testa, vara lite prövande.” RC. Men de flesta respondenter upplever att det är komplicerat att prova nya idéer.

4.2.2 Aktiv insamling

Respondenterna uttrycker att det finns viss grad av insamling av information men den sker funktionsvis via individers intressen mer än strukturerat. Insamling sker spontant mer än fokuserat från någon ledning på den basis att någon får information till sig. Vissa respondenter menar att den enda strukturerade insamlingen sker i linjen via chefsmöten. Några respondenter ser sig själva som isolerade från övriga Flygvapnet och inhämtar inte information från andra delar ”Och det är ju ganska dåligt tycker jag. För man är lite instängd i sin egen bubbla på division.” RJ.

4.2.3 Analys av information

Ingen respondent indikerade att det sker någon strukturerad analys av information. Information skickas linjevägen uppåt och nedåt i organisationen utan större analys ”Så får jag information så bara skickar jag vidare den till våra plutonchefer.” RH. Vissa respondenter talar om ett visst omhändertagande av information mer spontant än strukturerat ”Det finns ju små och enkla lösningar, men där finns det nog inget riktigt strukturerat omhändertagande.” RB

4.2.4 Strukturerad spridning av kunskap

Ingen respondent uttrycker att det finns smidiga tekniska system för att sprida information men några respondenter menar att behovet finns särskilt för hemlig information. Samtliga respondenter menar att information sprids i organisationen men då spontant på individers initiativ eller i linjen via chefsmöten ”Det är klart att vi får ta del av nya idéer men det är oftare i fikarummet och att man pratar med någon man känner än att det delges på ett systematiskt sätt.” RL. Störst tvärfunktionell spridning av ny kunskap uppstår vid samövning och tillfällig sambasering mellan olika förband ”Vi har även märkt gemensamma övningar. Där vi kan vara i tid och rum samtidigt. Så lär vi oss av varandra.” RF. Vissa respondenter uttrycker att det finns vissa strukturerade tillvägagångssätt som utvecklingssektioner eller via skrivelser men att de tar lång tid. Bäst effekt för spridning menar vissa respondenter uppnås när man samlar funktioner och linjen under en kort tidsperiod.

4.2.5 Begränsning för processer

Under kodningen indikerades att regler utgör ett tydligt hinder därav utvecklades undertemat regler. Analysverktyget och det teoretiska ramverket kompletteras nedan abduktivt med ytterligare teorier, vilka förklarar reglers begränsning för processer inom en lärande organisation.

4.2.5.1 Regler

Samtliga respondenter med anknytning till flygning antyder att regler inom flygtjänst, i luften och på marken, påverkar möjligheten att experimentera och prova nya idéer. Regelverken upplevs rigida och svåra att påverka för prov och försök ”Vi är ju hyfsat inramade i regelverket med FOM och allt det, vilket gör att det är svårt att göra supernya saker som kanske inte är provat innan.” RK. Förbandets rykte, rädslan för att anseendet ska påverkas negativt och att gena i regelverket menar flera respondenter ger konsekvenser på villigheten att sprida ny kunskap. Det finns också en oro för att göra fel och antingen bryta mot regler vilket leder till

mörkning eller att helt undvika prova nya idéer ” Det är bäst att vi inte säger någonting för då är det risk att någon börjar syna och granska och så blir vi av med det.” RB.

Detta överensstämmer med studier om begränsningar i lärande organisationer, där formella regler och föreskrifter framträder som strukturella barriärer för organisatoriskt lärande. Organisationer som sanktionerar avvikelser från etablerade normer och regelverk riskerar att utveckla organisatorisk cynism och uppgivenhet bland medarbetare (Schilling & Kluge, 2009, s. 345–346). Vidare framhåller Pawlowsky (2000) att ny kunskap först får organisatoriskt genomslag när den institutionaliseras genom införlivande i formella regler och procedurer, vilket möjliggör integrering och beteendemässig förändring (Pawlowsky, 2000, s. 28).

