IV. KOMPETENS, KUNSKAP OCH FÖRÄNDRINGSFÖRMÅGA

I. Kompetens i dagens försvarsmakt

Innehåll

I. Kompetens i dagens försvarsmakt

Inledning ..... sid. 2
Rätt kompetens? ..... sid. 3

II. Kunskap om ominriktningen

Tydliga mönster ..... sid. 4
HKV och FMLOG ..... sid. 5

III. En försvarsmakt i förändring

Oro ..... sid. 6
Förmåga till förändring ..... sid. 7

IV. Tillvaratagandet av kompetens?

Arbetsvillkoren ..... sid. 8
Lugnt eller stressigt? ..... sid. 9

V. Kompetens i framtiden

Ett gemensamt arbete ..... sid. 10

© Bikupan 2006

Titel: IV. Kompetens, kunskap och förändringsförmåga
Text: Bi Puranen, Fredrik Näsman, Karina Wrobel
Grafisk form: Mattias Lundqvist, Emma Hising
Beställningsnr: m7754-746003
Beställning: Bok- och blankettförrådet 08-514 396 10
eller info@bikupan.se
ISBN 91-975935-3-2

– inledning

Begreppet kompetens är både luddigt och skarpt på samma gång. Försvarsgrenarna inehåller många skarpa kompetensområden. Inom armén finns till exempel flera tydliga kompetensområden: artilleri, luftvärn, ingenjörsförband och så vidare, samtidigt som det också finns en gemensam generell kompetensbas för armé-specifika frågor. Motsvarande gäller för de övriga försvarsgrenarna. Dessa kompetens-områden finns i sin tur inbäddade i frågor som gäller den gemensamma kompetensen för hela Försvarsmakten. Den militärstrategiska doktrinen är ett sådant mer formellt uttryck för den kunskap och de föreställningar som är grunden för verksamheten. Men för att detta skall bli levande materia, för att de anställda skall leva dessa värden behövs en tydlig värdegrund. Därav följer att ett av Försvarsmaktens strategiska mål är just ”*en gemensam värdegrund – EN Försvarsmakt*”.

Det är i allmänhet lätt att vara tydlig i de konkreta verksamhetsgrenarna medan det är betydligt svårare att fånga den mer generella kompetensen. Denna märks först när den inte finns – oftast i form av bristande omdöme hos den enskilde, olika s. k. ”affärer” eller rent av kränkande beteenden. I tidigare rapporter och häften har skillnaderna mellan begrepp som värderingar, värdegrund och normer beskrivits. I detta häfte, med tillhörande rapport, redovisas hur dessa blir tydliga i form av kunskap och kompetens (eller brist på).

Kunskapen blir till kompetens först när den är förankrad i organisationens värdegrund och i de kodifierade normer som gäller. Medarbetarens egna värderingar märks tydligt i det vardagliga handlandet. När dessa är i samklang med värdegrunden går arbetet lätt, det finns ett flyt. När de egna värderingarna inte stämmer med de strategiska målen, med uppdraget och med de resultat som levereras – genererar det oro. Det är något som inte stämmer. Det är som att simma med kläderna på.

Kompetensutvecklingens yttersta mål är att åstadkomma harmoni mellan yttre och inre målbilder. Om vi lyckas förmedla en *känsla av sammanhang*, där målen är begripliga, går att hantera konkret i vardagen och där de upplevs som meningsfulla för den enskilde medarbetaren, då är organisationen kompetensdriven. Det är det yttersta målet för arbetet med värderingar som styrmedel. Det är ett ständigt pågående arbete som engagerar alla i organisationen och som ytterst syftar till att bygga inte bara en god försvarsmakt, utan också ett stabilt samhälle.

Kompetens i dagens försvarsmakt

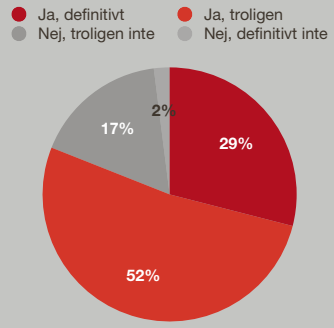
– rätt kompetens?

I den nya försvarsmakten är kompetensutveckling ett kraftfullt redskap. Förändrade eller nya arbetsuppgifter kräver tillförsel av kompetens utifrån eller utveckling av den egna personalen. Endast en knapp tredjedel anser sig ha helt rätt kompetens för Försvarsmaktens nya uppgifter. På följdfrågan om medarbetarna får den kompetensutveckling som behövs för arbete inom ett insatsförsvar svarar ungefär hälften av Försvarsmaktens personal nej och endast en sjättedel svarar ja. Det finns således en stark vilja till kompetensutveckling bland medarbetarna som inte tillgodoses av organisationen. Att vara officer innebär en konstant yrkesutveckling och det svenska grad- och befattningssystemet gör det möjligt att innanför Försvarsmaktens grindar avancera hela vägen från fänrik till general. Motsvarande system saknas för de civila.