4.2.6 Sammanfattning Processer

Teorier om lärande organisationer betonar kontinuerlig idéutveckling, experimentering samt strukturerad informationsinsamling och analys (Garvin, 1994, s. 22; Garvin m.fl., 2008, s. 4; Pawlowsky, 2000, s. 28). Flygvapnets lärande är främst adaptivt och reaktivt, där idéer genereras som svar på symptom snarare än genom systematiska processer. Rigida och svårangepassade regelverk framträder som ett centralt hinder som begränsar experimentering, organisatoriskt lärande och bottom-up-driven innovation. Därtill saknas strukturer för systematisk informationsinhämtning, analys och spridning, vilket försvagar förutsättningarna för idéutveckling

Informationsspridning förekommer men sker inte i klart definierade vägar vilket behövs för att vara en lärande organisation (Watkins & Marsick, 1993, s. 13–14). Samövning möjliggör visserligen dialog och gemensamma mentala modeller, men organisatorisk isolering motverkar samarbete. Innovation tycks främst uppstå i situationsbundna forum där organisationen samlas kring identifierade behov, vilket indikerar ett övervägande top-down-orienterat innovationsmönster snarare än en varaktig lärande organisation (Grissom, 2006, s. 920).

Vidare möjliggörs innovation främst när befattningshavare och medarbetare samlas för att fatta beslut, detta komprimerar lärprocessen genom gemensam analys, spridning av information samt prov och försök. Slutligen framträder regler som ett hinder för informationsspridning, då rädsla för regelbrott begränsar öppenhet, särskilt inom flygtjänst. I linje med Pawlowsky (2000, s. 28) och Schilling och Kluge (2009, s. 341) visar detta att rigida regelverk hämmar lärande när de inte är möjliga att anpassa.

4.3 Ledarskap

Tema ledarskap representeras av under teman aktivt ledarskap, närvarande, utmanar rådande tankemodeller och decentraliserad ledning.

4.3.1 Aktivt ledarskap

Stor del av respondenterna framställer ledarskapet som uppmuntrande kring nytänkande och stöttande. De menar även att chefer ger positiv förstärkning och beröm vid nya idéer. Nytänkande upplevs som efterfrågat och Flygvapenchefens vision kring innovation samt övriga chefer i Flygvapnet ger flera respondenter som exempel för inspiration ”Flygvapenchefen nämner ju det i varje tal just nu och flottiljchefer och man gör experimentkontor och så vidare.” RD. Dock så upplever vissa respondenter att högsta ledningen har en bra vision men att den inte efterlevs genom hela organisationen.

4.3.2 Närvarande

Några respondenter upplever att de får stöd av sina chefer, att de är närvarande i idéprocessen och att vissa idéer tas upp. Även nedåt antyder en del respondenter att de stöttar sina underställda när nya idéer tas fram och de vill prova dem i verksamheten.

De flesta respondenter ger uttryck för isolering, de får en vision men inte mandat eller resurser för att gå vidare med nya idéer och högre chefer är inte närvarande ”Vi har en flottiljledning som uppmuntrar oss att tänka nytt, arbeta på andra sätt, jobba hårdare, tänka innovativt. Men jag upplever inte att man skapar strukturer för det, man skapar inte incitament för det.” RB. Även nedåt är vissa respondenter frånvarande i sitt ledarskap, de ger en bild av att innovation efterfrågas och förväntar sig resultat men följer inte upp verksamheten och blir besvikna när idéerna dör och ingen innovation skapas.

4.3.3 Utmanar rådande tankemodeller

Få respondenter anser att chefer bidrar till att utmana rådande struktur och tillvägagångssätt men finns det tydliga motiveringar kan nya idéer prövas. Vissa respondenter uttrycker rädsla och konsekvenser som en bidragande orsak till att utmana”...vågar kanske inte jag säga kör för det här kan faktiskt få en konsekvens för mig.” RH. Flera respondenter upplever att de själva inte bidrar till att utmana tankemodeller mycket p.g.a. tidsbrist och ett högt tryck i verksamheten med att driva utbildning och övningsverksamheten vilket medför att de bedriver verksamheten enligt rutin och på det sätt som har fungerat. Flera respondenter anser att regler påverkar brytandet av rådande tankemodeller och att chefer inte vågar utmana regelverken.