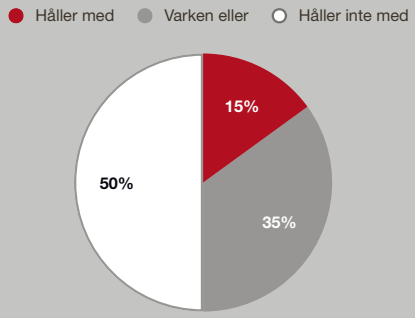
Åren efter försvarsbeslutet 2004 har varit en turbulent period med många beslut och konsekvenser som har upplevts som motsägelsefulla ur ett kompetensperspektiv. Det nya insatsförsvaret krävde en föryngring av officerskåren samtidigt som nyutbildade kadetter inte fick anställning. Civilas kompetensvillkor skulle förbättras, men många anställda inom FMLOG upplever det som svårt att få möjlighet till kompetensutveckling. Yrkesofficerare uppmanades att delta i utlandstjänst, men på grund av personalpolitik upplever de ofta ett motstånd från grundorganisationen att bevilja dem tjänstledigt. Många av problemen inom Försvarsmakten som har med kompetensfrågor att göra har sin rot i den osäkerhet och otrygghet som skapats i och med nedskärningarna inom organisationen. Ett stort antal officerare har tvingats byta försvarsgrenar och känner sig otrygga i sin kompetens. Civila och militärer har hamnat i en konkurrenssituation om krympande kompetensutvecklingsmedel. Försvarsmakten måste av formella skäl prioritera de nivåhöjande utbildningarna på bekostnad av icke nivåhöjande utbildningar.

Behovet av den bredare gemensamma kompetensen – värdegrunden – är allmänt erkänd. Hela 91 % anser att man i första hand bör påverka människors värderingar genom dialog och utbildning. En tydlig majoritet vill att Försvarsmakten ska ge de anställda mer kunskap om hur man arbetar med värderingar, att man genomför kontinuerliga mätningar av förändringen och att man ger tillräckligt med tid för att diskutera detta vid arbetsplatsträffar och liknande sammanhang. Medarbetarna är också drakoniskt tydliga ”byt ut de chefer som inte arbetar för förändringen” (69 %). Kravet på värdegrundad kompetensutveckling är således stor.

Anser Du att Du har rätt kompetens för Försvarsmaktens nya uppgifter?



Får medarbetarna den kompetensutveckling som behövs för arbete inom ett insatsförsvar?



II. Kunskap om ominriktningen

– *tydliga mönster...*

Ett av huvudmålen för Försvarsmaktens värdegrundsarbete är att den enskilde medarbetaren ska förstå sin roll i Försvarsmakten som helhet och ta ansvar för den. Som ett led i detta genomfördes ÖB:s rundresa för att öka personalens förståelse för vad förändringsarbetet syftar till och därigenom skapa en grund för en försvarsmaktsgemensam värdegrund. Ett av huvudresultaten i värdegrundsstudien är det starka samband som råder mellan förståelse av ominriktningen och acceptans för den. Kunskapsorienterade frågor, om till exempel nätverksbaserat försvar (NBF) och ett flexibelt insatsförsvar, är dessutom områden som tydligt skiljer militär och civil personal åt.

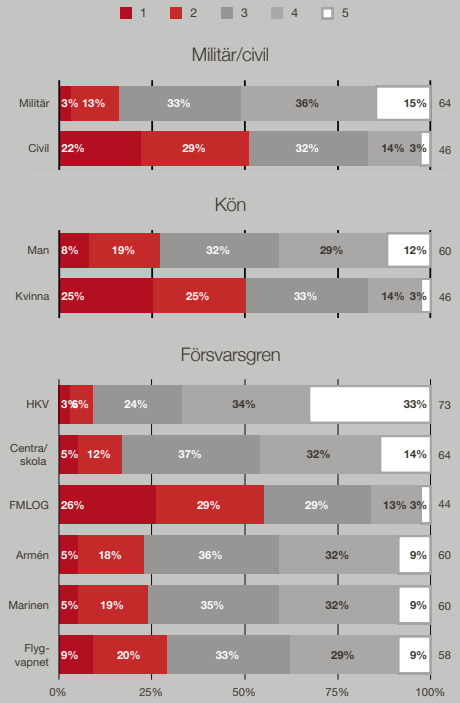
I syfte att mäta medarbetarnas självupplevda kunskap om ominriktningen (KOO) har en indexering efter betygsskalan 1–5 genomförts, där 1 står för de som upplever sig ha minst kunskap och 5 för de som upplever sig ha störst. Frågor som ingår i indexeringen berör Försvarsmaktens strategiskt prioriterade mål, flexibelt insatsförsvar, nätverksbaserat försvar, Försvarsmaktens värdegrundsarbete samt den egna förmågan att förklara Försvarsmaktens ominriktning för utomstående. Som tabellen till vänster visar så fördelar sig personalen jämnt efter en normalfördelningskurva där ungefär 10 % av de svarande hamnar i botten- respektive toppkategorin. Det är viktigt att poängtera att granskningen rör självupplevd kunskap och inte faktisk kunskap. Syftet är inte heller att bedöma hur mycket de anställda faktiskt vet. Istället analyseras de olika kunskapsgrupperna för att se vilka faktorer som påverkar upplevelsen av kunskap och i förlängningen därmed även upplevelsen av att vara en del av förändringsarbetet.