4.3.4 Decentraliserad ledning

Vissa respondenter menar att de haft mandat och frihet att utveckla när lyckad implementering av idéer skett ” Vi hade väldigt fria tyglar. Såklart inom ramen för vad vi kunde göra och hur.” RF. Flera respondenter upplever att de har mandat och de har styrningar för att kunna agera fritt och utveckla inom egen ram. Några respondenter upplever att de har mandat att driva verksamheten inom lagd plan men de saknar mandat att själva driva förändringar, speciellt avseende materiel.

4.3.5 Sammanfattning Ledarskap

Resultatet visar att chefer i Flygvapnet uppmuntrar till nytänkande och innovation. Det finns tydliga visioner och chefer verkar lyssna till nya idéer som teorier om lärande organisationer beskriver (Senge, 1990, s. 8–9). De driver på och förväntar sig kreativa och oväntade lösningar men de följer inte upp sin vision och utveckling ska ske inom den ordinarie strukturen utan tillförda medel vilket är en nackdel enligt teorierna (Appelbaum & Reichart, 1998, s. 24). Det saknas en närvaro i verksamheten och idéprocessen. Chefer verkar själva ha svårt att vara förebilder i den kreativa processen då verksamheten är stressad och konventionella lösningar ofta får företräde då tid inte finns att prova nya idéer Detta minskar möjligheten att utveckla nya idéer till innovationer och till att vara en lärande organisation. Vid de tillfällen idéer har fått fäste och blivit till en innovation har mandat funnits och ansvaret varit delegerat till lägre nivåer och möjliggjort initieringen av en förändring. Dock är mandat i flera fall förskjutet men inte avseende utveckling. Chefer signalerar att innovation är viktigt men visar det inte genom handling vilket krävs för att vara en lärande organisation och för att idéer ska kunna bli till en innovation (Appelbaum & Reichart, 1998, s. 24).

4.4 Etablering

Tema etablering representeras av underteman omhändertata, integrera och handling.

4.4.1 Omhändertata

Flera respondenter lyfter det nyinrättade experimentkontoret som en central funktion för att omhändertata och sprida ny kunskap. Samtidigt uppfattas kunskapshanteringen i huvudsak fungera upp till krigsförbandsnivå. Därutöver beskrivs krigsförbanden som organisatoriskt isolerade och i stor utsträckning hänvisade till egen utveckling ”Jag har inte sett jättemycket av det på flottiljnivån. Det mesta löser vi på skvadrons nivå.” RD. Utöver experimentkontoret och taktikutvecklingsenheter upplevs Flygvapnet ha begränsad förmåga att omhändertata ny kunskap genererad på förbandsnivå.

Även internt inom krigsförbanden beskrivs kunskapsomhändertagandet som otillräckligt, främst till följd av tids- och resursbrist. Ordinarie verksamhet prioriteras, vilket försvårar idéutveckling och uppföljning. När kunskap sprids mellan krigsförband sker detta huvudsakligen genom individers initiativ och parallellt med linjeorganisationen. Respondenterna beskriver att kunskap ofta stannar på en viss nivå och därefter möter organisatorisk tröghet. Samtidigt uttrycks en uppfattning om att ökade krav kan möjliggöra omställning och samordning ”Men jag tror ju att så länge det är fred i Sverige och läget är relativt lugnt här. Så då tror jag inte att folk, inte riktigt orkar.” RJ.

4.4.2 Integrera

Majoriteten av respondenterna bedömer att integrering av nya idéer och kunskap i regel är möjlig upp till krigsförbandsnivå, men att detta i hög grad förutsätter starkt individuellt engagemang. Flera beskriver exempel där ny kunskap snabbt införlivats, främst när ett tydligt behov och organisatorisk vilja föreligger. Samtidigt uppfattas att ledningens vilja till förändring i huvudsak kanaliseras genom befintliga strukturer och utan särskild resursallokering, vilket begränsar genomslaget. Detta bidrar till en upplevelse av att idébärare isoleras och att utveckling stannar av utan personligt driv ”Men man ber oss göra detta i samma strukturer och samma processer som vi alltid har haft. Så det är ganska mycket fina ord men på mellannivåer är det ganska lite som händer.” RB. Vidare framträder inte enbart strukturer utan även funktionsvisa beslutsnivåer som begränsande faktorer. Respondenterna beskriver organisationen som byråkratisk, vilket ytterligare försvårar integreringen av nya idéer och kunskap.

4.4.3 Handling

Lokalt upplever vissa respondenter att det går att komma till handling, inom kompaniet eller upp till krigsförbandsnivå. Viss kunskap har kommit till handling men det tar lång tid och utrustningen blir nästan obsolet innan användning ”...exempelvis med RPAS, där är ju de plattformar som vi har tilldelats nu, alltså rätt väg, det är klart att de fungerar, men de är ju långt ifrån där teknikutvecklingen ligger just nu.” RL. När behov identifieras på högre nivå upplevs tillgången till ny kunskap och idéer som mer ändamålsenlig ”Allt sånt gjordes jättesnabbt för att vi skulle kunna göra vår mission...” RK. Samtidigt framträder regelverk som ett betydande hinder för införande av ny materiel och implementering av nya idéer, särskilt inom flygrelaterad verksamhet. Det upplevs finnas individer på befattningar utanför linjen som har en stor påverkan på införandet av ny materiel eller ny kunskap, framför allt i funktionsspåren.

4.4.4 Sammanfattning Etablering

Omhändertagande, integrering och omsättning av ny kunskap fungerar främst upp till krigsförbandsnivå, där vissa strukturer för att fånga idéer finns, i linje med teorier om lärande organisationer (Watkins & Marsick, 1993, s. 15–16). Samtidigt begränsas även denna nivå av resursbrist, hög belastning och organisatorisk isolering, vilket försvårar kunskapsintegration utanför krigsförbanden. Avsaknaden av övergripande strukturer innebär att lärandet inte institutionaliseras på organisationsnivå, vilket minskar förutsättningarna för bottom-up-driven innovation (Pawlowsky, 2000, s. 28).

Det nyupprättade experimentkontoret framträder som ett undantag med potential att fånga och sprida ny kunskap. I övrigt sker handling främst vid identifierade behov, genom tillfälliga omställningar och samling av aktörer, vilket indikerar ett situationsbundet och top-down-orienterat innovationsmönster snarare än ett varaktigt lärandesystem (Grissom, 2006, s. 920).

Kunskapsomhändertagandet är ofta personberoende. Funktionsföreträdare utanför linjen samt regelverk upplevs som byråkratiska hinder, och trots uttalad ledningsvilja saknas strukturer för att systematiskt integrera ny kunskap i organisationens processer och regelverk (Pawlowsky, 2000, s. 28).

5 Avslutning

5.1 Diskussion

Syftet med studien var att undersöka den innovativa processen med studier om lärande organisationer som lins. Det centrala var att se idéers möjlighet att exponeras, utvecklas och mottagas i organisationen sett ur ett bottom-up perspektiv från förbandsnivå. Forskningsfrågan som ställdes var: Hur ser förutsättningarna för bottom-up driven innovation ut i Flygvapnet?

Frågan besvaras genom diskussionen kring faktorer som påverkar studiens teman, miljö, processer, ledarskap och etablering.