Två av de mest framträdande faktorerna är anställningsform (militär/civil) och kön. Militärer har ett mycket högre medelvärde för KOO (64 av 100) än civila (46 av 100). Det innebär att de högre kunskapsgrupperna till största delen består av yrkesofficerare (85 % för grupp 5), medan det för de lägre kunskapsgrupperna förhåller sig tvärtom (grupp 1 består till 82 % av civilanställda). Då könsfördelningen är så skev bland yrkesofficerare är könsfaktorn mest betydelsefull vid en granskning av de civilas kunskap. Kvinnliga och manliga yrkesofficerare skiljer sig inte nämnvärt åt. Civilanställda män upplever sig däremot ha högre kunskap än civilanställda kvinnor. Mönstret för KOO-fördelning upprepar därmed resultaten från kulturanalysen där indelningen militär och civil ger störst inverkan på upplevelsen, följt av kön.

KOO indelat i fem grupper

Grupp	Standardiserade värden (0–100)	Procentuell fördelning
1 (minst kunskap)	0–25	11 %
2	26–43	20 %
3	44–63	33 %
4	64–81	27 %
5 (mest kunskap)	82–100	10 %

Bakgrundsvariabler fördelat på KOO-grupp



Kunskap om ominriktningen

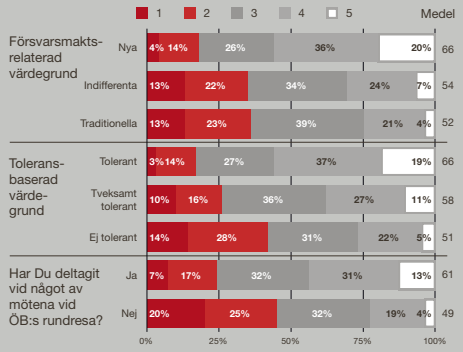
– *HKV och FMLOG*

Andra bakgrundsfaktorer som har betydelse för den självupplevda kunskapen om ominriktningen är försvarsgren, militär grad och värdegrund. Anställda på HKV upplever sig ha större kunskap, oavsett anställningsform. Civilanställda inom FMLOG upplever sig ha mindre kunskap, medan militärer inom samma försvarsgren generellt har hög kunskap. Att militärer inom FMLOG har hög kunskap hänger ihop med sambandet mellan hög grad och högt KOO-värde. Ju högre militär grad desto större är den upplevda kunskapen. Sambandet mellan högre KOO-värde och en värdegrund som sammanfaller med ominriktningen visar också att det finns ett samband mellan kunskap och acceptans för ominriktningen. Nya och Toleranta medarbetare har generellt högre KOO-värde.

Analysen av den självupplevda kunskapen visar på flera viktiga resultat. Ett är att KOO-indexeringen förstärker intrycket av att militärer generellt prioriteras inom Försvarsmakten. Civila uppger sig inte ha samma insyn i de övergripande strategiska målen som militär personal. Intrycket av FMLOG:s utanförstatus förstärks ytterligare av att de som försvarsgren betraktat uppvisar betydligt sämre resultat än de övriga försvarsgrenarna. Ett annat är att ominriktningen inom Försvarsmakten fortfarande visar symptom på att bedrivas som ett top-down-projekt. KOO-värdet stiger i takt med militär grad och personalen på HKV har betydligt högre KOO-värden än personalen i de övriga försvarsgrenarna. Det finns således ett samband mellan kunskap om ominriktningen och den enskildes arbetsuppgifter eller var denne befinner sig i organisationen. Detta bekräftas också av sambandet mellan lägre KOO-värde och högre grad av oro, både vad gäller Försvarsmaktens totala verksamhet som den egna anställningen. Ominriktningen medför också en omprioritering av vikten av olika verksamhetsmål, något som personalen fått uppleva sedan försvarsbeslutet 2004.