Miljö som organisatorisk förutsättning i form av tids- och resursbegränsning minskar möjligheterna att skapa processer för innovation och lärande. Ledarskapet präglas av hög arbetsbelastning och otillräckliga resurser för uppföljning, vilket medför att processer såsom experimentering, informationsspridning och systematisk analys prioriteras ned. I stället premieras konforma lösningar, vilket bidrar till ett adaptivt och symptomorienterat lärande. Vidare begränsar regelstyrningen chefers handlingsutrymme att genom delegering av mandat

och uppdragstaktik pröva nya idéer och föra dem vidare i organisationen. Sammantaget innebär resursbrist och verksamhetsstryck att idéer som genereras i organisationen i låg grad kan integreras i befintliga strukturer och processer, vilket försvårar innovationsutveckling.

Det finns en uttalad ambition att främja idéutveckling och innovation, men ett konservativt förhållningssätt hos delar av organisationen utgör en ihållande begränsning, i linje med tidigare forskning (Shultz, 2016, s. 19–22). Resurs- och tidsbrist samt avsaknad av utrymme för reflektion begränsar systematiskt lärande och lärande genom misslyckanden. Detta motverkar den kontinuerliga anpassningsförmåga som enligt Shultz är nödvändig i komplexa miljöer (Shultz, 2016, s. 61–63). Därtill framträder rigida regelverk och strukturella begränsningar som hinder för konkurrerande perspektiv och innovation, vilket stöds av Meisiek's betoning av organisatorisk anpassningsbarhet som en förutsättning för innovation (Meisiek, 2024, s. 46–48).

Lärandet framstår främst som adaptivt och symptomorienterat snarare än systematiskt och orsaksinriktat. Tidigare forskning visar att kreativ ledningspolicy och uppdragstaktik kan stödja innovationsprocesser genom att underlätta idéexponering (Rosen, 1991, s. 39; Russell, 2010, s. 619–622). Meisiek framhåller därutöver vikten av idéplattformar för fokuserad prövning och experimenterande (Meisiek, 2024, s. 29–30). Idéutveckling vilar i hög grad på individers eget initiativ, utan tillräckliga strukturer för att omhänderta och integrera ny kunskap, trots att tidigare forskning betonar behovet av bemyndigande och organisatorisk uppföljning (Meisiek, 2024, s. 42–45; Rosen, 1991, s. 39; Russell, 2010, s. 619–622).

Informationsspridning sker huvudsakligen informellt och lokalt, utan etablerade system med strukturer för vertikal och horisontell kunskapsöverföring. Enheternas upplevda isolering försvagar därmed förutsättningarna för bottom-up-driven innovation. Detta står i kontrast till forskning som understryker vikten av väletablerade kommunikationskanaler för att mobilisera innovativa aktiviteter och omvandla information till organisatorisk kunskap (Foley m.fl., 2011, s. 266–269; Russell, 2010, s. 619–622; Shultz, 2016, s. 47–55).

Innovation möjliggörs främst när ett tydligt behov identifieras och organisationen samlas kring detta, vilket överensstämmer med ett top-down-orienterat innovationsmönster där ledande nivåer initierar och driver förändring (Grissom, 2006, s. 920). Samtidigt framhåller Meisiek att organisationen ska kunna samla personal för att fokuserat pröva och experimentera även ur ett bottom-up perspektiv (Meisiek, 2024a, s. 29–30).

Ledarskapet uttrycker en tydlig vilja att främja innovation, men att begränsad närvaro, uppföljning och resursallokering försvårar realiseringen. Tidigare forskning visar att hierarkiskt ledarskap är nödvändigt för strategisk riktning men måste kompletteras med legitimering, stöd och decentraliserat handlingsutrymme (Di Schiena m.fl., 2013, s. 144, 151, 162; Meisiek, 2024, s. 15–16; Shultz, 2016, s. 29–31). I de fall idéer lyfts har de svårt att integreras i organisationen utanför akuta operativa behov, vilket bekräftar att bottom-up driven innovation riskerar att gå förlorad om den inte inbäddas i befintliga strukturer och doktriner (Meisiek, 2024, s. 46–48; Rosen, 1991, s. 39; Russell, 2010, s. 619–622). Det finns dock en förhoppning på att experimentkontoret skall lyckas omhänderta framtida idéer.

5.2 Samhälleliga och etiska överväganden

Resultaten synliggör spänningen mellan innovationsbehov och de institutionella krav som präglar fredstida militär flygverksamhet. Militära förvaltningsorganisationer kan inte avvika från regelverk utan att äventyra flygsäkerhet och liv, samtidigt som bottom-up-driven innovation förutsätter ökad organisatorisk anpassningsförmåga.

För officeren innebär detta ett etiskt dilemma mellan att utmana regelverk i innovationssyfte och att upprätthålla säkerhet, ansvar och professionell trygghet. Respondenterna beskriver rädsla för att göra fel samt upplevelser av regelverk som rigida och svårföränderliga. Denna spänning måste vägas mot krigsliknande kontexter, där anpassningsförmåga är avgörande för överlevnad, vilket aktualiserar ansvarsfördelning vid experimentering på lägre nivåer och de etiska implikationerna av oönskade konsekvenser.

Mot bakgrund av den militära professionens särart, präglad av hierarki, stabilitet och lydnad (Posen, 1984, s. 222–225) vilar yrket på ett särskilt samhälleligt förtroende, vilket riskerar att påverkas om professionen i alltför hög grad betonar experimenterande och risktagande.

5.3 Slutsats

Kriget i Ukraina har visat att förmågan att anpassa sig efter fienden och att skapa innovationer är avgörande. Flygvapnet har i dag ett adaptivt lärande där organisationen mer reagerar på symptom än orsaker. I en dynamisk operationsmiljö kan det utgöra en risk om idéer och möjliga innovationer endast utvecklas mot direkta behov eller vid spontana möten. Risken är att Flygvapnet hamnar efter en motståndare som systematiskt nyttjar teknisk och taktisk innovation.

Sverige har under lång tid varit i fredslignande förhållanden och stabilitet, förutsägbarhet samt regelefterlevnad har fått stort utrymme. I fredstid är detta rationellt men för att skapa bottom-up driven innovation innebär det en friktion. Ska Flygvapnet kunna driva innovation underifrån bör det finnas en flexibilitet och ett stöd ovanifrån som kan anpassa existerande regelverk och utmana gällande doktriner. Annars riskerar Flygvapnet att bli obsolet.

Flygvapenchefen har en tydlig vision om innovation. För att den ska ge operativ effekt behöver innovation bli en del av officersprofessionen. Chefer kan genom ansvar och givet mandat driva idéprocessen upp i organisationen genom tydliga och formella vägar. På så sätt kan idéer nå beslutsfattare och implementeras i organisationen som en innovation. Genom uppdragstaktik bör lägre chefer tillåtas ta risker med nya metoder och ny materiel.

Flygvapnet uppfattas som en hierarkisk organisation som försöker krysta ut innovationer. Vid kris eller yttre påtryckningar kan Flygvapnet tvinga fram en innovation eller förändring. För att innovationer ska födas underifrån utan friktioner bör organisationen bli mer som en lärande organisation där kunskap kan spridas vertikalt och horisontellt även i fredstid. Teknikutvecklingen går fort i nutida konflikter därav bör innovation inte ses som någon extra bonus eller vara ett särintresse utan en militär förmåga. Bottom-up driven innovation behöver stöd av en top-down organisation för att den ska implementeras i organisationen.

5.4 Inomvetenskapligt bidrag

Studien bidrar till att utveckla krigsvetenskap genom att studera officerare i en militär organisation under fredliga förhållanden för att se möjligheterna att skapa innovation underifrån. Genom civil forskning om lärande organisationer utvecklas begreppet bottom-up innovation och vidgar det krigsvetenskapliga fältet inom området. Den abduktiva ansatsen visar att teorier om lärande organisationer, som förutsätter decentralisering och experimentering, möter friktion i Flygvapnets förvaltningskultur. Regler ska inte frångås men ledarskapet behöver skapa möjligheter för prövning inom ramen för regelverket. Teorin behöver således kompletteras med förståelse för militär kontext där regelverk har stor inverkan. Studien bidrar med ytterligare ett perspektiv om att studera den militära organisationen som en lärande organisation.