Ett tredje viktigt resultat är bekräftelsen av de starka sambanden mellan värdegrund, arbetsuppgifter och kunskap. Det finns tydliga tecken på att värderingar som stöder ominriktningen (Nya och Toleranta) går hand i hand med större kunskap om den och vice versa (Traditionella och Ej toleranta). Samtidigt finns det varningssignaler inför den fortsatta ominriktningen av Försvarsmakten. Att KOO-värdena sjunker ju längre ut i organisationen som man kommer i kombination med ovan nämnda tendens visar att ominriktningen ur ett värderingsperspektiv ännu inte är förankrad i organisationen.

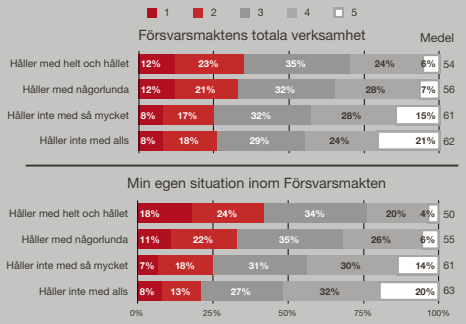
Värdegrund och tolerans efter KOO-index



”Jag tror att man har svårt att inom FMLOG få personalen att jobba mot målen. De har svårt att förstå sina nya roller. Någon form av information och utbildning av personalen skulle behövts innan man slog sönder det gamla.”

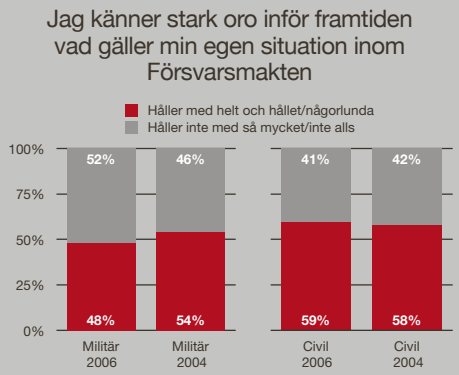
Kvinna, Civil, HKV, KOO-grupp 5, 41–50 år

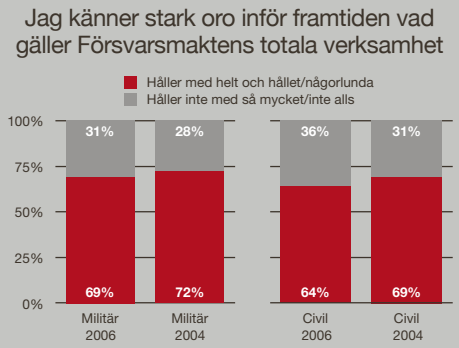
Jag känner stark oro inför framtiden vad gäller...

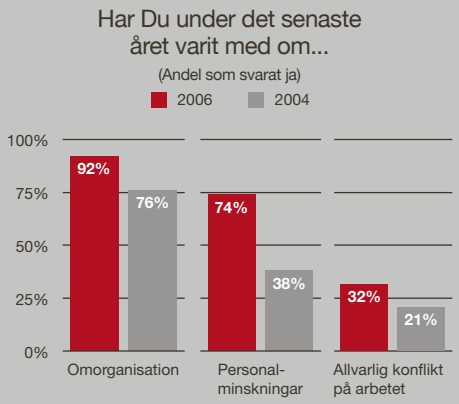


III. En försvarsmakt i förändring

– *oro*







Två år efter Försvarsbeslut 2004 är Försvarsmakten fortfarande i förändring. Oron för såväl det egna arbetet som för Försvarsmaktens totala verksamhet är fortfarande hög. Dessutom har den personliga motivationen minskat något. Yrkesofficerare känner mindre stolthet och engagemang för sina uppgifter, civila upplever sig som otrygga. Många inom FMLOG oroas över att de är på väg att bli outsourcade. Försvarsmakten är alltjämt en turbulent arbetsplats. 92 % av personalen har det senaste året varit med om en omorganisation. Andelen som har varit med om personalminskningar har nära nog fördubblats (från 38 % till idag 74 %) och andelen som har upplevt en allvarlig konflikt på arbetsplatsen har ökat kraftigt – var tredje anställd har under det senaste året varit med om en allvarlig konflikt i arbetet.

Försvarsmakten av idag är en organisation som under det senaste året har gjort enorma personalförflyttningar och minskningar med en bestående hög grad av oro. Försvarsbeslutet 2004 gav uppenbarligen inte de trygghetssignaler som många medarbetare förmodligen hade önskat. Som nämndes på föregående sida upplever den andel som känner störst oro också att de har lägre kunskap om viktiga frågor som gäller ominriktningen. Det finns ett klart samband mellan en positiv arbetsupplevelse, trygghet och kunskap samtidigt som det motsatta gäller för en negativ arbetsupplevelse av ominriktningen, stark oro samt en låg kunskap om den. Acceptans av förändringen, kunskap om varför den görs och trygghet för egen del går hand i hand.