5.5 Förslag till vidare forskning

Denna studie, med fokus på förbandsnivå, indikerar att Flygvapnet uppvisar begränsningar i relation till idealtypen av en lärande organisation och i sin förmåga att generera bottom-up driven innovation. Mot denna bakgrund framstår framtida forskning på högre organisatoriska

nivåer som relevant. Studier av flottilj- och Flygstabsnivå kan belysa hur strukturer, processer och styrning uppfattas i relation till innovation underifrån samt i vilken utsträckning Flygvapnet betraktas som en lärande organisation.

Vidare har studien analyserat organisatoriska förutsättningar för idéutveckling ur ett lärandeorganisationsperspektiv. Framtida forskning kan med fördel fokusera på konkreta innovationsfall inom Flygvapnet eller andra försvarsgrenar för att identifiera de faktorer som möjliggjort att idéer omsatts i praktisk och organisatorisk förändring.

5.6 Sammanfattning

Studien visar att Flygvapnets relevans vilar på förmågan att förändra dagens adaptiva lärande till en mer systematisk och innovativ process. För att möta en dynamisk omvärld krävs att den organisatoriska trögheten utmanas och att innovation etableras som en integrerad militär förmåga snarare än ett särintresse. Detta förutsätter ett ledarskap som genom förtroende, mandat och tydliga strukturer möjliggör för officersprofessionen att driva utvecklingen underifrån. Genom att förena fredstidens krav på ordning med krigets krav på förnyelse kan förutsättningar skapas för att säkra svensk försvarsförmåga.

6 Referenslista

- Appelbaum, S. H., & Reichart, W. (1998). How to measure an organization's learning ability: The facilitating factors - part II. *Journal of Workplace Learning*, 10(1), 15–28.
<https://doi.org/10.1108/13665629810370012>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl). Liber.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (2., utök. uppl). Gleerups utbildning.
- Davidson, J. (2010). *Lifting the Fog of Peace: How Americans Learned to Fight Modern War*. University of Michigan Press.
- Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E., & Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 3(3), 143–165.
<https://doi.org/10.3390/admsci3030143>
- Farrell, T. (Red.). (2002). *The sources of military change: Culture, politics, technology*. Boulder.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2024). *Handbok i kvalitativ analys* (Upplaga 4). Liber.
- Finkel, M., & Tlamim, M. (2011). *On flexibility: Recovery from technological and doctrinal surprise on the battlefield*. Stanford Security Studies.
- Foley, R. T., Griffin, S., & McCartney, H. (2011). 'Transformation in contact': Learning the lessons of modern war. *International Affairs*, 87(2), 253–270.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2011.00972.x>

- Freeman, T. E., & Calton, M. A. (2021). Building military learning organizations: Many birds, one stone. *The Learning Organization*, 28(3), 257–269. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2019-0181>
- Garvin, D. A. (1994). Building a learning organization: The National Magazine of Business Fundamentals. *Business Credit*, 96(1), 19. ProQuest Central (230156476; 00800942).
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?*
- Grissom, A. (2006). The future of military innovation studies. *Journal of Strategic Studies*, 29(5), 905–934. <https://doi.org/10.1080/01402390600901067>
- Isaacson, J. A., Layne, C., & Arquilla, J. (1999). *Predicting Military Innovation*. RAND Corporation. <https://doi.org/10.7249/DB242>
- Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 2). Studentlitteratur.
- Meisiek, S. (2024). *Occasional Paper No 26 - Benchmarking Bottom-up Innovation at the Australian Defence Force: An International Comparative Analysis*. Australian Army Research Centre. <https://doi.org/10.61451/267511>
- Moses, J. (with Knutsen, T. L.). (2019). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research* (3rd ed). Macmillan Education UK.
- Murray, W. (2011). *Military adaptation in war: With fear of change*. Cambridge University Press.
- Pawlowsky, P. (2000). *Management science and organizational learning*. 2000.
- Posen, B. (1984). *The sources of military doctrine: France, Britain, and Germany between the world wars*. Cornell University Press.
- Raska, M. (2016). *Military innovation in small states: Creating a reverse asymmetry*. Routledge, Taylor & Francis Group.