Ominriktningen som påskyndades i och med försvarsbeslutet skulle i första hand inte ses som en nedskärning eller avveckling av Försvarsmakten utan som en åtgärd för att få en mer samlad, kompetensbetonad försvarsmakt med uppgifter som var anpassade till en ny säkerhetspolitisk omvärldssituation. En granskning av hur de anställda upplevde försvarsbeslutet visar på en starkt negativ upplevelse. Nästan 40 % av de anställda angav tydligt uttalade negativa konsekvenser, medan endast 12 % upplevde innebörden som uttalat positiv. Det som var tänkt att bli startskottet för en förändrad Försvarsmakt blev för många istället synonymt med ytterligare nedskärningar, avvecklingar och förändringar till det sämre för egen del. Orsakerna kopplas av de anställda till den politiska sfären. Det är Försvarsdepartementet och ytterst riksdag och regering som anses ha förorsakat detta. ÖB och förbandsledningarna har däremot ett fortsatt starkt förtroende och anses aktivt ha försökt tillvarata Försvarsmaktens intressen – trots ett svårt utgångsläge.

En försvarsmakt i förändring

– förmåga till förändring

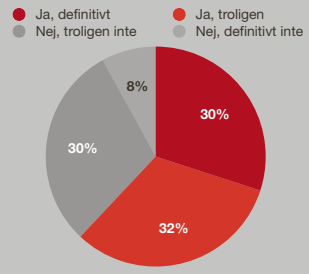
Det finns inom Försvarsmakten en stor vilja bland de anställda att ta ansvar för att Försvarsmakten ska förändras i rätt riktning, men det finns även en tydlig skiljelinje mellan vilja och möjlighet. Huvuddelen av medarbetarna ser det som viktigt att de själva aktivt bidrar till Försvarsmaktens förändringsarbete. Skillnaden mellan militär och civil personal är liten (82 respektive 80 %). Samtidigt är andelen som upplever att de har kunnat påverka sin arbetssituation inom ramen för förändringsarbetet betydligt lägre – endast 40 % av militärerna och 26 % av de civila. En tredjedel anser heller inte att det bedrivs ett systematiskt förändringasarbete. Det är också svårt att analysera vad förändringen egentligen består i; handlar det om arbetsuppgifter som är direkt förankrade i de nya strategiska målen, eller handlar det om rena effekter av avveckling och de stora personalomflyttningar som skett?

Verkställandet av Försvarsbeslutet har resulterat i en stor turbulens inom Försvarsmakten med omfattande omorganisationer och personalomflyttningar. Andelen som upplever att förändringsarbetet har påverkat deras arbetsuppgifter är stor, både bland militärer och civila (64 respektive 61 %). Generellt kan sägas att många har synpunkter på hur förändringen har genomförts och i vilken utsträckning åtgärderna har fört Försvarsmakten närmare målet – ett flexibelt insatsförsvar. Frågor som rör det egna ansvaret, möjligheter att påverka förändringsarbetet och om den egna kompetensen räcker till besvaras nekande av en majoritet av de anställda. Andelen som bejakar ominriktningen har sjunkit samtidigt som andelen kritiska har ökat. Det finns flera förklaringar till detta: den främsta är att andelen yngre har sjunkit (av dessa är en större andel för ominriktningen). Ett annat skäl är att utlandstjänstgöring för egen del nu är en realitet för betydligt fler och då blir det svårare att bara vara ”i princip för”. Ett tredje skäl är att många inom organisationen är kritiska till hur förändringsarbetet har bedrivits. Det finns idag en tydligt uttalad inriktning för Försvarsmakten mot ett mindre försvar med tonvikten på spetskompetens, där stora grupper har svårt att se hur de egna arbetsuppgifterna ska rymmas i den nya, mindre Försvarsmakten.

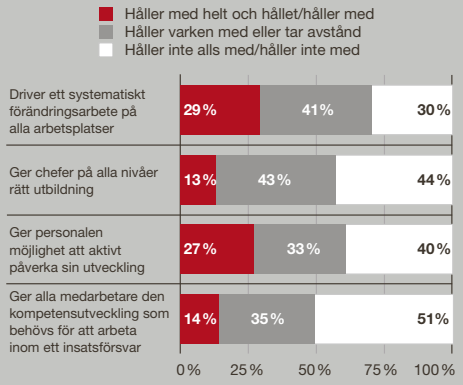
I kulturanalysen av Försvarsmakten framkommer det dessutom att den allmänna upplevelsen ute på förbanden är att den politiska nivån inte förstår den verksamhet som de flesta anställda ändå anser vara kärnverksamheten. Det finns hos medarbetarna också en tydlig vilja att få ta större ansvar.

Är det viktigt att Du aktivt bidrar till Försvarsmaktens förändringsarbete?

Har Försvarsmaktens förändringsarbete påverkar Dina arbetsuppgifter?



Tycker Du att Försvarsmakten idag …



IV. Tillvaratagandet av kompetens

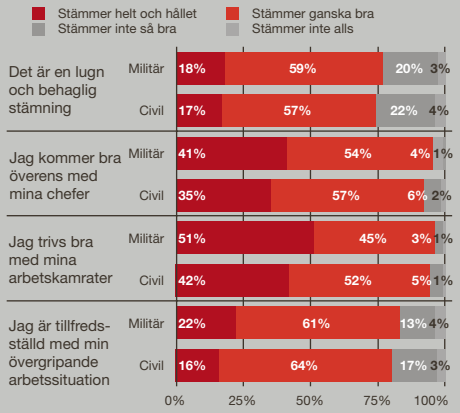
– *arbetsvillkoren*

Vid undersökningen 2004 var det påfallande hur positivt de allra flesta personalgrupperna upplevde sin egen arbetsplats. Trots omorganisationer, avveckling och oro inför framtiden så är de försvarsmaktsanställda fortfarande mycket nöjda med sin arbetsplats. Andelen personer som oroar sig för att bli uppsagda under det kommande året har sedan undersökningen 2004 halverats till 14 %. Medarbetarna ger en bild av Försvarsmakten där trivseln med både arbetskamrater, chefer och arbetsuppgifter är stor. Hela 89 % känner att de trivs på sin arbetsplats och 82 % är tillfredsställda med sin övergripande arbetssituation. Tre fjärdedelar av medarbetarna upplever att det råder en lugn och behaglig stämning på deras arbetsplats, ännu fler känner att det är god sammanhållning och att kollegorna ställer upp för varandra. I intervjuer nämns ofta begreppet ”högt i tak” medarbetare emellan och en stor majoritet (90 %) anser att det finns förståelse för att man ibland kan ha en dålig dag. Detta är faktorer som är oerhört viktiga för trivseln på en arbetsplats och för medarbetarnas välbefinnande. Många har också starka band knutna till sitt arbete, anställningstiden är lång och inom många familjer finns en lång tradition av att vara försvarsmaktsanställd.

Förutom att vara en arbetsplats med god kamratskap och sammanhållning så finns det även en öppenhet gentemot olika grupper av anställda som ibland möts av negativa attityder på arbetsmarknaden. Enligt medarbetarna finns det en generös inställning till kvinnliga och manliga anställda, medarbetare med små barn, äldre anställda och invandrare. En något lägre andel, men fortfarande en majoritet, anser att det även finns en generös inställning till anställda med fysiska eller psykiska svårigheter och med sjukdom. Det är intressant att jämföra medarbetarnas svar 2006 med svaren från undersökningen 2004 med tanke på de organisatoriska förändringar som skett. Jämförelsen visar att det inte har skett några försämringar i medarbetarnas attityder gentemot arbetsgivaren och arbetsplatsen.

Även om det stundtals kan bli stressigt så har tre av fyra medarbetare, enligt deras egen bedömning, tillräckligt med tid för att hinna med sina arbetsuppgifter. Det finns dock skillnader mellan olika grupper av anställda i den här frågan, vilka är det som har tillräckligt med tid och för vilka är tiden en bristvara? En tredjedel av Försvarsmaktens anställda känner att de sällan eller aldrig har tillräckligt med tid för att hinna med sina arbetsuppgifter, för två tredjedelar räcker tiden till.

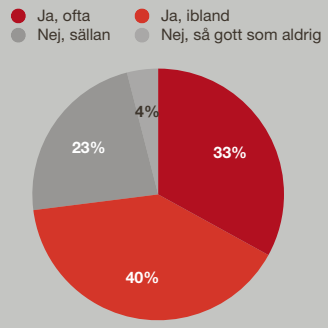
Vad tycker Du stämmer in på Din arbetsplats?



”Det finns en kamratanda som är positiv, man hjälper varandra både på fritiden och på jobbet. Den andan genomsyrar hela Försvarsmakten.”

Man, Yrkesofficer, MHS H, 41–50 år

Har Du tillräckligt med tid för att hinna med arbetsuppgifterna?