- Rosen, S. P. (1988). New Ways of War: Understanding Military Innovation. *International Security*, 13(1), 134. <https://doi.org/10.2307/2538898>
- Rosen, S. P. (1991). *Winning the next war: Innovation and the modern military* (1. publ). Cornell Univ. Press.
- Russell, J. A. (2010). Innovation in War: Counterinsurgency Operations in Anbar and Ninewa Provinces, Iraq, 2005–2007. *Journal of Strategic Studies*, 33(4), 595–624. <https://doi.org/10.1080/01402390.2010.489715>
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7. ProQuest Central (224967033; 00521027).
- Shultz, R. H. (2016). *Military innovation in war: It takes a learning organization a case study of Task Force 714 in Iraq*. The JSOU Press.
- Thompson, J. (2022). A Guide to Abductive Thematic Analysis. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5340>
- TurboScribe: Transcribe Audio and Video to Text*. (u.å.). TurboScribe. Hämtad 13 januari 2026, från <https://turboscribe.ai/>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change* (1. ed). Jossey-Bass.
- Watling, J., & Reynolds, N. (u.å.). *Tactical Developments During the Third Year of the Russo–Ukrainian War*.
- Wikman Jonas. (2024, december 20). Innovation avgör framtiden. *Militär Debatt*. <https://militardebatt.com/2024/12/20/innovation-avgor-framtiden/>
- Åkerman, J. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.

7 Bilaga A

Intervjuguide

Frågor:

- **Hur skulle du beskriva möjligheterna att komma med nya idéer på förbundet?**
 - Kan du utveckla vad som begränsar/främjar?
 - Hur mottas idéer av övriga i organisationen?
- **Hur upplevs det att komma med nya idéer i organisationen?**
- **Hur arbetar ni för att få fram nya idéer?**
 - Beskriv hur hanteringen av nya idéer ser ut.
 - Hur omhändertas nya kunskaper som kan påverka er uppgift?
- **Hur introduceras nya idéer inom organisationen?**
 - Hur tillses det att andra får del av ny kunskap?
- **Kan du ge exempel på ett innovativt projekt som genomförts?**
 - Hur såg processen ut, från idé till implementering?
 - Beskriv faktorerna som möjliggjorde detta.
- **Vilken roll spelar ledarskap för att utveckla nya idéer?**
 - Hur är ledarskapet i organisationen?
- **Beskriv hur du som chef bidrar till att utveckla nya idéer och att främja innovationsprocessen.**
 - Hur agerar övriga chefer i organisationen för att bidra?
 - Kan du beskriva hur ditt beslutsutrymme ser ut?
- **Vad krävs för att nya idéer ska bli till en innovation och bli en del av organisationens utveckling?**
- **Hur mottaglig är organisationen för nya idéer?**

Avslutning:

- **Är det något jag missat som du vill ta upp angående utveckling av ny bottom-up driven kunskap eller idéskapande?**
- **Får jag återkomma om jag har kompletterande frågor?**

8 Bilaga B

Respondenter

Respondent A: Kompanichef Flygbas

Respondent B: Divisionschef

Respondent C: Kompanichef flygunderhåll

Respondent D: Kompanichef flygunderhåll

Respondent E: Divisionschef

Respondent F: Kompanichef flygunderhåll

Respondent G: Kompanichef Flygbas

Respondent H: Kompanichef Flygbas

Respondent I: Kompanichef Flygbas

Respondent J: Flygstyrkechef

Respondent K: Flygstyrkechef

Respondent L: Kompanichef Flygbas