Tillvaratagandet av kompetens

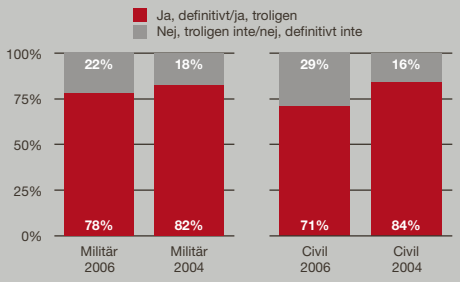
– lugnt eller stressigt?

Generellt är det civila akademiker och militärer med hög grad som i större utsträckning känner att tiden inte räcker till. De som i störst utsträckning hinner med sina arbetsuppgifter är framförallt militärer med lägre grad, civila män, personal i de yngsta och de äldsta åldersgrupperna (under trettio och över femtio år) samt anställda i yrken som tillhör stöd och service. HKV utmärker sig bland förbanden som en arbetsplats där man har svårt att hinna med sina arbetsuppgifter medan Flygvapnet är den försvarsgren som oftast anger att de har tillräckligt med tid. Administrativ personal och handläggare upplever större stress än övriga personalgrupper.

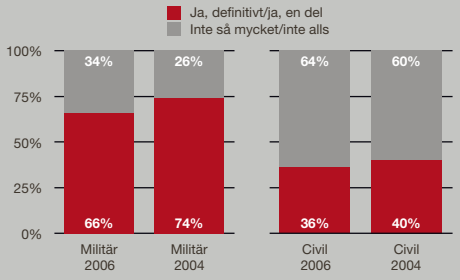
Det bör noteras att det inte alltid är odelat positivt att alltid ha tillräckligt med tid för sina arbetsuppgifter, likaledes är det inte alltid negativt att inte hinna med. Att alltid ha tillräckligt med tid kan vara ett tecken på att det inte finns tillräckligt att göra, vilket kan minska arbetstillfredsställelsen och arbetsmotivationen. Ett inslag av stress i arbetet kan vara stimulerande och utvecklande och medföra att ens arbetsinsats känns betydelsefull. Ett exempel på detta är yrkesofficerare som oftare känner sig stressade jämfört med civila men som däremot i större utsträckning känner att deras arbetsuppgifter kräver påhittighet och att de får lära sig nya saker.

Det finns betydande skillnader mellan militärer och civilanställda i upplevd respekt och tillvaratagande av den egna kompetensen samt i möjligheter till kompetensutveckling och karriär. I dessa frågor har de civila dragit det kortaste strået. Större delen av alla anställda anser att militärer och civila inte har samma möjligheter till kompetensutveckling, utveckling i yrkesrollen och karriär. Orsakerna till detta är både kulturella och strukturella. Den dominerande kulturen i organisationen är militär, vilket ger yrkesofficerare högre status och prioritet. Militärers utveckling ses som nödvändig medan den civila kompetensutvecklingen ofta får stryka på foten vid resurs- och tidsbrist. Rent strukturellt finns det få karriärvägar för civila i organisationen och då de saknar fastställda utbildningar liknande militärernas nivåhöjande utbildningar är det svårt att utvecklas i yrkesrollen. En annan följd av de civilas lägre status i organisationen är att deras kompetens inte respekteras i samma utsträckning som militärernas, deras beslut ifrågasätts och nonchaleras. Även om många yrkesofficerare anser att respekten är den samma för båda grupperna och menar att civila tillför viktig kunskap så kvarstår mycket arbete på den punkten.

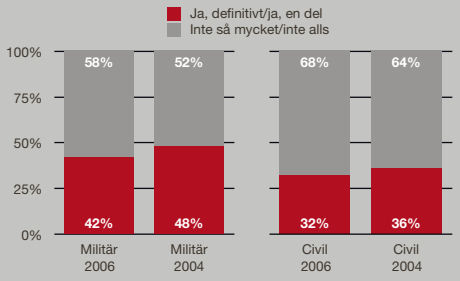
Är det möjligt att säga nej till en uppgift om Din kompetens för uppgiften inte är tillräcklig?



Finns samma respekt för civil som för militär kompetens?



Finns samma möjligheter till kompetensutveckling?



V. Kompetens i framtiden

– ett gemensamt arbete

”Om någon har värderingar som leder till kränkningar så biter det bäst om jag som arbetskamrat säger åt min kompis att lägga av. Sedan hjälper det förstås att ÖB har en tydlig vision och ett mål som visar vägen, och som är tydlig med var gränserna går.”

Man, Civil, FMLOG, 41–50 år

Förbandsmätning

”Det finns en stor okunskap hos allmänheten om varför vi över huvud taget har en försvarsmakt. Det är många som inte förstår hur omvälvande globaliseringen är och att vi måste verka utanför Sveriges gränser. Jag tycker det är positivt att man äntligen öppnar upp organisationen och visar allmänheten vad det är vi gör.”

Kvinna, Yrkesofficer, <31 år

Morgondagens kompetensbehov är svåra att sia om. Försvarsmakten är en myndighet och som sådan politiskt styrd. Riksdag och regering fattar beslut om försvarsmaktens mål och om budgeten för att genomföra uppdragen. De återkommande försvarsbesluten har bidragit till en ryckighet i planeringen och skapat stor oro inom organisationen. Det har varit som att ha ett Damoklessvärd hängande över sig. Begreppet kommer från den grekiska mytologin och är en välkänd symbol för överhängande fara. Hovmannen Damokles fick regera men med ett svärd som hängde i ett tagelstrå ovanför hans huvud som när som helst kunde brista… Så har många av Försvarsmaktens medarbetare och ledare känt sig de senaste åren. Brister strået?

Ominriktningen fortsätter, medarbetarna vill vara med, vill ta ansvar. För att detta skall kunna ske måste organisationen förändras, det lokala arbetet förstärkas. I stället för stora beslut vart fjärde år, behövs en förstärkt inre process, arbetsro och stöd i genomförandet. Den byråkratiska överbyggnaden bör begränsas till förmån för verkliga förändringar. Det handlar om att leva värdena i vardagens arbete. Målen måste vara tydliga och kommuniceras om och om igen.

Denna process stöds av de halvårsvisa mätningarna på lokal nivå. De ger möjlighet att följa utvecklingen; går det i rätt riktning, hur ser det ut för olika grupper av medarbetare, ligger någon lokal enhet eller särskild yrkesgrupp efter? Genom att de fackliga organisationerna och arbetsgivaren bedriver detta arbete tillsammans finns också förutsättningar för ett uthålligt och verkligt förändringsarbete.

”Den potentiella vinsten i att förstå värderingar är stor – den potentiella förlusten i att inte förstå är enorm…”

Försvarsmakten

Projektledare
Inger Svensson

Bikupan

Forskningsledare
Bi Puranen

ATO Utv

Mikael Kenttälä Niklas Simson
Tommy Salheden Eva Rundlöf Camilla Robertsson

Research & analys

Henrik Dal
Daniel Ewerdahl
Djuna Franzén
Mysan Haglind
Petra Härnryd
Fredrik Näsman
Nicklas Pettersson
Carlos Viktorsson
Karina Wrobel

Grafisk form

Emma Hising
Mattias Lundqvist
Ylva Stenervall

Projektledning

Jonas Köpniwsky

Administration

Annica Johansson
Helen Nicastro

Utbildnings-samordnare

Kerstin Höög Thomsen

Intervjuteam Försvarsmakten

Helena Bäckström, F 7
Henrik Ekholm, LV6
Olle Fagerberg, FMLOG
Thérèse Forsaeus, F 7
Marie Fransson, 4. Hkpflj
Roland Fürstenhoff, I 19
Åke Hallberg, F 7
Birgitta Hagström, HKV
Maria Hedbrant, Ing 2
Anders Häggberg, I 19
Inger Jacobsen, Hkpflj
Mats Karlsson, HKV
Per Lundbladh, Hkpflj
Marianne Lönngren, FMLOG
Carina Nilimaa, FMLOG
Magdalena Ribbentjärn, FMTS
Åsa Rundgren, F 21
Håkan Schüssler, HKV
Jan Sehlberg, I 19
Anneli Sillfors, S 1
Gunnar Sjödin, RekryC
Frida Söder, Ing 2
Gun Tjärner, F 21

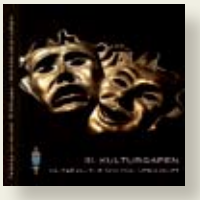
Vill du veta mer? www.bikupan.se, bi@bikupan.se, 08-14 92 44

Följande sammanfattningar ingår i ”Värderingar som styrmedel”.
Nummer II–VIII som utbildningsmaterial.

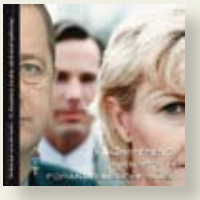
Fas 1

I. Försvarsmaktens värdegrund

II. Teori och metod



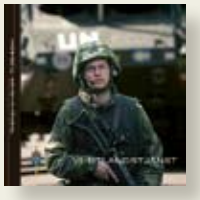
III. Kulturgapen



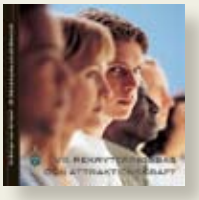
IV. Kompetens, kunskap och förändringsförmåga

Fas 2

V. Personalförsörjning och ledarskap



VI. Utlandstjänst



VII. Rekryteringsbas och attraktionskraft

VIII. Geopolitik

OFFICERSFÖRBUNDET

SEKO

SACO

1919 försvarsförbundet

FÖRSVARSMAKTEN